



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة ماستر مهني في علم النفس

تخصص علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية

الاتصال وعلاقته بالرضا المهني

(دراسة ميدانية على مستوى مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم)

مقدمة من طرف

الطالب : جبور محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر(أ)	د. بلکرد محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر(ب)	د. قنيش سعيد
ممتحنا	أستاذ محاضر(ب)	د. عثمان عزالدين

السنة الجامعية 2021-2022.



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس المنظمات وتسيير الموارد البشرية

الاتصال وعلاقته بالرضا المهني

- دراسة ميدانية على مستوى المراقبة المالية لولاية مستغانم -

مقدمة من طرف

الطالب: جبور محمد

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر (أ)

د. بلكراد محمد

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر (ب)

د. قنيش سعيد

ممتحنا

أستاذ محاضر (ب)

د. عثمان عزالدين

السنة الجامعية 2021-2022

إمضاء المشرف بعد الاطلاع على التصحيحات

تاريخ الإيداع: 2022 / 06 / 27

أ. قنيش سعيد



شكر و عرفان

إذ ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه،
وفقتنا لإتمام هذا العمل ويسرت لي الأمر العسير، أرجو اللهم أن تتقبل مني هذا العمل وأنت راض عني.
فإنه لي شرفي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى من كان سندي بجهده وأستاذي بعمله
ومشرفي بحكمته، وإلى من لم يبخل على بنصائحه وتوجيهاته، إلى ذو الصدر الرحب الأستاذ المشرف
قنيش سعيد.

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأكارم أعضاء لجنة المناقشة، كل من الأستاذ عثمان
عزالدين، والأستاذ بلكرد محمد.

ولا ننسى بالذكر الأساتذة الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا بمنحننا كل الوقت والنصح والتوجيه
السديد والمعلومات الكافية خلال مشوارنا الجامعي المتعلق بالماستر، كل من الأستاذ طاجين علي،
الأستاذ غبريني مصطفى والأستاذ بورزق يوسف.

الشكر الجزيل وعظيم التقدير لمن صبرت علينا ومدت يد المساعدة لنا ومنحت لنا الفرصة لإكمال
دراستنا، السيدة مديرة المجاهدين وذوي الحقوق لولاية مستغانم السيدة بن مسعود دليلة.

كما لا يفوتني أن أتشكر زميلاتي وزملائي الذين ساندوني من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل كل
من شاوش حفصة، بلبشير فطومة وزحاف العربي.

والشكر موصول كذلك إلى زملائي الطلبة في هذا التخصص، ومن مد لي يد العون كل من
السيد عامر عامر مراد والسيد بن حمومنصور، وصديقي مخلوف علي وعمر بن ناصر وإلى كل من
ساندنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

تهنئة

أهدي ثمرة هذا العمل لمن كان لهما الفضل علي بعد
الله سبحانه وتعالى، إلى والدي الكريم رحمه الله
وأسكنه فسيح جناته، الذي كان له الفضل في توجيهي نحو
طلب العلم، وتقديرا و وفاء إلى والدي الحبيبة أطال الله في
عمرها وأبقاها بصحة وعافية.

إلى نور دربي وروح قلبي ومن كان لها الفضل في اكمال
دراستي بحرصها ونصائحها ودعائها زوجتي العزيزة التي
ساندتني ووقفت بجانبني خلال مشواري.

إلى أبنائي الغاليين على قلبي و كل أفراد العائلة الكريمة
من كبيرها إلى صغيرها، وإلى
الأصدقاء والأحباب و الزملاء.

فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
أ	البسمة
ب	شكر و عرفان
ت	الإهداء
ث	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
1	ملخص الدراسة
3	مقدمة
6	الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة
8	أولاً: إشكالية الدراسة
9	ثانياً: فرضيات الدراسة
9	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
10	رابعاً: أهداف الدراسة
10	خامساً: أهمية الدراسة
11	سادساً: حدود الدراسة
11	- الحدود المكانية
11	- الحدود الزمنية
11	- الحدود البشرية
11	سابعاً: التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة
14	الفصل الثاني: الاتصال
15	تمهيد
16	أولاً: ماهية الاتصال
16	1 - تعريف الاتصال
17	2- عناصر الاتصال
18	3- أهمية وأهداف الإتصال
20	4 - خصائص الاتصال
20	ثانياً: نظريات ووسائل الاتصال
20	1- نظريات الاتصال
22	2- مستويات الاتصال
23	ثالثاً: أنواع الاتصال، أشكال، أنماطه، شبكاته والعوامل المؤثرة فيه
23	1- أنواع الإتصال
23	أ - الإتصالات الرسمية
28	ب- الإتصالات غير الرسمية
29	2 - أنماط وشبكات الإتصال
31	3- العوامل التي تؤثر في الإتصال
32	رابعاً: مهارات ومقومات ومعوقات الاتصال ومبادئ الإتصال الجيد
32	وطرق تحسينه
32	1- مهارات الاتصال

33	2- مقومات الاتصال
34	3 - معوقات الاتصال
36	4- مبادئ الإتصال الجيد
36	5- طرق تحسين الاتصال
37	خلاصة الفصل
38	الفصل الثالث: الرضا المهني
40	تمهيد
41	أولاً: ماهية الرضا المهني
41	1- تعريف الرضا المهني
43	2- النظريات المفسرة للرضا المهني
43	1-2: نظرية سلم الحاجات لماسلو
46	2-2: نظرية العاملين لهرزبرغ
48	2-3: نظرية الدرر في الحاجات الثلاثة
49	3- عناصر الرضا المهني
50	4- خصائص ومحددات الرضا المهني
52	5- أسباب عدم الرضا المهني
53	ثانياً: فوائد الرضا المهني والعوامل المؤثرة فيه
53	1- فوائد الرضا المهني
53	1/1 - الفوائد السلوكية الإجتماعية
54	2/1- الفوائد المادية والاقتصادية
54	2 - العوامل المؤثرة في الرضا المهني
55	ثالثاً: أنواع الرضا المهني والمتغيرات المرتبطة به
55	1 - أنواع الرضا المهني
55	1/1- الرضا باعتبار شموليته
56	2/1- الرضا باعتباره زمنه
56	2- المتغيرات المرتبطة بالرضا المهني
57	رابعاً: طرق قياس الرضا المهني
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
63	تمهيد
63	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
63	1- حدود الدراسة
63	2- الحدود المكانية
67	3- الحدود الزمنية
68	4 - الحدود البشرية
68	5- منهج الدراسة
68	6 - أدوات القياس وخصائصها السيكومترية
69	6-1: الدراسة النوعية
69	• الملاحظة
70	6-2: الدراسة الكمية

70	• الإستبيان
71	3-6 : الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الطالب في تصميم الإستبيان
72	7 - الخصائص السيكومترية
72	1-7: حساب صدق المقياس
73	2-7: حساب ثبات المقياس
74	ثانيا: الدراسة الأساسية
74	تمهيد
74	1 - المجال الجغرافي
74	2- مدة التطبيق
74	3- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها
74	1-3: حجم العينة
75	2-3: مواصفات عينة الدراسة الأساسية
81	4- وصف أدوات القياس
82	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
83	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها
85	تمهيد
85	أولا: عرض نتائج الفرضيات
85	1 - عرض نتائج الفرضية الأولى
86	2 - عرض نتائج الفرضية الثانية
86	3 - عرض نتائج الفرضية الثالثة
87	4- عرض نتائج الفرضية الرابعة
87	ثانيا: تفسير وتحليل نتائج الفرضيات
87	1 - تفسير وتحليل نتائج الفرضية الأولى
88	2 - تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثانية
89	3- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
90	4 - تفسير وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
92	• خلاصة عامة
93	• التوصيات والاقتراحات
95	• المراجع
102	• الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
26	يوضح أهداف الإتصال في المؤسسة حسب الإتجاهات	1
73	صدق المقارنة الطرفية للأبعاد	2
73	معامل الثبات	3
75	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	4
76	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	5
77	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي	6
78	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمل	7
79	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية	8
80	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة السوسيو مترية	9
81	تقدير درجات البدائل	10
85	العلاقة بين الإتصال والرضا المهني	11
86	الفروق في الإتصال تعزى بالجنس	12
86	الفروق في الإتصال تعزى بسنوات العمل	13
87	الفروق في الرضا المهني تعزى المستوى التعليمي	14

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	الإطار العام لعملية الاتصال	1
21	مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية	2
27	اشكال الاتصال	3
29	النمط الاتصالي شكل العجلة	4
29	النمط الاتصالي شكل الدائرة.	5
30	النمط الاتصالي شكل السلسلة	6
30	النمط الاتصالي الشكل الكامل المتشابك	7
44	يبين تدرج الحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو.	8
48	يبين الحاجات الإنسانية في نظر الدرفر	9
75	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	10
76	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	11
77	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي	12
78	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمل	13
79	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية	14
80	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة السوسيو مترية	15

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على وجود علاقة بين الاتصال والرضا المهني لدى عمال مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم، بمختلف مستوياتهم وتصنيفاتهم الإدارية. استخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام الملاحظة خلال الدراسة الاستطلاعية خاصة واستبيانين كأدوات لجمع البيانات.

تفرع استبيان الاتصال إلى ثلاثة أبعاد، البعد الاتصال النازل، البعد الاتصال الصاعد وبعد الاتصال الأفقي على التوالي، ويحتوي على 30 فقرة، أما استبيان الرضا المهني يضم 04 أبعاد، بعد العامل القانوني، بعد النقابات والتنظيمات العمالية، بعد العوامل الذاتية، وبعد العوامل التنظيمية ويضم على 20 فقرة.

شملت الدراسة في شطرها الأول الدراسة الاستطلاعية والتي توجه بها الطالب الباحث نحو عينة عشوائية طبقية حجمها 30 موظف من رجال المنظمة، بينما مس الشطر الثاني الدراسة الأساسية والتي طبقت على عينة مقصودة حجمها 40 موظف من رجال المنظمة.

وللمعالجة الإحصائية استخدم الطالب الباحث التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الوسيط، الانحراف المعياري، معامل الارتباط لبيرسون، كذلك معامل الفا كرونباخ، واختبار "ت"، بالاعتماد على برنامج SPSS وبعد جمع المعطيات وتحليلها إحصائياً توصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- . عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال والرضا المهني.
- . عدم وجود فروق في الاتصال تعزى للجنس.
- . وجود فروق في الاتصال تعزى لسنوات العمل.
- . وجود فروق في الرضا المهني تعزى للمستوى التعليمي.

وقد نوقشت هذه النتائج على ضوء المعطيات المكتسبة من أفراد العينة، وكذا على ضوء بعض الدراسات السابقة.

كلمات مفتاحية:

الاتصال - الرضا المهني

SUMMARY OF THE STUDY:

The current study aimed to identify the existence of **a relationship between communication and professional satisfaction with the workers** of the Financial Monitoring Directorate of Mostaganem, at their various levels and administrative classifications.

The researcher student used the descriptive analytical approach by using observation during the exploratory study, especially as a questionnaire as data collection tools.

The communication questionnaire branched into three dimensions, the diminishing dimension, the dimension, the emerging communication and after the horizontal communication, respectively, contains 30 paragraphs, while the professional satisfaction questionnaire includes 04 dimensions, after the legal factor, after unions and labor organizations, after self -factors, and after organizational factors and includes On **20** paragraphs.

In its first part, the study included the exploratory study, which the researcher student directed towards a random sample of 30 employees from the organization's men, while the second part touched the basic study, which was applied to an intentional sample of 40 employees from the organization's men.

For statistical treatment, the student used the researcher, the repetitions, the percentage, the average arithmetic, the mediator, the standard deviation, the correlation coefficient of Person, as well as the Alpha Kronbach laboratories, and the "T" test, by relying on the SPSS program and after collecting the data and statistically analyzing the study reached the following results:

- **The lack of a statistically indicative correlation between communication and professional satisfaction.**
- **There are no differences in communication attributed to sex.**
- **The presence of differences in communication is attributed to the years of work.**
- **The presence of differences in professional satisfaction is due to the educational level.**

These results were discussed in light of the acquired data from the sample members, as well as in light of some previous studies.

KEY WORDS:

Illumination - Professional Satisfaction

المقدمة

المقدمة:

تشير الدراسات والأبحاث أن الاتصال في المنظمات يمثل عصب الحياة والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها ولهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن المنظمات وفي جوهرها وتوجهاتها مؤسسات تعمل من أجل الصالح العام، وليس لصالح فئة أو جهة معينة على حساب جهات أخرى، وبالتالي فإن أساس بقائها يعتمد على قدرتها على حسن الاتصال الداخلي، حتى يبتعد عن حالات الاستنزاف والهدر التي تنتج عن الاتصال السلبي وعدم وضوح قنواته في بعض المرات، مما يستوجب وجود نظام اتصال في المنظمة يمس كل الاتجاهات، وما يعيشه المجتمع اليوم في عالم تتغير ملامحه على الدوام، وفاقته التغيرات التي يمر بها المجتمع خيال الكل، مما لا يمنعنا من التعرف على حقيقة التغيير الذي يشهده المجتمع في هذه الايام والذي أثر على تدفق المعلومات التي تعتبر الاساس الحيوي للإدارة الحديثة وهي العامل المحقق لتكامل الادارة وتمسكها.

فمن جهة الاتصال التفاعلي يعد بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الموظفون سبل التفاهم والتفاعل وهذا لما يتضمنه من نشاط وعمل يركز على تبادل المعلومات ونقلها بقصد إيصال الفكرة و المعنى للطرف الآخر لتحقيق المطلوب وشعور الموظفين بالرضا المهني ، والذي يعد من أهم المقومات الأساسية التي تكفل تفعيل طاقات الموظفين ويعتبر الكثيرون أنه من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، لذا فقد حظي ولا يزال يحظى باهتمام متزايد في مختلف المنظمات فهو يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه وظيفاه في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها وبذلك تتوحد الأفكار وتزداد الأمور وضوحاً.

ومن جهة أخرى أصبح موضوع الرضا المهني من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين، وذلك لأهميته البالغة في المنظمات، حيث تسعى غالبيتها وخاصة الذكية منها، إلى كسب رضا موظفيها وتلبية مختلف متطلباتهم من أجور ورواتب وفرص للترقية ونمط الإشراف... وذلك بغية تحسين الأداء وزيادة الإنتاج والوصول إلى ذلك لا يتم إلا من خلال إشباع حاجاته المادية والمعنوية ولشك ان هناك عوامل مؤثرة في الفرد ومهنته بعضها يتعلق بشخصيته وبعضها الآخر بالتنظيم العام الذي يعمل فيه والذي يشمل بيئة العمل وظروفها وكذلك العلاقات السائدة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع حول: الاتصال وعلاقته بالرضى المهني مست موظفين بالمراقبة المالية لولاية مستغانم، وقسمنا دراستنا إلى خمسة فصول كالتالي:

يحتوي **الفصل الأول** على بناء الأدوات المنهجية والمعرفية لمقاربة علاقة الاتصال واتجاهاته بالرضى المهني حيث تناولنا في هذا الفصل مدخل للدراسة وتم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة

وكذلك أهمية الدراسة وحدود الدراسة شملت المكان، الزمان والعينة وانتقلنا بعدها إلى التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.

بينما **الفصل الثاني** خاص بالاتصال، تفرع إلى أولاً ماهية الاتصال تطرقنا من خلاله إلى تعريف الاتصال، عناصر الاتصال، أهمية وأهداف الاتصال وظائف الاتصال والعوامل المؤثرة فيه وخصائص الاتصال. أما ثانياً فعنون بنظريات ووسائل الاتصال شملت نظريات الاتصال ووسائل الاتصال، ثالثاً ضم اتجاهات الاتصال وأنواع الاتصال وأنماط الاتصال وأساليب الاتصال، شبكات الاتصال والعوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال، أما رابعاً فشمل مهارات الاتصال ومقومات الاتصال، معوقات الاتصال وطرق تحسين الاتصال.

أما **الفصل الثالث** تضمن الرضا المهني، شمل التمهيد، وجاء فيه أولاً بماهية الرضا المهني، أشرنا فيه إلى عناصر الرضا المهني، دواعي الاهتمام بالرضى المهني، خصائص ومحددات الرضا المهني وأسباب عدم الرضا المهني، ثانياً تطرقنا إلى فوائد الرضا المهني والعوامل المؤثرة في الرضا المهني، يليه ثالثاً أنواع الرضا المهني والمتغيرات المرتبطة بالرضا المهني، لنصل إلى ما تبقى من الفصل الثاني والذي يضم رابعاً نظريات الرضا المهني وطرق قياس الرضا المهني نلختتم الفصل بالخلاصة.

فيما يخص الفصل الرابع، تناول فيه الطالب الجانب الميداني، وقسمه إلى محورين، محور الدراسة الاستطلاعية التي تمت بديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم على عينة مست الدراسة الاستطلاعية حجم **30 موظف** والدراسة الأساسية حجم **40 موظف**، والتي ركز فيها الطالب على حساب الخصائص السيكومترية من ثبات وصدق المقياس المطبق.

أما المحور الثاني فقد خصه للدراسة الميدانية، حيث بين فيه مكان ومدة الدراسة، وحجم مواصفات عينة الدراسة ونوعها، كما وصف فيه أدوات الدراسة والأساليب الاحصائية التي استعان بها لتحليل نتائجها والتعامل مع معطيات الدراسة الأساسية. **الفصل الخامس**، عرض فيه نتائج الدراسة، والتفسيرات والتحليلات الخاصة بنتائج كل فرضية، ثم قدم ملخصاً عاماً للدراسة.

وختم الطالب رسالته بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات، وأتبعها بالمصادر التي اعتمد عليها لكتابة هذه الرسالة وأنهاها بالملاحق.

الفصل الأول المدخل إلى الدراسة

. أولاً: إشكالية الدراسة

. ثانيا : صياغة الفرضيات

. ثالثا : دواعي اختيار الموضوع

. رابعا: أهداف الدراسة

. خامسا: أهمية الدراسة

. سادسا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية

- الحدود الزمنية

- الحدود البشرية

. سابعا: التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.

أولا: إشكالية الدراسة:

لقد أدرك البشر أهمية الاتصال منذ عصور قد خلت وازداد دوره البارز مع استمرار حياتهم و تطورها من أجل تحقيق مصالحهم وتوحيد جهودهم و ترابط مجموعاتهم، وتنظيم أنشطتهم فعموما يعتبر الإنسان "كائن اتصالي" لأن حياته لا تستقيم من دونه، فالاتصال بين

الأفراد و المجموعات الاجتماعية المختلفة ضروري لتحقيق متطلبات المجتمع الإنساني و اشباع حاجاته المختلفة.

ومع تطور المجتمعات والرقي الحضاري والتكنولوجي الذي جعل من العالم قرية كونية صغيرة زادت أهمية الاتصال لاسيما في المنظمات، انطلاقا من أن أي نظام إداري للتسيير مرتبط بنجاحه بنجاح عملية الاتصالات.

و هذا ما يطرح الى ذهن المهتمين بتنمية و تسيير الموارد البشرية أسئلة مهمة حول مدى أهمية الاتصال وما يلعب من دوره في وجود سمات وسلوكيات تدل على كيان الرضى المهني على الصعيد التنظيمي.

ومما لا شك فيه أن الاتصال يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى يجب أن تتوفر للمسؤول القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة و وضوح وبالسرعة المناسبة، كما تتوقف هذا الدور على أنواع الاتصالات التي يمكن من تحقيق أهدافها للإدارة وما يتوفر من رضا للموظفين وبالتالي تحقيق أهدافهم، ومن هنا فإن الرضا المهني شعور داخلي يكمن في نفسية الموظف وهذا الشعور يدفعه ويحفزه لبذل جهد أكبر، لإتقان العمل وزيادة الإنتاج فالعامل الراضي عن عمله عن يساهم بصورة إيجابية في المنظمة ويكون أكثر قدرة واستعداد عن غيره للاستمرار في مهنته، والبقاء والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

كل هذه العوامل تؤدي إلى بذل أكبر قدر من الجهد لتحقيق الأهداف وبالتالي الشعور بالرضا والرفع من مستوى الأداء والإنتاج وتحسين وتطوير وجه المنظمة.

كل هذه العوامل تؤدي إلى بذل أكبر قدر ممكن من الجهد لتحقيق الأهداف وبالتالي الشعور بالرضا والرفع من مستوى الأداء والإنتاج وتحسين وتطوير وجه المنظمة و نماء شخصية رجالها، و من بين الدراسات السابقة نذكر دراسة " غرزولي نورهان، 2016" و التي لها نفس اتجاه دراستنا ونتائجها تدل على العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، والتي شكلت تراثا هاما ومصدرا غنيا لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء في إجراء البحث، والتي تساعد في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث التي تطرقت إلى مثل موضوع بحثنا.

و بناء على هذا نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الاتصال والرضا المهني لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم؟
- 2- هل توجد فروق في الاتصال تعزى للجنس لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم؟.

3- هل توجد فروق في الاتصال تعزى لسنوات العمل لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم؟

4- هل توجد فروق في الرضا المهني تعزى للمستوى التعليمي لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم؟.

ثانيا- فرضيات الدراسة:

بعد طرح مجموعة من التساؤلات، و بناءا على نتائج الدراسة الأولية و ما استخلصه الطالب بعد دراسته الاستطلاعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الاتصال والرضا المهني لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم؟.

2- توجد فروق في الاتصال تعزى للجنس؟

3- توجد فروق في الإتصال تعزى لسنوات العمل؟

4- توجد فروق في الرضا المهني تعزى بالمستوى التعليمي ؟

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع الدراسة يعد من بين الخطوات التي تبدأ بها أي دراسة، أو أي بحث علمي إذ لا يمكن الشروع في أي بحث، قبل تحديد وحصر إطاره العام عن طريق اختيار الموضوع. واختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية وأخرى الذاتية:

أ- الأسباب الموضوعية:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته بعد مجال ثري للدراسة والبحث.
- توافق الموضوع مع مجال التخصص.
- المكانة التي يلعبها الاتصال كونه يعد من أهم الركائز الأساسية للمنظمة لضمان نجاحها و ديمومة استقرارها.
- محاولة معرفة وتشخيص واقع الاتصال وعلاقته بالرضا المهني في المنظمة، وما ان كان من الضروري وجود الاتصال في المؤسسة أو بإمكان هذه الأخيرة الاستغناء عنه.

- اعتباره من البحوث الاجتماعية وكذلك النزول به إلى الميدان لتحقيق أهداف والتأكد من صحة فرضيتها.
- القيمة لهذا الموضوع.

ب- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الاطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتماماتنا الشخصية.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.
- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال والرضا المهني في المؤسسات وعدم الاهتمام به.
- قلة الدراسات التي اهتمت بالاتصال والرضا المهني في المؤسسة.
- وضع طرح جديد وفق منظور التخصص الذي ندرسه.

رابعاً: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث بلوغها، ويعتبر موضوع الاتصال و الرضا المهني في المؤسسة ذات أهمية بالغة، حيث نلاحظ أنهما يمثلان وجهان لعملة واحدة او سلاح ذو حدين مرهونة بهما المؤسسة يمكن تحديد أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- التعرف على المسارات التي يسلكها الإتصال في المؤسسة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الإتصال والرضا المهني في المؤسسة.
- معرفة العلاقة التي تربط الاتصال والرضا المهني.
- إشباع الفضول العلمي من خلال التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- تحليل وتقييم واقع الاتصال والرضا المهني في المؤسسة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع نفسه فموضوع فاتصال والرضا المهني يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يسهده من اهتمام كبير ومفتاح أي منظمة في بلوغها أهدافها وغاياتها، ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن عامة عن دور العملية الاتصالية ومدى تحقق الرضا المهني في المؤسسة وما تعترضهما من عقبات وعراقيل تحد من العملية الاتصالية وتحقيق الرضا المهني للعاملين وبالتالي التأثير على حياتهم المهنية وكذا الوصول إلى معرفة المسؤولين عن نسبة الرضا الموجود في مؤسساتهم وكذا طبيعة الاتصالات الموجودة وهل هي موجودة فهلا أم لا، وشعور هؤلاء

العاملين الذين يعيشون في بيئة عمل واحدة ومكان واحد، نحاول في دراستنا هذه توضيح هذه العلاقة بين الاتصال والرضا المهني.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجرى الطالب الباحث دراسته على مستوى مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم الكائنة بالحي الإداري بصلامندر.

الحدود الزمنية

امتدت الدراسة الاستطلاعية من 12 سبتمبر 2021 إلى غاية 16 سبتمبر 2021، والدراسة الأساسية من 13 أبريل إلى غاية 14 أبريل 2022.

الحدود البشرية

تمثلت عينة الدراسة في عينة طبقية بحجم 30 عامل من رجال المنظمة على مختلف المستويات الإدارية، بينما مست الدراسة الأساسية عينة عشوائية تمثلت في 40 عامل من رجال المنظمة على مختلف تصنيفاتهم الإدارية.

سابعاً: التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة**أولاً- مفهوم الاتصال:****التعريف اللغوي:**

إن الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذ من الوصل أي الصلة بين الأفراد ومن ثم يقال أن بين فرد وفرد آخر اتصال، بمعنى صلة ومعنى الكلمة في اللغة الانجليزية مشتق من المصطلح اللاتيني Communic- Communication أي عام، وشائع ولهذا فالاتصال امر عام وشائع بين الأفراد أجل انتقال المعلومات فيما بينهم (العجمي، 2010: ص 264).

التعريف الاصطلاحي:

أما اصطلاحاً ترى الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني. ولدى آخرون فهو "العملية التي بها يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والاجتماعي (دادبي، (دس):ص 14).

كما عرفه العلاق، بأنه أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً (العلاق، 2009 : ص17).

- التعريف الإجرائي للاتصال و أبعاده:

الاتصال يشير في هذه الدراسة إلى تبادل المعلومات الرسمية، المكتوبة والشفوية في إطار العمل بداخل المنظمة بين العمال (المستخدمين) بمختلف الوسائل وفي جميع الاتجاهات وله علاقة بالرضا المهني، ويحتوي على ثلاثة أبعاد وهي:

البعد الأول: الاتصال الصاعد

وفيه تتجه المعلومات في شكل تقارير أو اقتراحات أو شكاوي وغيرها والتي تمر عبر محطات من أسفل إلى أعلى السلم الهرمي للمنظمة.

البعد الثاني: الاتصال الهابط (النازل)

ويكون الاتصال النازل في شكل قرارات وأوامر وتعليمات ومعلومات والتي تمر عبر محطات، من أعلى إلى أسفل السلم الهرمي للمنظمة.

البعد الثالث: الاتصال الأفقي

هو ذلك الاتصال الذي يحدث بين العمال من نفس مستوى السلم الهرمي للمنظمة، ويتم من خلاله تبادل المعلومات والقرارات والخبرة والأداء المتعلقة بسيرورة.

ثانياً: الرضا المهني

- التعريف اللغوي:

رضا الشيء: اختياره وقنع به، الغرض هو السرور واللغة الناتجة عن إكمال كل ما ننتظره ونرغب فيه ورضى عنه وعليه، رضا ورضوانا ومرضاه ضد سخط وهناك من يكتب الكلمة بالشكل "رضي" لأنه من فعل رضي التي منها رضا (قاموس المنجد في اللغة والإعلام، 1997: ص 265).

- التعريف الاصطلاحي:

هو موقف أو مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته وهو ناتج عن تفاعل عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل: الراتب، زملاء العمل ونمط الإشراف (شتا، 1997: ص 233).

- التعريف الإجرائي للرضا المهني وأبعاده:

هو رضا العنصر البشري عن مهنته بصفة خاصة وعن المنظمة التي يعمل بها بصفة عامة، ويظهر ذلك من خلال السلوك التنظيمي لهؤلاء الأشخاص ويحتوي على خمسة أبعاد وهي:

البعد الأول: البعد القانوني

هو الإسناد القانوني الذي ينظم علاقات العمل و مجموع شروط العمل، عبر وضع الحلول القانونية لمختلف الإشكالات التي قد تطرأ على عالم الشغل.

البعد الثاني: النقابات والتنظيمات العمالية

هي مجموعة من الأعضاء الذين يعملون بمُختلف المهن الخاضعة لقانون العمل، تسعى إلى المحافظة على حقوق المُنتسبين إليها، وتحقيق غرض معين يعود لصالح المنظمة ومستخدميها.

البعد الثالث: العوامل الذاتية

هي ما يعيشه الأفراد داخل محيط العمل، والتي تؤثر في إدراكهم وشخصيتهم وقدراتهم واستعداداتهم وطموحهم، ومدى ولائهم وانتمائهم للمنظمة، و ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسئوليته المهنية والتي لها تأثير على مستقبلهم في الاستمرار من عدمه بهذا العمل.

البعد الرابع: العوامل التنظيمية

هي مؤشرات تشمل الأنظمة والإجراءات والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرارات ونمط الإشراف ودرجة الرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف العمل والتي تتيح لعمال المنظمة بالنمو.

الفصل الثاني الإتصال

تمهيد.

أولاً: ماهية الإتصال

01: تعاريف الباحثين العرب للإتصال

02: عناصر الإتصال

03: أهمية وأهداف الإتصال

04: خصائص الإتصال

ثانياً: نظريات ووسائل الإتصال

01- نظريات الإتصال

02- مستويات الإتصال

ثالثاً: أنواع الإتصال، أشكاله، أنماطه، وشبكاتة والعوامل المؤثرة فيه.

1 - أنواع الإتصال

2- أشكال الإتصال

3- أنماط الإتصال

4- شبكات الإتصال

5- العوامل المؤثرة في الإتصال

رابعاً: العوامل التي تؤثر في أنماط الإتصال

1- حجم المؤسسة

2- طبيعة العمل

3 - نوعية الرؤساء واتجاهاتهم نحو العمل

خامساً: مهارات ومقومات الإتصال ومعوقاته وطرق تحسينه:

1- مهارات الإتصال

2- مقومات الإتصال

3- معوقات الإتصال

4- طرق تحسين الإتصال

. خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة، وتشكل المؤسسة حقلًا جيدًا لدراسة اتصال فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلها عن بعضها عند القيام ببحوث حول التنظيمات، بحث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الوسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، ويعتبر الاتصال في المؤسسة عملية أساسية وحيوية ومستمرة، بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طول حياة المؤسسة، وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار.

وقد ازدادت أهمية اتصالات في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير الذي شاهده مختلف المؤسسات وتوسع خدماتها على نطاق واسع داخلي خارجي، وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بمهامها وتحقيق أهدافها المسطرة، يقع على عاتقها الاهتمام بعملية اتصال فأساليب الاتصال المعتمدة في المنظمة تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات والأفكار ورفع روح المعنوية، وزيادة انتماء العاملين لها مما ينعكس على تحقيق بيئة عمل مهنية ورضا واداء ناجح داخل كل نسق من انساق العامة.

أولاً: ماهية الاتصال**01-01: تعريف الباحثين العرب للاتصال**

إن كلمة الاتصال (COMMUNICATION) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (COMMUNUES) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة (بشير العلق، 2010: ص 13).

وأيضاً ويعرف قاموس اكسفورد (الاتصال بأنه يعني نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات (كلام) أو بالكتابة وبالإشارات بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل أو المرسل والمستقبلين، بالإضافة إلى أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشتراك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات. وهذا يعني أن الاتصال يمثل عملية تفاعل أخرى تهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتخاطب أو التباغض (جمال أبو شنب، 2006: ص 19).

في تعريف آخر للاتصال تبنى المفاهيم الكلاسيكية له على أفكار تصور العملية الاتصالية على شكل هندسي أو خطي، ويمكن القول أن نظرية الدلو لـ " بارلو" تستطيع تلخيص النظرية الكلاسيكية، مفاد هذه النظرية أن الاتصال عبارة عن معان موجودة في الكلمات الرموز والإشارات ومن ثم يصير الاتصال عبارة عن بث أفكار من فرد لآخر من خلال استخدام هذه المعاني، و بالنتيجة يمكن اعتباره عملية تفرغ أفكار من مصدر في دلو (كتاب، محاضرة، برامج إذاعي، تلفزيوني...) ثم يتم نقل هذا الدلو إلى مستقبل حيث يتم تفرغ محتواه في رأسه (فضيل دليو وآخرون، 2003: ص 07).

وفي قاموس الإدارة العامة، أورد "زكي غوشة" تعريفا للإتصال بأنه " نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة (بوحنية، 2010: ص 30).

02/01: تعاريف الباحثين الأجانب للإتصال

- عرفه **PIERR – G- BERGERON** ، هو سيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه (BERGERON. 1989 : p369).

- ويعرفه كل من **REDDING, SANBORN** " ، الإتصال بأنه إرسال المعلومات، واستقبالها في نطاق منظمة اعمال كبيرة ومعقدة.

ويقدر **DANCE, ZELKO**، ان الإتصال هو نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية (ناجي، 2000: ص18).

02: عناصر الإتصال.

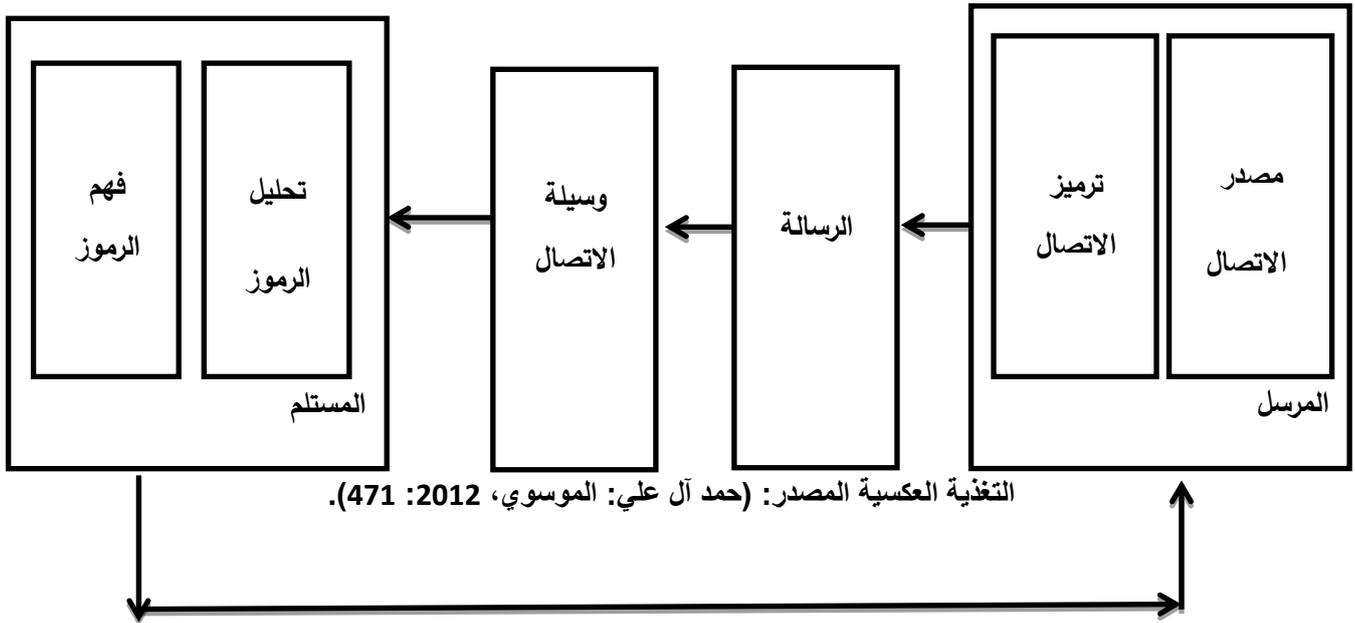
تتكون عملية الإتصال من أربعة عناصر أساسية حيث لا يمكن لهذه العملية أن تتم بدونها وهي (المرسل، الرسالة، الوسيلة والمستقبل) ويضاف إلى تلك العناصر عنصر واحد وهو التغذية العكسية أو الرجعية.

1- المرسل: هو الفرد او الجماعة أو المنظمة التي تقوم بإرسال الرسالة (مصدر المعلومات والمبادرة بالإتصال).

2- الرسالة: تتضمن الأفكار والآراء والمعلومات.

3- الوسيلة: وهي وسائل الإتصال التي تكون شفوية كما هو الحال في الإتصال الهاتفي أو كتابية كما هو الحال في المذكرات والتقارير، بمعنى آخر فهي المسار الذي تتبعه الرسالة في المرسل و المستقبل (عبوي، 2008: ص23).

4- التغذية العكسية: رجع الصدى وهو عنصر مهم من عناصر الإتصال ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر، وتتأكد أهمية رجع الصدى في إفادة المرسل ما إذا كانت الرسالة قد وصلت و فهمت كما أرادها هو أولا ولإعطائها المعاني الصحيحة بدقة، فعلى المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل، ويعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه وهي عملية آنية من خلال إرسال المستقبل استجابة لجعل المرسل يعرف أثر رسالته ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل، وهذا يعطينا قدرة على التكيف مع بيئته، فالإتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل (سفيان فرج، 2003: ص13).



03: أهمية وأهداف الإتصال.

أ: أهداف الإتصال:

باعتبار الإتصال هو عصب المنظمة ومتطلب حتمي لها، فهو عملية هادفة تسعى لتحقيق أهداف معينة أهمها:

- تعد عملية الإتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- الإتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- تحقيق التنسيق في العمل مما يحقق تقارباً في وجهات النظر للعاملين ويقلل من سوء التفاهم والاختلاف.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم، إلى القيادات المعنية بأمرهم (بشير العلاق، 2008: ص302).
- تقديم مؤشرات وتحذيرات سابقة للمشكلات المحتملة التي قد تواجهها المنظمة، والذي يتحقق من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين العاملين والوحدات التنظيمية.
- تقوية العلاقات بين العاملين والوحدات التنظيمية في الداخل وبين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا للعاملين.
- توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

- توجيه العاملين باتجاه تعريفهم بمهامهم وواجباتهم وتعريفهم بنتائج أعمالهم (غازي فرحان، 2015: 27).

ب: أهمية الإتصال

تنبثق أهمية الإتصال في أثره البالغ على سير العمل في المنظمات الإدارية لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الإتصال، وتظهر أهمية الإتصال كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل.
- تنمية العلاقات الإنسانية.
- تحقيق التنسيق في العمل.
- توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها.
- توطيد العلاقة مع المجتمع.
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة (علي المانع، 2006: ص20).
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة:
- المشاركة في المعلومات يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
 - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
 - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
 - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
 - اتخاذ القرارات حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج بالموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.
- تحسين إنتاجية وفاعلية العمل (بوعطيط، 2009، ص57).

04: خصائص الإتصال.

لكي يكون الإتصال متكامل وجيد يجب أن يتميز عن الإتصال العادي بمجموعة من الخصائص أهمها:

- إختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة ويعني أن على المرسل أن يختار الوسيلة التي تتناسب وطبيعة أو هدف الرسالة وكذلك مراعاة خلفيات ومستويات الأفراد الذين ستصلهم الرسالة.
 - الصدق وصحة المعلومة فالثقة في مصدر الرسالة أمر في غاية الأهمية حيث يجب أن تتضمن الرسالة الصراحة والصدق في مضمونها حتى تجذب انتباه المرسل (أحمد فتحي، 2009: ص128).
- بينما يرى المغربي أن خصائص الإتصال يجب أن تكون كالتالي:

- التخطيط الجيد والمسبق للإتصال من أجل تحقيق الأهداف.
 - الإصغاء الجيد وذلك بالاهتمام بالموضوع الذي يطرحه المرسل.
 - تحديد الهدف الحقيقي من الإتصال (المغربي، 2004: ص 242).
- بينما أضاف بلال خلف السكرانة، خصائص أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تحديد الهدف من الإتصال.
 - القدرة على التأثير والإقناع.
 - الدقة في الكلمات التي يجب استعمالها.
 - إختيار الكلمات والمفاهيم التي تجعل المستمعين يتفاعلون معك، بناء على يحملون من خلفية ومعرفة.
 - الابتعاد عن العموميات الغامضة محاولة طرح الأفكار في الوقت والمكان المناسب (السكرانة، 2010: ص385).

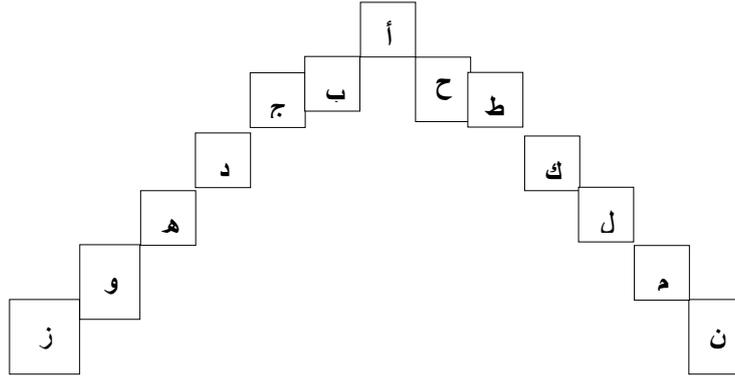
ثانيا: نظريات ووسائل الإتصال.**01- نظريات الإتصال****أ- النظرية التقليدية:**

إذا بدأنا بالحديث عن مساهمة النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة و التنظيم، نجد أنها مساهمة محدودة، فمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية لم تتحدثا عن الإتصالات، إلا كونها أسلوب للاتصالات من أعلى إلى أسفل، وبغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء، ويقدم هنري فايول رائد المدرسة العلمية الإدارية مساهمة جديرة بالاهتمام، وذلك عندما وصف قنوات الإتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، لشكل (1-2) يوضح فايول نظريته بأنه لو أراد الشخص (و) الإتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ)، (د)، (ج)، (ب)، (أ)، ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح)،

(ط)، (ك)، (ل)، (م)، وهذا ما يجعل الإتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستندية ومكتبية طويلة ومعقدة ، يؤدي إلى عدم فعالية الإتصال، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بكل من الشخصية (و)، (م) ولقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائدا في وقته، وذلك لأنه كان يقترح نظام الإتصالات الجانبية، بدلا من الإتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.

شكل 2

مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية



ملاحظة، وكتقييم لمساهمة النظرية الكلاسيكية في الإتصال يمكننا أن نقول أنها مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات، دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال، وتدفق الاتصال، ومعوقاته وأساليبه (ماهر، 2006: ص35).

ب- النظرية الحديثة:

أما نظرية العلاقات الإنسانية بدأت مع دراسات "إلتون مايو" وزملائه حيث تضمنت هذه الدراسات تقارير بحوث شركة "وسترن إلكتروك"، وقد استطاعت هذه النظرية من خلال ما قدمته أن تثبت التأثير القوي والدور الفعال في رسم معالم العلاقات الإجتماعية بين العمال، ومن ثم الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد في عمله، فاكتشفت بذلك عناصر جديدة لها دور في رفع أو خفض مستوى الإنتاجية متمثلة في جماعة العمل والعلاقات الغير الرسمية بين الأفراد في إطار العمل، وبذلك أصبح مفهوم الاتصال لا يقتصر على نقل الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها، بل تعدى ذلك ليكون وسيلة لنقل استفسارات العمال واقتراحاتهم حول مشاكل العمل للمستويات العليا، وكذلك وسيلة للتعرف على المحيط الداخلي وواقع كفاءة العمل، وعليه فإن نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على أهم عناصر العملية الاتصالية والذي أهملته النظرية الكلاسيكية، ألا وهو عنصر التغذية العكسية للمعلومات والتي تساعد على أداء وظائف هامة منها الاستفهام عن طريق الأداء، ورفع الشكاوي وطلب النصيحة (عساف، 1993: ص 40).

ج: نظرية النظم

تعتبر مدرسة الأنظمة من أهم وأحدث المدارس حيث أنها تنظر إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفراد و أهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين

الأفراد، فترى أن النظام الإجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وترى نظرية النظم:

- أن الإتصالات هي جزء من النظام الإجتماعي للعمل، وتؤثر فيه وتتأثر به.
- أن الإتصالات هي الوسيلة لربط النظام الإجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات اخرى، وعملاء وموردين ومساهمين.
- يعتمد التوازن داخل النظام الإجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الإتصالات، الذي يربط أجزاءه وأفراده.
- أنه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، موضوع الاتصال وغيرها) يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف (ماهر، 2006: ص37).

02- مستويات الاتصال:

من الممكن تقسيم مستويات الاتصال إلى أربعة فروع رئيسية وهي (سلطان، 2014: ص110):

أ- الاتصال الذاتي:

وهو العملية التي تحدث بين الإنسان ونفسه وتعتمد على عملية شخصية بحتة يتم فيها، مخاطبة الإنسان لنفسه، كقيام شخص بمحاسبة نفسه عن فعل قام به أو التفكير في أمر سنتخذ فيه قراراً أو تهيئة أنفسنا لملاقاة شخص، وهو لا يختلف عن الاتصال بين الأفراد سوى أنه ذاتي ونستخدم فيه الرموز نفسها.

ب- **الاتصال المباشر بين شخصين:** وهو اتصال المواجهة بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن فيه استخدام الرموز والإشارات والدلالات، كما يستخدم فيه الحواس، وينتج هذا المستوى من الاتصال التفاعل بين الأشخاص والتعرف على رجع الصدى ومدى تأثير الرسالة على المتلقين.

ج- الاتصال الوسطي:

يقع بين نوعين من الاتصال أي الاتصال المواجهة (الاتصال بين شخصين) والذي يتم وجها لوجه، وبين الاتصال الجماهيري الذي يتم بالمواجهة غير المباشرة، ويشمل الاتصال السلبي من نقطة إلى أخرى مثل: الهاتف، الراديو، التلفاز، وشبكات التواصل الإجتماعي.

د- **الاتصال الجماهيري:** عملية الاتصال يستخدم فيها جميع وسائل الإعلام الجماهيرية (الراديو، التلفاز، الصحف والمجلات، الكتب ومواقع التواصل الاجتماعي) ويوجه إلى الجمهور عريض وشامل وواسع ومتباين في المستويات والاتجاهات، إذ تصلهم رسالة في الوقت نفسه وبسرعة كبيرة ولديه القدرة على تكوين الرأي العام وخلقه وتنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة، والمقدرة على نقل المعارف والمعلومات والترفيه في

حيز جغرافي واسع النطاق، ويصعب أحيانا معرفة رجع الصدى بشكل آني فيه أو الأثر الذي تتركه الرسالة على الجماهير الموجهة إليهم بشكل فوري نظرا للفارق الزمني والمكاني الذي يفصل بينهم(سلطان، 2014: ص111).

ثالثا: أنواع الإتصال، أشكاله، أنماطه، وشبكاته والعوامل المؤثرة فيه.

1- أنواع الإتصال:

تتضمن فعاليات الإتصال الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية والغير الرسمية السائدة فيها والتي تتمثل فيما يلي (حمود، 2009: ص43).

أ- الإتصالات الرسمية:

وهي عمليات افتصال المهيكلة التي تتم في إطار بناء تنظيمي محكم، يحدد خطوط الإتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الإتصالات نظاما يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، بهدف نقل الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا، فضلا عن إيصال الشكاوى والاقتراحات والاستفسارات من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية ومتخذي القرار وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية في المؤسسة ويكون ذلك بناء على تحديد المهام والمسؤوليات وخطوط السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي ووفقا لطبيعة الاختصاصات التي تطلبها هذه المهام (حريم، 2000: ص329).

تنقسم الإتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

1- الإتصالات العمودية:

وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة وعلى الوجه الآتي:

أ- الإتصالات النازلة (الهابطة):

وهي أكثر أنواع الإتصال شيوعا والشكل الغالب في معظم المؤسسات وتتجه فيه الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى مستويات التنظيمية الأقل تبعا للتسلسل الإداري للسلطة (سيد مصطفى، 2002: ص 350) ويمكن حصر أنواع الإتصال النازل في 5 أشكال أساسية وهي:

1. تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة وذلك لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

2. معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام وعلاقتها بالمهام الأخرى في التنظيم.
 3. معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
 4. معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
 5. معلومات ذات طبيعة إيدولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم (علاق، 2009: ص 103/102).
- ومن وظائف الإتصال النازل نجد:

- تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم.
 - تحديد أهداف وبرامج العمل للمرؤوسين.
 - مد العاملين بالمعلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
 - شرح طريقة أداء عمل المرؤوسين (الطوير، 1997: ص 225).
- أما معوقات الإتصال النازل فتتمثل في:
- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.
 - البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا.
 - الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس).

ب. الإتصالات الصاعدة:

يرى ليفزي (Livesy) أن الإتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، والذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الإتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا (أبو عرقوب، 2011: ص 137).

وعموما يمكن للمعلومات التي يتم نقلها عن طريق الإتصال الصاعد أن تكون:

1. معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.
2. معلومات عن الخرين ومشاكلهم.
3. معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- 4-معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك (حريم، 2000: ص 344).

وتستخدم عدة أساليب في تطبيق الإتصال الصاعد وأبرزها في:

- سياسة الباب المفتوح: حيث يعمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بافتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة.
- أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الاقتراحات أو اجتماعات رسمية وغير الرسمية.

- تعبئة الاستبيانات وإجراء المقابلات عند انتهاء العمل: حيث يدلي العامل برأيه في المؤسسة وسياساتها واقتراحاته حول الإتصال فيها.
- مكتب الشكاوى: وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة،

حيث ينشأ مكتب محايد يعمل على تلقي الشكاوي ودراستها وتحويلها إلى الجهة القادرة على إيجاد حلول ومعالجة المشكلات وتحسين بيئة العمل. وعموماً يمكن القول أن هناك جملة من العقبات التي تحول نجاح وفعالية الإتصال الصاعد:

1- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم وذلك بسبب تعدد وكثرة المستويات التنظيمية وكبر حجم المؤسسة.

2- تحريف المعلومات والتقارير والشكاوي أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى وذلك ينجم جراء التعديلات بالحذف أو الإضافة، حيث يعتمد بعض المشرفين أو المسؤولين إلى ذلك خوفاً من غضب الإدارة في اكتشاف التجاوزات والأخطاء وبالتالي فتح تحقيقات واتخاذ إجراءات صارمة.

3- اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف وذلك انطلاقاً من طبيعة القيم التي يحملها سواء كانت إيجابية تشجع المرؤوسين على الإتصال بالمستويات الإدارية العليا أو العكس من خلال استخدام الصلاحيات و النفوذ واعتماد أسلوب التهديد والتخويف الشيء الذي يجعل المرؤوسين يحجمون عن الإتصال مع رؤسائهم في العمل.

4- المركز المتدني للمرؤوسين: فبينما يستطيع الرؤساء بحكم سلطتهم وقدراتهم بالإتصال مع كافة المستويات الإدارية، لا يمكن ذلك بالنسبة للمرؤوسين الذين يكونون على درجة متدنية وفي وضع مهني متواضع.

ج- الاتصالات الأفقية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الإتصال لقناعتها بإسهامه الكبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها والحد من الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته، ومما لا شك فيه أن الإتصال الأفقي يلعب دوراً حاسماً في ترمين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة (علاق، 2009: ص105).

وينظر (Luthans) إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالأفراد وسلوكهم ويحصر أهدافه فيما يلي:

1. تنسيق الواجبات: من خلال توحيد الجهود والأفكار لتحقيق الأهداف المنشودة.

2. حل المشكلات والنزاعات: وذلك يتم بمناقشة المشاكل واقتراح حلول لحلها ويتم على مستوى الإدارة العليا.
 3. مشاركة المعلومات: وذلك بين المستويات الإدارية التي تعمل على أداء مهام مشتركة.
 4. تعزيز المبادرات والعمل الابتكاري: فالعمل الجماعي يبرز أفكارا مبدعة ويتيح الفرصة لاقتراح مبادرات وإجراء تحسينات على العمل ووبيئته.
- ومن وظائف الإتصال الأفقي نجد:

- بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها.
 - تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها (الطوير، 1997: ص226).
- أما معوقات الإتصال الأفقي فتتمثل في:
- تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين الإدارات.
 - عدم الرغبة في مشاركة المعلومات.
 - اختلاف التخصصات الوظيفية.
 - مضيعة للوقت عندما يساء استخدامها (شعبان، 2008: ص 199).
- هناك عدد من الأهداف والأغراض التي يحققها الإتصال الرسمي ويظهر في الاتجاهات المختلفة له ضمن المؤسسة.

جدول 1

يوضح أهداف الإتصال في المؤسسة حسب الاتجاهات.

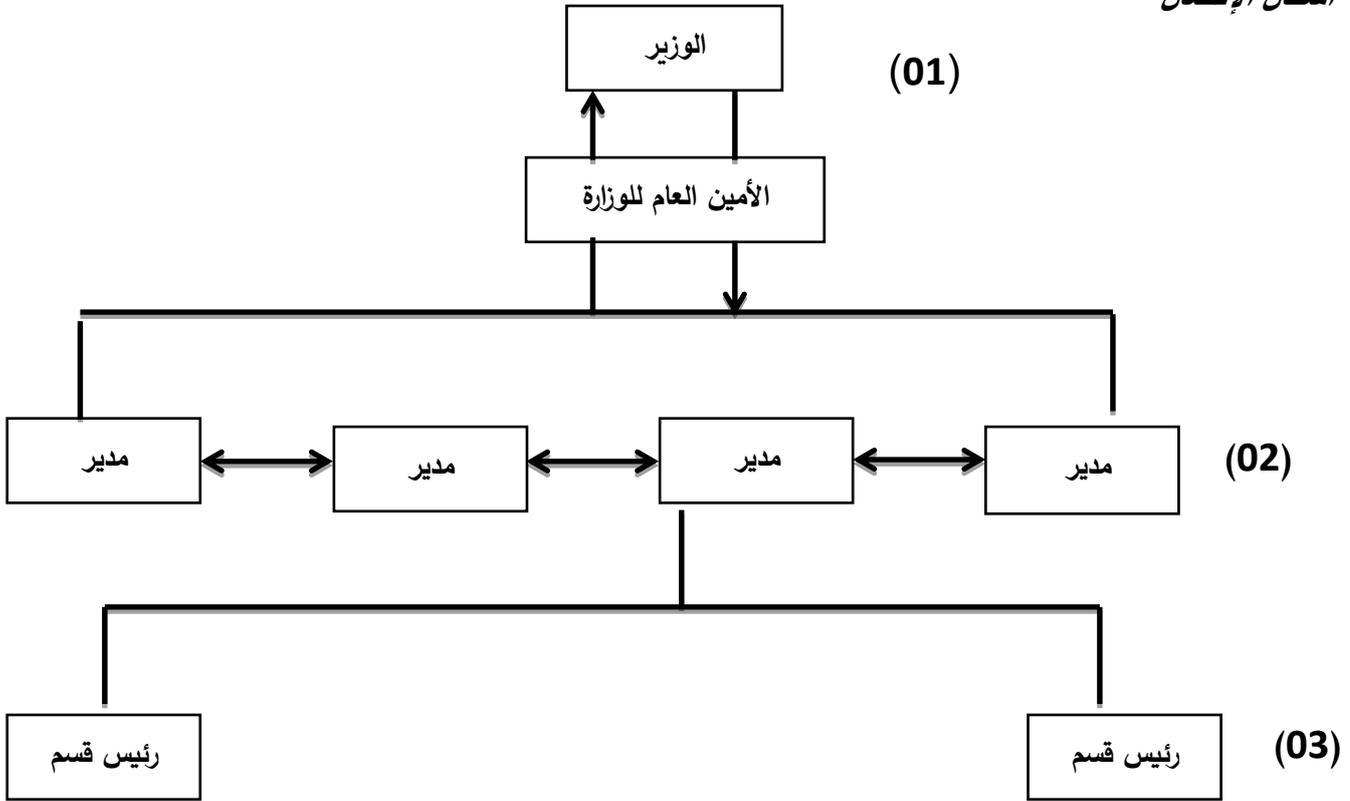
اتجاهات الإتصال	الأهداف والأغراض
I. الاتجاه النازل	<ul style="list-style-type: none"> • توضيح أهداف المؤسسة وسياتها. • التعريف بتاريخ المؤسسة، قديمها ومستقبلها. • تغطية المعلومات اليومية حول العاملين. • شرح الأسباب خلف القرارات الإدارية • توجيه، تدريب، تحفيز، وتقييم العاملين حول المشاكل العائدة أو المرتبطة بعملهم. • عرض الأفكار الشخصية، المظالم وحل المشاكل. • طرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل. • تأكيد قبول الأهداف.
II. الاتجاه الصاعد	<ul style="list-style-type: none"> • جعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم وطموحاتهم. • المشاركة في اتخاذ القرارات. • طلب الاستفسارات المتعلقة بطرق وإجراءات العمل.

- تحين وتطوير نوعية وفاعلية القرارات.
- تنسيق الوظائف.
- تحسين التعاون بين الأقسام.
- حل المشاكل فيما بين الأقسام وأجزاء المؤسسة.

III. الاتجاه الأفقي

شكل 3

أشكال الإتصال



- يمثل الخط رقم 01: الإتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى.

- يمثل الخط رقم 02: الإتصال الهابط من الأعلى إلى الأسفل.

- يمثل الخط رقم 03: الاتصالات الأفقية التي تجري بين الوظائف الواقعة على نفس المستوى.

ملاحظة، خطوط الاتصالات الرسمية توازي خطوط توزيع السلطة في الوزارة وهكذا فغنه يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات للاتصالات الرسمية في الوزارة:

1- الاتصالات من العلى إلى الأسفل: أي الاتصالات الرأسية، الهابطة من الوزير إلى أدنى مستوى وظيفي في الوزارة.

2- الاتصالات من أسفل إلى أعلى: أي اتصالات الرأسية، الصاعدة من أدنى المستويات الوظيفية في الوزارة.

3- الوظائف ذات المستوى الواحد داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية في المؤسسة ككل.

إن أشكال اتصالات التي تتم في الوزارة هي نفسها التي تتم في المؤسسات الأخرى، سواء كانت مؤسسات عامة أو مؤسسات خاصة تجارية أو صناعية.

ب- الاتصالات غير الرسمية:

تمثل الإتصالات غير الرسمية أكثر انواع افتصال شيوعا فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تحكم بها أطر نظامية، فهو يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات العمل المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أو قصور في النظام الرسمي أو انمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، حيث تناسب المعلومات والمعاني في الإتصالات غير الرسمية داخل وخارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين أكبر عدد من الأفراد، وتعد قنوات افتصال غير الرسمي أقصر الخطوط الاتصالية ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، إذ قد يعمد الاتصال غير الرسمي إلى نقل معلومات صحيحة أو مفصلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاق الأخبار حول قضايا حساسة أو سطحية تهتم من يعمل بالمؤسسة (سامية، 2006: ص47).

ولتفادي الآثار السلبية للاتصال غير الرسمي يمكن إتباع المبادئ أو النصائح الآتية:

- النظرة الموضوعية لأهمية الإتصالات غير الرسمية وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي يلعبه هذا النوع من الإتصالات.
- توفير الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال تشجيع الإدارة للمرؤوسين على الإقدام بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف.
- تبني نظام جيد للاتصالات يضمن انسياب وتدفق المعلومات في كل إتجاه بما يحقق الفعالية، مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثارة.
- الاهتمام بإنشاء إدارة للاتصالات داخل المؤسسة، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد الإتصالات غير الرسمية والتحكم فيها وجعلها في خدمة أهداف المؤسسة (بلعويدات، 2008: ص44).

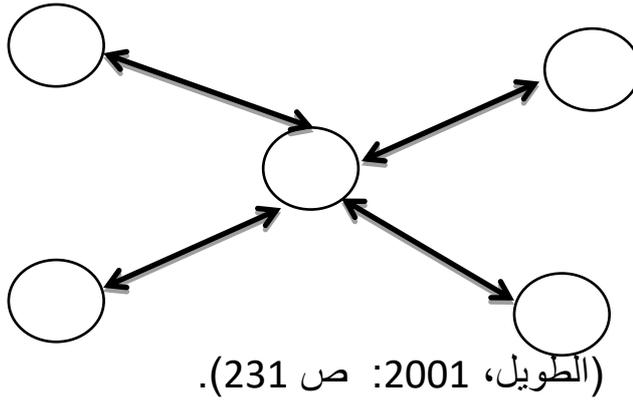
2: أنماط وشبكات الاتصال

1-2/ النمط الأول (شكل العجلة):

هذا النمط يتيح لعضو في المحور (الرئيس أو المشرف) ان يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيها عن طريقه واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتمركز في يد الرئيس أو الموظف (الطويل، 2001: ص 231).

شكل 4

النمط الاتصالي شكل العجلة .

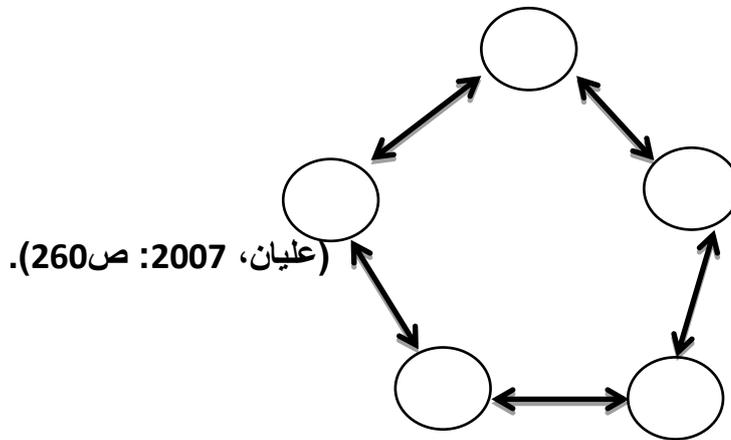


2-2/ النمط الثاني (شكل الدائرة):

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل عضو يستطيع ان يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا (عليان ، 2007 : ص 260).

شكل 5

النمط الاتصالي شكل الدائرة .

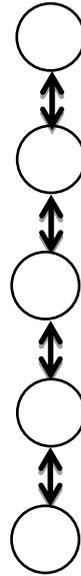


2-3/ النمط الثالث (شكل السلسلة):

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث يكون ولا يستطيع أي منهم افتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه (السكرانة، 2009 : ص 56).

شكل 6

النمط الاتصالي شكل السلسلة.



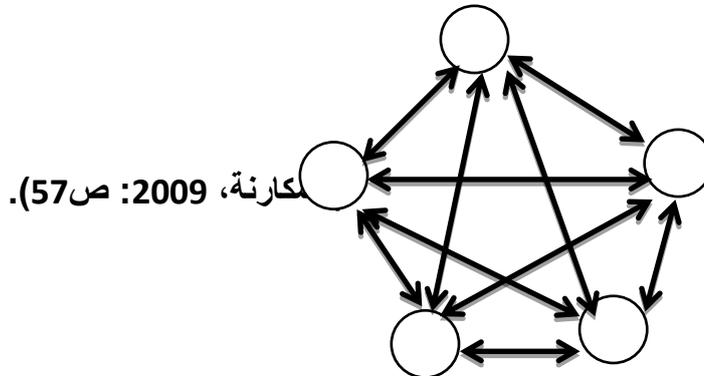
(السكرانة، 2009: ص56).

2-4/ النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):

وفي هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الإتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة (السكرانة، 2009: ص57).

شكل 7

النمط الاتصالي الشكل الكامل المتشابك



(السكرانة، 2009: ص57).

3- العوامل التي تؤثر في الإتصال

تأخذ الإتصالات التي تتم في إطار المؤسسات أشكالاً متنوعة وأنماطاً مختلفة ويرجع اختلاف هذه الأشكال والأنماط إلى مجموعة من العوامل منها:

4-1/ حجم المؤسسة:

يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها. فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وكلما كان حجم المؤسسة كبيراً أدى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الإتصال وتشابك قنواتها العديدة، وهذا يتطلب نظاماً دقيقاً للإتصال لتحقيق المنظمة أهدافها.

أما المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم تتميز عملية الإتصال بالبساطة والمباشرة بين أطراف

الإتصال كما أن تشعب فروع المنظمة تؤثر على الاتصالات بها وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة حيث يخلق هذا الوضع صعوبات في الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الإتصال الأمر الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها، أو عدم مطابقتها لما هو مقصود

أصلاً، كما تشكل صعوبة أمام القادة الإداريين للمنظمة في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة عن موضوع من الموضوعات البعيدة عن المركز الرئيسي، مما يصعب من جدوى فعالية الإتصال (كشك، 1999: ص 275).

4-2: طبيعة العمل

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها، لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات فالعمال أو الأنشطة المتشابهة أو المترابطة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح (كشك، 1999: ص 276).

4-3: نوعية الرؤساء واتجاهاتهم نحو العمل

فاتجاهات الرئيس نحو العاملين ومباشرة سلطاته ومسؤولياته، تحدد نمط العمل في المنظمة فالرئيس الذي يمتلكه النزعة التسلطية في الإدارة قلما يقبل المشاركة في الرأي والاستماع إلى الآخرين، وهذا يؤثر على عملية الإتصال وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون (عبيدات، 2007: ص 122).

رابعاً: مهارات ومقومات ومعوقات الإتصال وطرق تحسينه**1- مهارات الإتصال**

مما لا شك فيه أن مهارات اتصال تلعب دوراً رئيسياً بالنسبة لكل من المرسل لخطة الإتصال عند إعطاء الرسالة بالطرق المختلفة وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقباله للرسالة وتتنوع مهارات الإتصال وفق نوع الإتصال من حيث كونه أصال شفهي أو تصرفي ((عبيدات، 2007: ص122).

1-1: مهارات الحديث

وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية وبين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

2-1: مهارات الكتابة

وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

3-1: مهارات القراءة

وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ (السكرانة، 2010: ص 393).

4-1: مهارات الإنصات

هناك فرق بين الاستماع والإنصات من حيث أن الاستماع يكون بعدم تفرغ وبدون تركيز، أما الإنصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز وانشغال حواس الإنسان، إن الإنصات الجيد يبدوا واضحا على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المرسل على مواصلة كلامه ويعطيه حرية أكبر في الاسترسال بحديثه وإبداء الرأي ووجهة نظره، مما يشجع المتحدث كذلك على مواصلة الحديث وإثارة المنصت للأسئلة والاستفسارات وقت الحاجة إلى تفسير بعض الأمور الغامضة.

5-1: مهارات التفكير

تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وطريقة ترتيب المعلومات في داخلهم، ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم للأمور ووزنهم لها. فهناك من يقيم الأمور على أساس واقعية وسليمة وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق، فالقدرة على التفكير السليم بالشكل

الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عملية الإنصات (جودة وآخرون، 2004: ص 234، 235).

6-1: مهارات التقييم

فتقييم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه، فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه.

7-1: مهارات الاستجابة

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه...، فالإتصال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الإتصال له أهمية كبيرة، فعلى القائد أن يغتنم الفرصة لنقل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات مراعيًا العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الإتصالات (سهيل عبيدات، المرجع السابق، ص 119).

2- مقومات الإتصال

تتحد فعالية اتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الإتصال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي:

1-2: الإصغاء

وهي من مقومات الإتصال إصغاء القائد لموظفيه لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن الإصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

2-2: الشرح

ويتطلب الإتصال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها لأن الرسالة الصعبة قد تكون لا تفهم، وإن فهمت فإن ذلك يكون بعد الكثير من الوقت والجهد، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، وأن يحرص أن يكون مضمون الإتصال واضحا في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ في تنظيم أفكاره، وتوضيح المفهوم وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة (كعنان، 2006: ص 403، 405).

2-3: السؤال والمناقشة

ويقصد به سؤال المدير نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال و أن يعطي الفرصة لمن يعملون معه في أن يسألوا وأن يتشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد.

2-4: التقييم

ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المزيدة من العاملين معه ومعالجة أوجه الضعف.

2-5: الاستجابة:

ويقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في اتصالاته من أوجه سلوكه (عبد الفتاح، 2012: ص 50).

3 - معوقات الإتصال

تعتبر عملية الإتصال ضرورية وهامة في المنظمات، ولكنها لا تحظ بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الإتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الإتصال بين العاملين بعضهم ببعض وبينهم وبين الإدارة، ونادرا ما نجد في منظمة ما نظاما خاصا بعملية افتصال بدون مشكلات أو عوائق (الشميمري، 2008: ص 207).

وتظهر معوقات الإتصال نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

3-1: العوائق التنظيمية

وتكون ناجمة عن:

- مشاكل في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.
- مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة.
- مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف فير واضحة أو من الصعب تحقيقها.

- مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد، والتي تنشأ عنها أحيانا علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الإتصال (النعيسي، 2008: ص 210، 211).

2-3: العوائق النفسية (الفردية)

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فعالية الإتصال ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتاحة بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الإتصال (ياغي، 2010: ص 178، 179).

كما ان الفرد حينما يشعر في ظرف معين بالقلق او الخوف او عدم الأمان لذا فإن تفسيره للرسالة يتأثر بطبيعة الوضع النفسي له، أما إذا كان الفرد يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني والفكري فإن عملية افتصال تشكل لديه حالة هادفة في تحقيق المتوخى إنجازه وبلوغه، ولذلك فإن طبيعة المتلقي للرسالة نفسيا وسيكولوجيا ذا أثر فعال في هذا المجال (كاضم محمود، سلامة اللوزي، 2008: ص 365، 366).

3-3: معوقات تكنيكية

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة إلا أن المعوقات التكنيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص في الخطط والسياسات، فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الخرى التي تتعلق بالنفس البشرية (زويلف، 1996، ص: 286).

4-3: المعوقات الثقافية والاجتماعية

إن هذه المعوقات غالبا ما ترتبط بالعديد من العادات و العراف والتقاليد أو الطقوس الاجتماعية، المعينة من ناحية ومن ناحية النظر للآخرين بنزعة فئوية بين جماعات العمل، تجعل سبل الإتصال غير فعالة فمثلا العمال الماهرون ينظرون للعمال الغير المهرة نظرة مختلفة وكذلك المستويات الإشرافية في العمل تنظر للمستويات الفنية نظرة مختلفة وهكذا نجد أن العديد من الآثار الاجتماعية والثقافية تلعب دورا مهما في عملية الإتصال وتحقيق فعاليته.

4: مبادئ الإتصال الجيد

يعتبر الإتصال عنصرا أساسيا يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة وسيبقى الإتصال لونا فنيا شخصيا يتصف بالذات الواضحة، ورغم هذا توجد مبادئ رئيسية للإتصال الجيد يصلح تطبيقها في جميع

الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص، وهذه المبادئ الوصايا العشر للإتصال الجيد كما وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA وهي (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004: ص 325، 326):

1. التخطيط الجيد للاتصالات.
2. تحديدي الهدف الحقيقي من الإتصالات.
3. التعرف على ظروف الطبيعة المحيطة للاتصالات.
4. استشارة الآخرين في تخطيط الإتصال.
5. الاهتمام بنبرات الصوت خلال الإتصال.
6. الإستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة.
7. متابعة الإتصالات.
8. النظرة المستقبلية في الإتصالات.
9. التواءم بين الأفعال والاتصالات.
10. إجادة فن الاستماع.

5: طرق تحسين الإتصال

يمكن تحسين الإتصال بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الإتصال، والمقصود تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة.
- ان تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الإتصال.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة (بلخيري، ص 121).

خلاصة الفصل:

إن نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد بعضهم وبعض بين الجماعات لذلك يشار إلى افتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم ببعضهم البعض.

واعتبارا لأهمية افتصال أصبح لزاما على كل منظمة مهما كان نوعها وحجمها أن تعمل على تطوير أساليبها الاتصالية داخليا وخارجيا وأن تحبط كل ما يعيق هذه العملية، وذلك من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر.

الفصل الثالث
الرضا المهني

تمهيد

أولاً: ماهية الرضا المهني

1 - تعريف الرضا المهني

2- النظريات المفسرة للرضا المهني

3- عناصر الرضا المهني

4- خصائص ومحددات الرضا المهني

أ- خصائص الرضا المهني

ب- محددات الرضا المهني

5: أسباب عدم الرضا المهني

ثانياً: فوائد الرضا المهني والعوامل المؤثرة فيه

1- فوائد الرضا المهني

2- العوامل المؤثرة في الرضا المهني

ثالثاً: أنواع الرضا المهني والمتغيرات المرتبطة به

1- أنواع الرضا المهني

2- المتغيرات المرتبطة بالرضا المهني

رابعاً: طرق قياس الرضا المهني

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا

2- طريقة هرزبرغ (طريقة القصة)

3- طريقة الاستقصاء

4- أسلوب الأحداث الحرجة

. خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه استخداما فعالا، وكسب رضاه.

لأن الرضا المهني للعاملين أصبح موضوعا يحظى بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمديرين وهذا الاهتمام يعود اثره على أداء الموظفين لعملهم، فإذا لم يتلقى الموظف الظروف الملائمة للقيام بعمله، فإنه سيؤثر ختما على درجة رضاهن باعتبار ان الرضا المهني يتأثر ببعض العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو العمل الذي يؤديه أو البيئة التنظيمية المحيطة به، وإذا توفرا هذه العوامل فإنها ستساعد الفرد على القيام بالعمل على أحسن وجه، مما ينعكس على إنتاجيته ومستوى أدائه إذا لم تتوفر فإنها ستنعكس في شكل مؤشرات تتجسد في سلوكيات معينة.

أولاً: ماهية الرضا المهني

01- تعريف الرضا المهني:

أ/ لغة: هو ضد السخط وارتضاه رآه اهلاً و رضى عنه أحبه وأقبل عليه (كربيع، 2013: ص 10، 10).

ب/ اصطلاحاً:

الرضا المهني: هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع مهنته و عمله أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه المهني ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها (سلطان، 2004: ص 196).

2/1 : تعاريف الباحثين الاجانب:

• عرفه "لوك": على أنه الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة التي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل (الفريجات، 2009: ص 117).

• عرفه " هربت ": على أنه يطلق على مشاعر العاملين تجاه اعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر بزوايتين، ما يوفره العمل للعاملين في الواقع و ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم (محمد، 2004: ص 260).

3/1: تعاريف الباحثين العرب:

• عرفه " أحمد صقر عاشور": بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية حيث تعتبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله (عاشور، 1983: ص 138).

• عرفه " الرفاعي": بأنه ذلك الحما لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه (الشرائدة، 2008: ص 63).

الرضا في مصطلح علم النفس وهو ما يتضح وهو ما يتضح ببعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا المهني ومفهومه وهي متغيرات متنوعة، كما ان مفهوم الرضا المهني لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

ويعرف الرضا المهني بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل المهني والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (الفالح، 2001: ص 8).

كما أن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الإجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا (جودة، 2010: ص 247).

وعليه يمكن القول أن الرضا المهني مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا المهني هو دلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجته، وبشكل عام أن الرضا المهني يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا من زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد (الشلبي والنسور، 2009: ص 214).

وعليه فالرضا المهني هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله (عصام عبد اللطيف، 2015: ص 10-11).

4/1: تعاريف بعض النظريات:

1/4/1: تعريف نظرية التكيف الوظيفي: قام كلا من "جدني وداوس وير 1968"، بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بان الرضا المهني هو محصلة التوافق و التكيف الفعال

ما بين حاجات الفرد التي تعززها ودوافع الحاجات لتحقيق الذات في إطار نظام عمل، ويعتقد هؤلاء أنه بإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل. (البادري، 2011).

2/4/1: تعريف نظرية الإنجاز ماكلياند:

حيث اقترح في نظرية في العمل اسمها نظرية الإنجاز حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاثة حاجات وهي: الحاجة إلى قوة الأفراد، الحاجة إلى الإنجاز و الحاجة للانتماء أو الألفة (نفس المرجع أعلاه).

3/4/1: تعريف نظرية تدعيم السلوك:

والتي طورها عالم النفس المشهور " سكر 1969"، حيث يرى أن الرضا المهني هو سلوك والسلوك في رأي نظرية التدعيم يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات كما أن نتائج هذا اللوك تعتمد عليها سلوكيات مستقبلية و متكررة وتعتمد هذه النتائج على نوع المثيرات أو الحوافز المقدمة لها (نفس المرجع أعلاه).

2- النظريات المفسرة للرضا المهني:

- ما الذي الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟

- وماهي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا عن العمل؟

توجد نظريات عديدة تساعد في تقديم الإجابة عن هذين السؤالين، وقد ارتأينا في دراستنا أن نعرض أهم هذه النظريات التي حاولت تفسير الرضا المهني في المؤسسات وهي:

1-2: نظرية سلم الحاجات لماسلو (MASLOW): تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل ابراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOW) من أكثر النظريات شيوعاً، وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتقوم النظرية على مبادئ أساسيين:

أ. أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد.

ب. أن الحاجات غير المشبعة هي التي تركز على سلوك الفرد، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد (آل علي، الموسوي، 2012: ص 451).

ولقد جاءت نظرية ماسلو في الحاجات الإنسانية رداً على النظرية التحليلية لفرويد التي ترى أن أصول السلوك بيولوجية تتمثل في الغرائز (الزغلول، 2005: ص 192)، ويرى

ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية.

تأثر ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات، وقد اعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجياً حسب أهميتها (راوية، 2002: ص113).

ويرى ابراهام ماسلو أن كل الحاجات الإنسانية هي فطرية، ويقوم الإنسان بترتيبها بشكل هرمي ينظم وفق أولويتها ومرتبته، كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل 8

يبين تدرج الحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو. (الوقفي، 2003: ص 347).



2-1-1: الحاجات الفسيولوجية:

وهي حاجات مرتبطة ببقاء الإنسان الجسمي (كالحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والدفء والراحة.... إلخ)، إذا لم تشبع هذه الحاجات فإنها تسيطر كاملة على حياة الفرد (ختاتنة، أبو سعد، 2010: ص 181).

2-1-2: حاجات الأمن والسلامة:

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة وتضم هذه حاجات السلامة والأمان من جانبيين المفهوم النفسي والجسدي، أي الحاجة إلى ان يكون الفرد محمياً من الأخطار الخارجية لجسده ولشخصيته (ولي، محمد جاسم، د، ت): ص 201).

2-1-3: حاجات الحب والانتماء:

يسعى الناس عادة لبناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، ليشعروا أنهم مقبولون من جماعتهم فالفرد يرغب بعلاقة ودية مع العاملين عموماً ويسعى إلى تكوين منزلة اجتماعية محترمة لنفسه ومع الجماعة (نفس المرجع السابق: ص 198).

2-1-4: حاجات التقدير والاحترام:

وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام، رغبة الإنسان في كسب الإحترام والتقدير من الآخرين، حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة، واشباع هذه الحاجة يقود إلى الشعور بالقدرة والقوة بأن الفرد مفيد وضروري في هذا العالم (طه عبد الرحمان، 2009 ك ص 201).

2-1-5: حاجات تحقيق الذات:

وهي الحاجات الأخيرة من مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه والتي وصفها ماسلو بأنها رغبة الفرد في المعرفة والفهم واعتماده على النفس وان يصبح له هدف يسعى لتحقيقه (الخالدة، العموش، 2009: ص 265).

فالفرد يحس بهذه الحاجات عندما تتاح له الفرص لاستخدام كل طاقاته وامكانياته ومواجهه، ومستوى تحقيق الذات، ويرتبط بمدى الملائمة بين مستوى طموح الفرد ومستوى قدراته وامكانياته.

ويتصف الأفراد الذين يتوصلون إلى تحقيق الذات بالتالي:

1. تقبل الذات والآخرين والطبيعة.
2. عفوية الأفكار والدافعية.
3. الاهتمام بالمشاكل العامة والشعور بوجود مشروع في الحياة.
4. تكوين علاقات شخصية عميقة.
5. الإحساس بالفكاهة والضحك.
6. النظر بين نافذة للثقافة السائدة.

وإن الحاجات الخاصة يتحقق الذات تمثل أعلى مستوى من الإشباع الذاتي وتعبير الفرد المتزايد بسلوكه الإجتماعي عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه. وقد أضاف ماسلو فيما بعد الحاجات المعرفية والحاجات الجمالية.

وقد جزأ ماسلو الحاجات الخمس إلى تلك التي تقع في المستويات العليا في الهرم وتلك التي في المستويات الدنيا، الحاجات البدنية والأمان، وصفها على أنها حاجات المستوى الأدنى، الحاجات الإجتماعية والاحترام وتحقيق الذات حاجات المستوى الأعلى.

وقد جاء التمييز بين المستويين على افتراض ان الحاجات العليا تشبع داخليا (من داخل الشخص) بينما الحاجات في المستوى الأدنى تشبع بشكل عام خارجيا مثل (الأجور، التقاعد، مدة الخدمة....).

وقد وجهت بعض الانتقادات لنظرية ماسلو من بينها:

- ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بالترتيب، فقد يسعى لإشباع حاجة أعلى قبل ان يشبع حاجة أدنى منها في الترتيب.
- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وكذلك في الأنواع والقيم التي يعطونها لها.
- للبيئة دورها في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع هذه الحاجات.
- مع مرور الزمن يخالف ترتيب الافراد لحاجاتهم (حمادات، 2008: ص134).

2-2: نظرية العاملين (لهزبرغ، HERZBERG) :

يطلق عليه في بعض الأحيان نظرية الدوافع الصحية، تم اقتراحها من قبل العالم (عالم النفس) "فريدريك هرزبرغ"، سنة 1959 وعلى اعتقاد ان علاقة الفرد بالعمل هي علاقة أساسية ، وأن اتجاه شخص ما نحو العمل يمكن أن يحدد وبدرجة كبيرة، درجة النجاح والفشل في ذلك العمل (العطية، 2013: ص 114)، ولقد طورها بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين والمهندسين والمحاسبين، وهي متشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها إلى حد كبير، ولقد بنيت هذه النظرية بان العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل، كما تؤكد هذه النظرية وجود عاملين يؤثران في مستوى الرضا المهني والأداء لدى الفرد هما:

- العوامل الدافعية والعوامل الوقائية، حيث يؤدي وجود العوامل الدافعية إلى تحسين الأداء والإنتاجية، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعور إيجابيا لدى الأفراد مما يدفعهم لمزيد من العمل، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يؤدي لمزيد من الإنتاج، بل يمنع حالة عدم الرضا أو الإضراب عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر حدا أدنى لا بد من وجوده (المليجي، 2011: ص 40).

هذه العوامل المؤثرة على الموظف في المؤسسة يمكن إيضاحها فيما يلي:

2-2-1: عوامل الدافعية:

وتتشكل هذه العوامل من تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توفرها في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا على العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا.

ويمكن حصر عوامل الدافعية هذه في سنة عناصر:

- الإنجاز
- التقدير
- العمل نفسه
- المسؤولية
- الترقى
- احتمالية النماء

فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الإحساس بالرضا في العمل (الشرايدة، 2005: ص 206)، لأنها مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل.

2-2-2: عوامل الصحة (الوقائية):

وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر، لدى العاملين، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل فغنها تسبب شعورا بعدم الرضا، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وهذه العوامل هي:

- سياسة المؤسسة وإدارتها والإشراف الفني فيها، الرواتب والعلاقات بين الرؤساء والعلاقات بين التابعين والعلاقات بين الزملاء، وظروف العمل والمكانة والأمن الوظيفي وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي (زياد، 2012: ص 161).

ويرى هرزبرغ أن هذه العوامل ليست متناقضة، وإنما مرتبطة بنمطين من الحاجات الإنسانية:

النمط الأول: تجنب عدم الرضا الذي يرتبط بمحبط العمل، وأطلق عليها إسم العوامل الصحية، وكلما غابت هذه العوامل الصحية أدى إلى عدم الرضا وكلما زاد ظهورها زاد الرضا.

النمط الثاني: وهي العوامل المرتبطة بمساعدة العامل في إبراز قدراته وشخصيته واسماها العوامل المحفزة، وكلما توفرت هذه العوامل أدى ذلك على تحسين نوعية الأداء، وكلما غابت أدى إلى عدم الرضا المهني (خواجة، 2005: ص، 206).

إلا ان الأكاديميين ينتقدون نظرية هرزبرغ كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا المهني والأداء، ومن بين هذه الانتقادات تالتي تعرضت لها نظرية العاملين لهرزبرغ ما يلي:

أ- التشكيك في مدى صدق النظرية وإذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمتها هرزبرغ ومؤديه.

ب- عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط المهندسين ومحاسبين.

ج- لم تأخذ النظرية في اعتبارها اختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كمسبب للرضا، وفي بعض آخر من الحالات كمسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد والمستوى التنظيمي الذي يعمل به (الجوسي، جاد الله، 2008: ص 156).

د- ليست هناك معيار او مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد حيث اعتمدت على التقدير الشخصي.

3-2: نظرية الدرفر (ALDERFER) في الحاجات الثلاثة:

قدم " الدرفر " نظريته في الحاجات الثلاثة والتي تعتبر تعديلا لنظرية "ماسلو" وتعرف في مجال علم النفس بنظرية ERG وهو اختصار للأحرف الأولى للمسميات التي تتضمنها النظرية (الزغبي، بن بريكة، 2013: ص 125).

حيث تقوم هذه النظرية على أساس الحاجات الإنسانية الثلاثة التالية:

- . الحاجة إلى البقاء.
- . الحاجة إلى الانتماء.
- . الحاجة للنمو والتقدم.

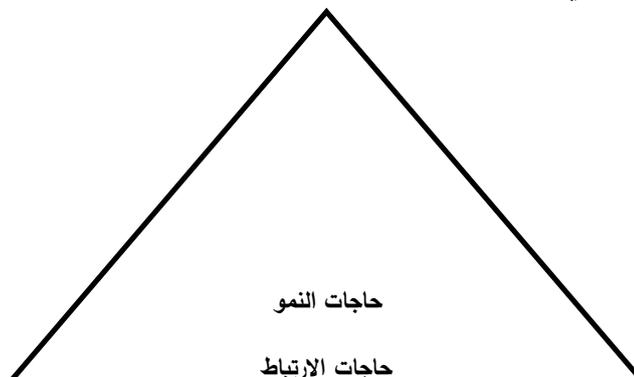
لقد اتفق " الدرفر " و "ماسلو" على وجود سلم الحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية.

ولكن تختلف نظرية الدرفر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات. قام " الدرفر " بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاث مجموعات من الحاجات وهي (آل علي، الموسوي: مرجع سابق: ص 456):

- 1) **حاجات الوجود:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء، الغذاء، الجور، ظروف العمل، وتمثل الحاجات الفسيولوجية عند "ماسلو".
- 2) **حاجات الارتباط:** ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية المتبادلة مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند " ماسلو".
- 3) **حاجات النمو:** تركز على تطوير قدرات وامكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند "ماسلو".

شكل 9

يبين الحاجات الإنسانية في نظر الدرفر



(أبو النصر، 2012: ص 122).

ملاحظة، الجديد في هذه النظرية انها ترى ان الفرد قد يعمل على إشباع أكثر من مستوى في ذات الوقت، إلا أن اهتمام الفرد بمختلف الاحتياجات يختلف من شخص إلى آخر، ومن مرحلة إلى اخرى، كما أنها ترى أن عدم قدرة الفرد على إشباع مستوى أعلى من الاحتياجات ستؤدي به إلى الارتداد نحو تحقيق إشباع أكبر لحد المستويات الأقل.

3- عناصر الرضا المهني

3-1: الرضا عن الوظيفة: وتتضمن (الشلبي 2009: ص 213):

- إتاحة فرصة إبراز مهارات وقدرات الفرد.
- إتاحة الفرصة للمبادأة و الابتكار.
- توفير نظام للإشراف العام مما يزيد من خبرات العاملين.
- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الإجتماعية المناسبة.

3-2: الرضا عن الأجر: وتتضمن:

- تناسب الأجر مع العمل.
- تناسب الجر مع تكلفة المعيشة.
- إتباع سياسة المكافآت الحافزة و المتكررة.
- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.

3-3: الرضا عن النمو و الارتقاء الوظيفي: وتتضمن

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.
- توافر التأهيل المناسب للعاملين.

3-4: الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: وتتضمن

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة الرئيس لمروسيه عند طلب المعونة.
- إن العاملين الكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا المهني والإنتاج، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (جودة، 2010: ص 247).
- وعموما يعتبر الرضا المهني للموظفين من اهم مؤشرات الصحة والعافية للإدارة ومدى فاعليتها على افتراض ان الإدارة التي لا يشعر موظفيها بالرضا سيكون حضها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا مع ملاحظة الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل واهم ما يميز اهمية إدارة الرضا المهني أنه يتناول مشاعر إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به (كردي، (د.س): ص49).

4- خصائص ومحددات الرضا المهني**4-1: خصائص الرضا المهني**

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا المهني فيما يلي:

4-1-1: تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا المهني إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا المهني وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء، الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

4-1-2: النظر إلى الرضا المهني على انه موضوع فردي

غالبا ما ينظر إلى الرضا المهني على انه موضوع فردي فغنه يمكن ان يكون رضا لشخص، وقد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، ووقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

4-1-3: الرضا المهني يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين انماطه من موقف لآخر ومن دراسة لآخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا، لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4-1-4: الرضا المهني حالة من القناعة والقبول

يتميز الرضا المهني بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل، والولاء و الانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

4-1-5: للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي

حيث يعد الرضا المهني محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إرادته المرتبطة، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى ما يقدمه للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

4-1-6: رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

4-2: محددات الرضا المهني

كثرت النظريات والآراء التي حاولت الإجابة على السؤال الكبير المتمثل في تحديد محددات التي تزيد من الرضا المهني:

4-2-1: مهارات تحتوي على التحدي

وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الفرد من خلالها إنه يستخدم مهاراته الذهنية، ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تجدد وتنوع في المهام، فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى شعور بالإحباط والفشل وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود فعل انفعالية سلبية مسببة انخفاض الرضا المهني.

4-2-2: الحصول على التغذية الراجعة

وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات على أداء الموظف، ونقاط قوته ونقاط ضعفه ويجب أن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة مثل: تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء، والزملاء، الزبائن، العملاء ومن العمل نفسه.

4-2-3: التدريب المستمر

ويشير إلى درجة الاستثمار المؤسسة في الموظف أو العامل، بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته.

4-2-4: ويشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها:

بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء وطول مدة المهمة فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان.

4-2-5: وجود مدير داعم: ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجه الجيد دون سيطرة، والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين.

4-2-6: وجود زملاء داعمين

وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه العامل من زملائه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها (الزغبي، 2011: ص 22).

4-2-7: وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل:

وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية، للعامل مثل: عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعاً من التوتر والضغط النفسي عند العامل.

4-2-8: الأجر المنصف

تشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه للمؤسسة من جهود وخبرة، وبين ما يأخذه من المؤسسة من أجور وتعويضات.

4-2-9: وجود التقدير المعنوي للعامل

ويشير هذا المر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور العامل بالتقدير المعنوي وإنه ليس مجرد أجير، إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير.

4-2-10: الشعور بالأمن المهني

ويشير إلى درجة شعور العامل بأمن مهني، و انخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.

ويجدر الإشارة في هذا المر إلى أن الرضا المهني هو عملية تراكمية، وإذا ضعفت أحد العوامل السابقة فغن الرضا المهني يقل وبالتالي العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير، فإنه من الطبيعي أن يتوقع الفرد وجود انخفاض كبير في الرضا المهني وفي الدافعية إلى العمل (الزغبي، نفس المرجع: ص 23).

5: أسباب عدم الرضا المهني

مسببات عدم الرضا المهني كثيرة ومتنوعة تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية في مختلف النشاطات بدءا من عملية الاستقطاب ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- عدم توافر فرص كافية للتدريب والتطوير والتقدم والترقية.
- عدم توفر خطة مسار وظيفي / مهني.

- تدني مستويات المنافع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

- عدم وجود بيئة عمل سليمة وصحيحة.

- شعور الفرد بعدم تحقيق العدالة والمساواة في تطبيق السياسات والممارسات.

ومن الأمور الرئيسية أيضا عبء العمل الزائد وضغوط العمل والعلاقات غير السليمة مع الرئيس و الزملاء مثل: الإشراف التسلطي وعدم الإصغاء له وعدم مساندته ومؤازرته، وتعارض قيم الفرد مع قيم واتجاهات الجماعة (حريم، : 2013: ص 389).

وأيضا غموض دور الفرد وتضارب دوره في العمل مع الأدوار الخرى (الأسرية وغيرها)، (المغربي، 2008: ص 243).

- إن وجود مثل هذه الأسباب تعيق العامل وتحد من شعوره بالرضا اتجاه مهنته.

ثانيا: فوائد الرضا المهني والعوامل المؤثرة فيه

1- فوائد الرضا المهني: يمكن تحديد فوائد الرضا المهني بمجموعتين هما:

1-1: الفوائد السلوكية الإجتماعية

1-1-1: القضاء على الخسارة الإجتماعية:

التي تحدث خارج المؤسسة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم و أصدقائهم، بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط، ومن ثمة صورة المنظمة في مجتمعها المحيط سيعتريها التشويه، وتفقد إشرافها.

2-1-1: زيادة الولاء التنظيمي

بحيث يجعل الأفراد يكرسون كل طاقتهم لما يفعلون، وأن نشاطهم وإخلاصهم غالباً ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى و انهم ينظرون لمشاكل المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم.

3-1-1: تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دوران العمل في المنظمة

وهذا سيؤدي إلى إبعاد المنظمة عن الخسارة المادية والمعنوية الناجمة عن نتائج الظاهرتين المذكورتين.

4-1-1: زيادة الاستقرار التنظيمي:

لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيه.

2-1: الفوائد المادية والاقتصادية

وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جداً في بعض الأحيان، إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمة التي يعمل فيها 100 عامل فإن زيادة نسبة الغياب سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى 150.000 دولار خلال السنة، ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك فقط بل تتعداه إلى تعطيل المكائن والآلات (علي والدليمي، 2009: ص 127).

2- العوامل المؤثرة في الرضا المهني

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا المهني والتي لا بد من ان تركز عليها لتحقيق الرضا المهني للعمال واهم هذه العوامل ما يأتي:

1-2: الأجور والرواتب

يعد الجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية واجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2-2: محتوى العمل وتنوع المهام

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

2-3: إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل

يتوقف الداء على متغير الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، وإن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق جراء ذلك، لذا فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

2-4: فرص التطور والترقية للفرد

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا المهني، إذ إن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

2-5: نمط القيادة

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراج العاملين، حيث يشعرون بانهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي على تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

2-6: الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فغن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

2-7: عدالة العائد

أوضح " آدمز " بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسيا بمدخلاته (مهارات، خبراته، مستوى تعليمه....) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم و عن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا (عباس، 2006: ص 176).

ثالثا: أنواع الرضا المهني والمتغيرات المرتبطة به

1- أنواع الرضا المهني

بما أن الرضا المهني هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل، او محتوى العمل أو الظروف العمل وبما أنه أيضا أن هناك اختلافات في درجة الرضا المهني خلال الحياة المهنية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا المهني إلى نوعين:

1-1: الرضا المهني باعتبار شموليته

1-1-1: الرضا المهني الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير، والقبول، الشعور بالتمكين والإنجاز والتعبيرات عن الذات.

2-1-1: الرضا المهني الخارجي

ويتعلق بالجوانب الخارجية للعامل في محيط العمل مثل: المدير وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

3-1-1: الرضا الكلي العام

وهو مجمل الشعور بالرضا المهني تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2-1: الرضا المهني باعتبار زمنه

1-2-1: الرضا المهني المتوقع: يشعر العامل بهذا النوع من خلال عملية الداء المهني إذا كان متوقفا ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

2-2-1: الرضا المهني الفعلي

يشعر العامل بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المهني المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا المهني.

2- المتغيرات المرتبطة بالرضا المهني

يرتبط الرضا المهني بعدد من المتغيرات يتأثر بها من جهة ويؤثر فيها من جهة أخرى وهذه المتغيرات هي:

1-2: الروح المعنوية

تباينت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الرضا والروح المعنوية، إذ يرى بعض الباحثين أن مفهوم الرضا المهني يرتبط بمفهوم الروح المعنوية إلا أن مفهوم الروح المعنوية ينظر إليه على أنه أكثر شمولاً من الرضا المهني، هو أحد مكونات الروح المعنوية (الشيخ، 1990: ص 70).

2-2: العمر

لقد اختلفت نتائج الدراسات باختلاف طوائف العاملين وذلك فيما يتصل بالعلاقة بين السن والرضا عن العمل، وظهر بوجه عام أن العلاقة بين الرضا عن العمل لجميع العاملين وبين العمر إنما هي علاقة ضئيلة ولكنها هامة في بعض مواقف العمل، ففي بعض الجماعات وجد أن الرضا عن العمل يزداد بزيادة السن وفي جماعات أخرى وجد العكس كما لم توجد فروق في بعض الجماعات (دويدار، 1995: ص 48).

3-2 : الاتجاهات

الاتجاه المهني هو مجموعة المشاعر التي يحملها العامل تجاه عمله مما يجعله راضياً عنه، والاتجاه الإيجابي نحو العمل يرتبط بالرضا عنه والاتجاه السلبي نحو العمل يرتبط بعدم الرضا عنه.

4-2: الدافعية

الدوافع هي محركات السلوك بالنسبة للإنسان أو هي الطاقة الدافعة للعمل ولأن الدوافع هي محرك السلوك، فإنه كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة كلما كان ذلك مرتبطاً بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال، بل إن العمل في حد ذاته فيه إشباع لحاجات العامل إلى إثبات الذات وشعوره بالإنجازين وبأنه شخص منتج وفعال، فإذا كانت دافعية العامل دافعية إيجابية فإن ذلك يؤدي إلى رضا العامل عن عمله.

5-2: شخصية العامل

إن العامل الذي يعاني من مشكلات اجتماعية أو نفسية لا يكون عادة راضياً عن عمله ليس لأن ظروف العمل غير مواتية، ولكن لأن شخصية المعتلة يعوزها التقييم الموضوعي لظروف العمل التي قد تكون بالفعل مواتية بحيث يتحقق الرضا للعامل السوي ولا يتحقق للعامل غير السوي (ربيع، 2010: ص 241).

2-6: التأهيل العلمي

ثمة تعارض كبير في نتائج الدراسات التي أجريت لإظهار العلاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل، فبينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة الدراسة الثانوية كانوا أكثر الموظفين رضا عن عملهم، بينما أشارت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل، وهناك متغيرات معينة يجب أن ندخلها في الاعتبار قبل القيام بتعميم شامل في هذا الموضوع وذلك مثل سياسة المؤسسة المهنية في الترقيات وذلك فيما يتصل بدرجة تعليم الموظف.

وهناك بعض الدارسين من أشار إلى أن الحاصلين على الشهادة الجامعية من العاملين كانوا أقل رضا عن غيرهم الحاصلين على الثانوية العامة، وإن هؤلاء بدورهم كانوا أيضا أقل رضا من الموظفين الحاصلين على درجات دراسية كانت الثانوية العامة.

رابعاً: طرق قياس الرضا المهني

هناك العديد من الأساليب التي تقيس الرضا عن العمل، وهذا القياس يكون على أساس عدة مؤشرات وعلى رأسها (محمد شحاته ربيع، : ص 242):

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا

وهي أكثر الطرق القياس بساطة وانتشاراً، حيث يعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا المهني معدل دوران العمل والتغيب والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا المهني لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلاً عن انخفاض دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا المهني (مجد احمد بيومي، 2011: ص 147).

2- طريقة هرزبرغ (طريقة القصة)

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من افراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكر الأوقات التي شعروا فيها بانهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعرون بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء

وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجاباً أو سلباً (تيسير الشرايدة، 2008: ص 107).

• استخدام قائمة الأسئلة

وهذه القائمة تحتوي على الأسئلة عن عوامل مثل: طبيعة او نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة حرية التعبير، الأجر، الإشراف، زملاء العمل.... إلخ.

3- طريقة الاستقصاء

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء معينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة (نموذج فروم وكذلك نموذج بورتر)، (تيسير الشرايدة، 2008: ص 107).

4- أسلوب الأحداث الحرجة

وهو أسلوب إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله وهذا يصف الفرد بعض الحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا او عدم الرضا ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل او مسببات الرضا من عدمه (راوية 2002: ص 113).

وثمة أيضاً مقياسان يستخدمان لقياس الرضا المهني على نطاق واسع جداً وهما:

- المقياس الأول: استبانة مينيسوتا للرضا المهني

فهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانباً من جوانب المهنة، بما في ذلك: كفاءة المشرف، ظروف العمل فرص التقدم، التعويضات... أما مقياس التقدير ذاته يتراوح بين راض جداً إلى غير راضي جداً.

- المقياس الثاني: استبانة وصف المهنة

وهي صيغة مختصرة لاستبانة (مينيسوتا) للرضا الوظيفي، وهي تقيس معدلات الرضا لخمس جوانب (أبعاد) للمهنة وهي: المهنة ذاتها والإشراف والترتب والترقية و الزملاء وضمن كل بعد من الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جملة قصيرة، وعلى العامل ان يحدد ما إذا كانت كلمة او جملة تصف المهنة أو لا باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو عدم المعرفة (ريجيو، 2013: ص 271).

خلاصة الفصل

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل فإن الرضا المهني أهم ظاهرة نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء، فهو يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة

عن تصور الفرد تجاه المهنة إذ أن هذه المشاعر تعطي للمهنة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل والاستمرار فيه.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً- الدراسة الاستطلاعية

تمهيد

1- حدود الدراسة

2- الحدود المكانية

3- الحدود الزمنية

4- الحدود البشرية

5- أدوات القياس وخصائصها السيكمترية

1-5: الدراسة النوعية

. الملاحظة

2-5: الدراسة الكمية

. الاستبيان

3-5: الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الطالب الباحث في تصميم

الاستبيان

6 - الخصائص السيكمترية

1-6: حساب صدق المقياس

2-6: حساب ثبات المقياس

ثانياً- الدراسة الأساسية

تمهيد

1- المجال الجغرافي

2- مدة التطبيق

3- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها

1-3: حجم عينة الدراسة الأساسية

2-3: مواصفات عينة الدراسة الأساسية

4: وصف أدوات القياس

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الإجراءات المنهجية مرحلة مهمة من مراحل البحث وهي من العناصر البنائية والأساسية للدراسة التطبيقية، إذ بواسطتها يكمن الباحث من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة وهذا عن طريق النزول إلى الميدان للتحقق من صدق أو نفي الفرضيات المطروحة.

أولاً- الدراسة الاستطلاعية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، نتمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة عن قرب، وتساعده كذلك على بط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة والكشف عن خصائصها السيكومترية وعن خصائص المجتمع وضبط نوعية العينة وطريقة اختيارها.

وفيما يلي نعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية.

1: حدود الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، كونه يساعد على قياس مدى تحقق المعارف النظرية في الميدان. قد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث العلمي الاجتماعي على أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

2- الحدود المكانية

أجرى الطالب الباحث دراسته الاستطلاعية على مستوى مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم، ويعود السبب في إجراء الدراسة في هذه المديرية لعدى اعتبارات منها:

- التسهيلات المقدمة للباحث لإجراء بحوث ميدانية داخل المديرية.
- قرب المديرية من مكان عمل وإقامة الباحث ولوجود وسائل نقل بكثرة.
- وجود طاقم عمل من موظفين متعاون و متفاهم.
- مرونة وتفاهم المدير الولائي وعلى حرصه الكبير لمساعدة الطلبة والباحثين الجامعيين.

1-2: التعريف بمديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم:

تلعب المراقبة المالية دوراً أساسياً في ضمان الوقاية من الأخطاء والانحرافات وتصحيح الأداء، كما تساعد المراقبة على محاربة أي انحراف وأي سلوك ممكن أن يمس المصلحة العامة، وعلى اعتبار أن تدخل الدولة يكون عم طريق إنفاقها لمبالغ مالية لتوجيه الحياة الاقتصادية وحتى يكون هذا الإنفاق مطابقاً للخطة المرسومة لا بد من وجود جهاز رقابي فعال يكلف بعملية المراقبة على تسيير الأموال العمومية.

2-2: مفهوم الرقابة المالية:

إن الرقابة المالية لا تختلف عن غيرها من الصور الأخرى للرقابة على النشاط الإداري، حيث تحتوي على عدة جوانب تتميز بها عن غيرها من الصور المتعددة للرقابة، فالإدارة العامة هي التي تهدف إلى الحماية المالية العامة إيرادا وإنفاقا، و الرقابة المالية العامة لها أهمية بالغة ، فأى إساءة للمال العام أو إهمال له يؤدي إلى نتائج سيئة . فتطور الدولة أدى إلى زيادة نفقاتها ، ولما كانت ندرة الموارد المالية و الاقتصادية تعتبر من أهم المشاكل التي واجهت معظم البلدان خاصة الدول النامية ، فلا بدا من القيام بعملية المراقبة لاستخدام هذه الموارد و الإمكانيات حتى تتمكن من تخصيصها و توزيعها توزيعا عادلا من أجل تحقيق التوازن الاقتصادي و الاجتماعي.

2-2-1: الهدف من عملية الرقابة المالية

تتمثل أهم المبادئ التي تقوم عليها الرقابة المالية في انتظام ذلك النشاط و أدائه طبقا للخطط الموضوعة و في إطار السياسة المقررة لتحقيق الأهداف المحددة دون المساس بالحقوق الفردية للأفراد و الاعتداء على الحريات العامة. كما أن أهداف الرقابة تطورت وفق تطور الدول ، حيث أن هناك أهداف تقليدية و أخرى حديثة و متطورة ، نتعرض إليها في الفرعين التاليين:

2-2-2: الأهداف التقليدية

تدور هذه الأهداف حول الانتظام، و هي من أقدم الأهداف التي سطرت لها الرقابة و يمكن ذكر أهمها:

- التأكد من سلامة العمليات المحاسبية التي خصصت من أجلها الأموال العامة و التحقق من صحة الدفاتر و السجلات و المستندات.
- التأكد من عدم تجاوز الوحدات النقدية في الإنفاق و حدود الاعتمادات المقررة مع ما يستلزم من مراجعة المستندات المؤدية للصرف و التأكد من صحة توقيع الموكل لهم سلطة الاعتماد .
- عملية التفتيش المالي و التي يقوم بها جهاز إداري تابع لوزارة المالية.

2-2-3: الأهداف الحديثة:

- التأكد من كفاية المعلومات و الأنظمة و الإجراءات المستخدمة .
- مدى التزام الإدارة في تنفيذها للميزانية وفقا للسياسة المعتمدة .
- بيان أثار التنفيذ على مستوى النشاط الاقتصادي و اتجاهاته.
- الربط بين التنفيذ و ما يتخلله من إنفاق و النتائج المترتبة عن هذا التنفيذ.

2-3: مبادئ التي تقوم عليها الرقابة المالية

الرقابة على الميزانية أو الرقابة المالية تخضع لجملة من المبادئ و الأسس تميزها عن غيرها من أنواع الرقابة و تنفرد دون سواها، ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي :

- خضوع العمليات المالية لمجموعة من الإجراءات و التي تعرف بالدورة المستدينة ، و التي تسبق و تعاصر كل عملية مالية سواء كانت متصلة بالإيراد أو الإنفاق .
- حصر كل خطوة إلى المراجعة دون القيام بأي إجراء قبل التأكد من سلامة و صحة ما سبقها من إجراءات .
- عدم تدخل جهة منفردة في إتمام هذه الإجراءات .

2-4: أنواع الرقابة المالية

إن الرقابة الداخلية هي المراقبة التي تمارس من داخل التنظيم نفسه . و حسب التقسيم التقليدي ، فقد قام بتقسيم الرقابة إلى رقابة إدارية تهدف إلى رقابة صرف الإيرادات و تنفيذ النفقات ، كما أنها تعتبر ممارسة الإدارة على نفسها مراقبة من الداخل فتحدث لهذا الغرض هيئات ودوائر خاصة .

و من هنا فإن هذا النوع من الرقابة هو أول خطوة تخضع لها ميزانية الجماعات المحلية، وذلك عن طريق قيام الإدارة برقابة على أعمالها، لكن هل صحيح الإدارة تقوم برقابة على نفسها؟ و كيف تتجسد هذه الرقابة؟ من هنا نستنتج أنه لا يمكن أن تتحقق على الوجه الكامل دون أن يتوفر لها مقومات نجاحها ، أهمها كفاءة نظم الرقابة الداخلية التي تتمثل في سرعة الكشف عن المخالفات و تحفيز مسؤولية القائمين بها ، إضافة إلى توفير الخبرات الإدارية و المالية عن طريق التدريب المستمر .

و يمكن الإشارة إلى الأجهزة المكلفة بالرقابة الداخلية و المتمثلة في رقابة المراقب المالي و رقابة المحاسب العمومي، بالإضافة إلى الرقابة الشعبية الممارسة من طرف المجالس الشعبية المحلية و رقابة السلطة الوصية، و بالتالي سوف نتطرق في هذا المحور إلى:

أ - الرقابة الممارسة على ميزانية الجماعات المحلية من طرف المراقب المالي للولاية:

إن ميزانية الإدارات الولائية قبل تنفيذها لا بد أن تخضع إلى نوع خاص من الرقابة نطلق عليها تسمية الرقابة السابقة، و التي تهدف إلى اكتشاف و تحليل المشاكل الممكن حدوثها و تفاديها و لمعالجتها قبل حدوثها ، و الموافقة السابقة لأجهزة الرقابة على القرارات المتعلقة بصرف الأموال ، و برغم من أنها تؤدي إلى كثرة الإجراءات اللازمة للقيام بعملية النفقات ن مما يترتب عليها بطء سير المرافق العامة إلا أنها تعتبر الحاسمة في تأدية الغرض التي تهدف إلى تحقيقه ، و المتمثل في تطبيق الميزانية تطبيقاً سليماً تراعي فيه كافة قواعد الإنفاق المقررة، كما يكون هدفها ضمان تطبيق القوانين و القواعد التنظيمية و التحقق من الشرعية المالية للالتزامات للنفقات العمومية .

كما أن عمليات المراجعة و الرقابة تتم قبل الصرف و لا يجوز لأي وحدة تنفيذية الارتباط بالتزام أو دفع أي مبلغ قبل الحصول على موافقة الجهة المختصة بالرقابة قبل الصرف ، حيث أن عمليات المراجعة و الرقابة تتم على جانب النفقات فقط حيث ليتصور أن تتم رقابة سابقة على تحصيل إيرادات العام .

و بالتالي فهي تمارس قبل تنفيذ ميزانية الإدارات التنفيذية ، كما يمكن الإشارة إلى أن هذا النوع من الرقابة قائم على أساس التوقيت الزمني الذي تمارس فيه عملية الرقابة من قبل الأجهزة المختصة ، و التي بدورها تحول دون الوقوع في الخطأ أو بالأحرى التفادي من الوقوع فيه ، وقد أطلق عليها البعض اسم الرقابة الوقائية أو الرقابة المانعة.

ب- ممارسة الرقابة من طرف المراقب المالي (على ميزانية المؤسسات و الإدارات التابعة للدولة و الميزانيات الملحقة):

يقوم المراقب المالي بممارسة رقابته على ميزانية المؤسسات و الإدارات التابعة للدولة و الميزانيات الملحقة قبل دخولها مرحلة التنفيذ ، و بعد المصادقة عليها من طرف السلطات المختصة، كما تطبق رقابة النفقات التي يلتزم بها على ميزانية المؤسسات و الإدارات التابعة للدولة و الميزانيات الملحقة ، وعلى الحصيات الخاصة للخزينة و ميزانيات الولاية و المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري، كما يمكن أن يتم تحديد كيفية و ملاءمة الرقابة بالنسبة لبعض القطاعات و بعض أنواع النفقات حسب كل حالة بقرار من الوزير المكلف بالميزانية و بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالميزانية و الوزير المعني تقنيا . و يدرج هذا النوع من الرقابة في إطار سياسة عدم التركيز الإداري التي تحتم على الدولة جعل الاعتمادات المالية اللازمة لتحقيق العمليات الاستثمارية على المستوى المحلي تحت تصرف الأمرين بالصرف القانونيين .

و تمارس الرقابة السابقة للنفقات من طرف مراقبين ماليين بمساعدة مراقبين ماليين مساعدين، حيث يقوم الوزير المكلف بالميزانية بتعيينهم، و من أهم الصلاحيات الموكلة للمراقب المالي إضافة إلى اختصاصات التي يسندها له القانون الأساسي ما يلي:

- مسك تسجيلات تدوين التأشيرات و الرفض .

- مسك محاسبة الالتزامات حسب الشروط المحددة. كما يقوم المراقب المالي إسنادا إلى المهام التي يقوم بها ، بإرسال إلى الوزير المكلف بالميزانية حالات دورية معدة لإعلام المصالح المختصة بتطور الالتزام بالنفقات و تعداد المستخدمين .

و يقوم في نهاية كل سنة مالية بإرسال إلى الوزير المكلف، على سبيل العرض و إلى الأمرين بالصرف على سبيل الإعلام تقريرا يستعرض فيه الشروط التي قام عليها التنفيذ، إضافة إلى الصعوبات التي تلقاها أثناء أداء مهامه، إن وجدت في مجال تطبيق التنظيم و المخالفات التي لاحظها في تسيير الأملاك العمومية و جميع الاقتراحات التي من شأنها تحسين شروط صرف الميزانية ، كما تعد المصالح المختصة التابعة للوزير المكلف بالميزانية تقريرا ملخصا عاما يوزع على مجموع الإدارات المعنية و مؤسسات الرقابة.

وما يجدر ذكره لما كان مستحيل تعيين مراقب مالي على مستوى كل ولاية، وحرصا من الدولة على مراقبة شرعية تنفيذ الميزانية ، صدر قرار من وزير المالية و التخطيط سنة **1970** و الذي يوكل هذه المهمة إلى أمين خزانة الولاية ن ووجود هذا الأخير على المستوى المحلي يؤدي إلى ارتكاب القليل من الأخطاء و التجاوزات .

ويعتبر المراقب المالي مسؤول عن سير مجموع المصالح الموضوعة تحت سلطته و عن التأشيرات التي يسلمها ، أما بالنسبة للمراقب المالي المساعد فهو مسؤول في حدود الاختصاصات المفوضة له، من طرف المراقب المالي عن الأعمال التي يقوم بها و عن التأشيرات التي يسلمها بعنوان الرقابة السابقة.

وهكذا نستنتج أن المراقبة الممارسة من قبل المراقب المالي، الذي يتم تعيينه كما قلنا في السابق من طرف الوزير المكلف بالمالية، بحيث أن هدفها هو منع ارتكاب المخالفات المالية التي يقع فيها معدو الميزانية، حيث أن هذا النوع من الرقابة يدخل ضمن سياسة عدم التركيز، كما يعتبر المراقب المالي المرشد و الحارس على تنفيذ الميزانية، مع إعلام المصالح المالية بالأخطاء التي يرتكبها الأمر بالصرف مع تقرير العقوبات.

تخضع القرارات المتضمنة التزاما مسبقا بالنفقات قبل التوقيع عليها لتأشيرة المراقب المالي وقد حصرت المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 414-92 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي تلتزم بها فيما يلي:

- قرارات التعيين و التثبيت و القرارات التي تخص الحياة المهنية للموظفين و دفع مرتباتهم باستثناء الترقية في الدرجة.

- الجداول الاسمية التي تعد عند قفل كل سنة مالية.

- الجداول الأصلية الأولية التي تعد في بداية السنة و الجداول الأصلية المعدلة التي تطرأ أثناء السنة المالية .

3: الحدود الزمنية

امتدت الدراسة الاستطلاعية من 12 سبتمبر 2021 إلى غاية 16 سبتمبر 2021، خلال السنة الجامعية 2021/2020، وقد تمت هذه الدراسة عبر مراحل:

3-1: المرحلة الأولى

تم فيها في البداية بإجراء زيارة أولية لأخذ صور عامة عن مديرية المراقبة المالية للولاية، وتحديد العينة التي سنجري عليها الدراسة وقام الطالب الباحث بالاطلاع على الوثائق والسجلات التي من خلالها تم جمع المعطيات العامة عن المديرية.

3-2: المرحلة الثانية

تم فيها استعمال تقنية الملاحظة وتوزيع استبياني الدراسة.

3-3: المرحلة الثالثة

تم فيها تفرغ البيانات ومعالجتها وتحليل النتائج ومناقشتها.

4: الحدود البشرية

من أجل دراسة دقيقة ونتائج واقعية وموضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي تحديداً دقيقاً وواضحاً، حيث يسمح بتحديد نوع العينة المختارة حيث اختار الطالب الباحث عينة طبقية من العمال من رجال المنظمة، لجمع المعطيات عن طرق استخدام الأدوات البحثية المناسبة.

وفيما يتعلق بالمجال البشري لموضوع دراستنا حول " الإتصال وعلاقته بالرضا المهني" بديرية المراقبة المالية، فيتكون مجتمع الدراسة الاستطلاعية من ثلاثين 30 عامل ينتمون إلى مختلف الرتب والمناصب.

5: منهج الدراسة

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من اتباع خطوات فكرية منضمة وعقلانية هادفة لبلوغ نتيجة معينة و ذلك باتباع منهج معين، يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها. لذلك يعرف المنهج على انه أسلوب مناسب لجمع معلومات شاملة عن ظاهرة محددة، وتحليل ما تم جمعه من معلومات حولها بطريقة معمقة لمختلف الفترات الزمنية التي مرت بها الظاهرة وباستخدام أدوات تحليلية تتناسب ومضمون الظاهرة وخصائصها (عبيدات، 1999: ص 45).

ودراستنا هذه تنتمي إلى نوع الدراسات الوصفية وهو ما استلزم علينا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بانه أسلوب من أساليب التحليل المركز على المعلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية (عناية، 2008: ص 120).

وقد استخدمنا المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع هذه الدراسة، وجمع البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة به وتنظيمها وتحليلها ومن ثمة استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً.

6: أدوات القياس وخصائصها السيكمترية

تمهيد:

قبل القيام بإجراءات الدراسة الميدانية الأساسية، أجرى الباحث دراسة استطلاعية، قام خلالها بتطبيق أدوات القياس للتأكد من صدقها وثباتها و من صلاحية تطبيقها وتحديد الصعوبات و المشاكل المتعلقة بالفهم و الصياغة اللغوية للفقرات من أجل تبسيطها و إعادة صياغتها و جعلها في متناول العمال المفحوصين. و للتأكد كذلك من أن الفرضيات التي تم طرحها هي فرضيات إجرائية يمكن التحقق منها بقبولها أو برفضها، كما كان هدف هذه الدراسة هو كيفية تجاوز الصعوبات و تفادي الأخطاء التي يمكن أن تظهر أثناء الدراسة

الأساسية، وتعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بحيث أن النتائج التي سيصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات، وقد تم الاستعانة في دراستنا هذه إلى الأدوات التالية:

1-6: الدراسة النوعية

. الملاحظة:

تعد من الوسائل المعروفة والثابت فعاليتها و أهميتها في مختلف أنواع البحث العلمي لأنها إحدى عملياته الأساسية، تستخدم في عملية جمع البيانات والمعلومات من مكان إجراء الدراسة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات، وتعرف على أنها مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومتابعة سيرها، واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة (المزاهرة، 2014: ص 108).

وقد استخدمت الطالب الباحث هذا النوع من الملاحظة والمتمثل في ملاحظة الظاهرة، وسلوكات الأشخاص دون شعورهم أنهم تحت مجهر الملاحظة، حتى لا يغيرون من سلوكياتهم، منذ بداية الاستطلاعية على مستوى مديرية المراقبة المالية و يعود سبب إجراء الدراسة في هذه المديرية لعدة اعتبارات منها:

- التسهيلات المقدمة للطالب الباحث لإجراء بحوث ميدانية داخل هذه المديرية.
- قرب مقر المديرية من مكان إقامة الطالب الباحث و لوجود وسائل نقل بكثرة.
- وجود طاقم إداري مساعد و متفاهم.
- مرونة و تفاهم المدير و على حرصه الكبير لمساعدة الطلبة و الباحثين الجامعيين و خاصة العاملين منهم لترقيتهم.

بداية الدراسة الاستطلاعية كانت بإيداع طلب تسهيل المهمة، و بعد القبول تم نسخ أدوات البحث من استبياني الاتصال و الرضا المهني وإيداعهما على مستوى الأمانة المديرية، وذلك بتاريخ 2021/12/12، وتم أخذ موعد لمقابلة المسؤول الأول للمديرية المتمثل في المراقب المالي وذلك خلال اليوم الموالي أي بتاريخ 2021/12/13، وكما كان الحال تم استقبالي بتاريخ 2021/12/13، على الساعة 14:00 سا زوالاً، من طرف السيد المراقب المالي بمكتبه، وكان الاستقبال بطريقة لائقة حيث تحدثنا عن موضوع البحث والهدف من الدراسة، كما تناقشنا حول أدوات البحث أي الاستبيانيين، وأبلغته حينها أن الهدف من الدراسة هو إجراء بحث علمي نحاول من خلاله إثراء الرصيد العلمي للجامعة الجزائرية وكذا تسليط الضوء على ظاهرتين حساستين ومهمتين في الإدارة الجزائرية أو في المنظمة بصفة عامة وهما الإتصال والمرتببط بدراستنا هذه بالرضا المهني، من جهة و الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم من جهة أخرى، بعدها تقدم المراقب المالي بإمضاء طلب تسهيل المهمة مؤكدا على أهمية هذا العمل الذي يقوم به

الطالب الباحث المتمثل في دراسة هذا الجانب من السلوك التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على الخبايا والنقائص الغير الواضحة و الخفية لسوء الاتصال، وانخفاض مستويات الرضا المهني حيث طلب منا نسخة عن هذه المذكرة، من أجل معرفة الصورة الحقيقية للمنظمة التي يسيرها.

كما سجل الطالب الباحث رفض بعض الموظفين المشاركة في العملية لتفادي الإجابة الصريحة والحقيقية على فقرات الاستبيان والإفصاح عن الواقع الحقيقي للاتصال بهذه المديرية، وذلك لتفادي القرارات التعسفية لمدير هذه الهيئة، هذا مؤشر من مؤشرات سوء الإتصال والدراسة ستوضح هذا.

كما وقف الطالب الباحث على ملاحظة اتصالات غير رسمية متعددة خاصة عند غياب المدير، وإهمال المهام الأساسية المنوطة لهم في منصب شغلهم، ناهيك عن عدم رضاهم عن الأجر، مقارنة بشحنة العمل وفي ضل سوء الإتصال.

2-6: الدراسة الكمية

- الاستبيان

يعد الاستبيان الأكثر استخداما في البحوث العلمية وهو وسيلة فعالة لجمع المعلومات عن ظاهرة معينة فهو يلعب دورا مهما في تزويد الباحث بمعلومات واضحة وواقعية، ويعرف على أنه وسيلة هامة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة (سالم، 2012: ص 144).

استخدم الطالب الباحث الاستبيان بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من العبارات والاستفسارات المكتوبة في نموذج اعد لهذا الغرض وبغية تمكين الموظفين من الإجابة بحرية تامة وموضوعية للحصول على معلومات مقننة حول موضوع الدراسة.

وحتى نتمكن من التأكد من صحة الفرضيات المقدمة قام الطالب الباحث بتصميم استبيان بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، وضبطه من طرف الأستاذ المشرف.

قام الطالب الباحث بتوزيع أداتي البحث على رجال المديرية صباح يوم 2021/12/14، لكن فيما يخص عملية استلام نسخ استبياني الدراسة تمت على مدار 03 أيام متفرقة، وهذا راجع إلى ارتباط بعض الموظفين بمهام أخرى كلفوا بها سواء بداخل المديرية أو خارجها حيث تزامن وقت إجراء الدراسة الاستطلاعية مع نهاية السنة والتي تزيد فيها وتيرة العمل نظرا لإيداع مختلف الإدارات ملفات والتزامات تتعلق بميزانيتي التسيير والتجهيز للتأشيرة عليها من طرف مصالح المراقبة المالية قبل نهاية السنة المالية 2021، و تلقى الطالب الباحث أسئلة واستفسارات من طرف موظفين من اجل توضيح مضمون الاستبيان للخروج من الغموض بتبسيط بعض المفاهيم التقنية لهم والتي تخص بعض الفقرات، حتى يصل المعنى الحقيقي لهم لتوجيه تفكيرهم للإجابة الحقيقية والصريحة.

كذلك صادف الطالب الباحث الجدية من طرف الموظفين عند استلامهم للاستبيانين، وذلك من خلال قراءتهم ومحاولتهم فهم الفقرات وطرحهم لأسئلة عن الاختصاص وعن موضوع البحث، وأجوبتهم الموضوعية والتي أكدوا لنا فيها ذلك لاسيما الموظفين أصحاب المستوى العلمي الجامعي وحتى الموظفين ذوي المستوى العلمي الأدنى أو البسيط، ليختتم الطالب الباحث دراسته هذه يوم **2021/12/16**، على الساعة **15:30** بعد الزوال، حيث اجتمع بعدد من الموظفين والذين تمنوا لي النجاح في دراستي، والتوفيق في الحصول على الشهادة وأكدوا لي أنهم في خدمة البحث العلمي الجامعي، وتقدمت بدوري بالشكر والتقدير والعرفان لهم وللجميع وللسيد المراقب المالي، جراء تسهيل مهمتي هذه دون عراقيل كبيرة وما تلقيته من ترحاب ورحابة صدرهم، في تقديم الإجابات والوقت الذي استغرقوه في الإجابة بموضوعية وتفكير وتركيز على حساب أشغالهم وأعمالهم التي تركوها جنبا.

6-3: الدراسات السابقة التي اعتمدها الطالب الباحث في تصميم الاستبيان

(1) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر " علاقة الإتصال بالصراع"، دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية وهران، من إعداد الطالب "بن نكروف وسيلة" (2013).

(2) مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر " دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بأم البواقي، من إعداد الطالبة "نجعوم رزيقة و العمري سميرة" (2016).

(3) مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر " واقع التسيير وعلاقته بالرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بمؤسسة وهران الخضراء **EPIC ORAN VERT**، من إعداد الطالبة "علي حليمة" (2013).

(4) اعتمد الطالب الباحث في هذه الدراسة على استبيان الرضا الوظيفي " مينوستا MSQ"، ويعرف في علم النفس على أنه أداة تقيس احتياجات العمل من خلال سؤال الشخص عن مدى أهمية معززات العمل للرضا الوظيفي والمتمثلة في استخدام القدرة والإنجاز والنشاط والتقدم والسلطة وسياسات المؤسسة وممارستها والتعويضات وزملاء العمل، والإبداع والاستقلال والقيم الأخلاقية والاعتراف والمسؤولية وغيرها يحتوي على **20** فقرة.

- الاستبيانين مصممين من فقرات تقيس الإتصال والرضا المهني موجزة في أبعاد:

الإتصال (الإتصال النازل، الإتصال الصاعد، الإتصال الأفقي) و الرضا المهني (العامل القانوني، النقابات والتنظيمات العمالية، العوامل الذاتية و العوامل التنظيمية)، وفيما يأتي توضيح لأبعاد الاستبيانين كالتالي:

- **المحور الأول:** المعلومات الفردية يشمل بيانات شخصية عن الموظفين تتمثل في:

الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات العمل، الحالة العائلية و الفئة السوسيو مهنية.

- **المحور الثاني:** ويتألف من 30 فقرة تقيس الإتصال في الأبعاد التالية:

- . الفقرات من (01-10) تقيس الإتصال النازل.
- . الفقرات من (11-20) تقيس الإتصال الصاعد.
- . الفقرات من (21-30) تقيس الإتصال الأفقي.

وقد تم تحديد لكل فقرة أربعة بدائل مقيمة على النحو التالي (دراسة سابقة بن نكروف):
موفق بشدة (5)، موافق (4)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

- **المحور الثالث:** يتألف من 20 فقرة تقيس الرضا المهني في الأبعاد التالية:

- . الفقرات من (01-05) تقيس العامل القانوني.
- . الفقرات من (06-10) تقيس النقابات والتنظيمات العمالية.
- . الفقرات من (11-15) تقيس العوامل الذاتية.
- . الفقرات من (16-20) تقيس العوامل التنظيمية.

وقد تم تحديد لكل فقرة أربعة بدائل مقيمة على النحو التالي (اعتمد الطالب الباحث في التقييم على استبيان قياس الرضا لمينيسوتا والذي استخدم كذلك في الدراسة السابقة نجعوم رزيقة و العمري سميرة، سنة 2015) هي: دائما (4) ، غالبا (3)، نادرا (2)، أبدا(1).

7- الخصائص السيكومترية

7-1: حساب صدق المقياس

اعتمد الطالب الباحث في تصميم الإستبيان على بعض الدراسات السابقة المشار لها أعلاه، وتم في هذه الدراسات التأكد من الاتساق الداخلي بين الأبعاد حيث أن بعد الإتصال الدراسة علاقة الإتصال بالصراع (بن نكروف، سنة 2013)، تبين ان مستوى الدلالة لبعده الإتصال هو دال عند 01. ومعامل الارتباط هو 83. وبالتالي فصدق الأداة موجود ويمكن الأخذ به في تصمم استبيان دراستنا ومع ذلك تم حساب المقارنة الطرفية للتأكد من صدق الاختبار.

وبالنسبة لبعده الرضا المهني فتم التحقق من درجة اتساقه من خلال الدراسة السابقة التي أجريت بعنوان واقع التسيير وعلاقته بالرضا الوظيفي، (علي، 2012) وبينت الدراسة وجود دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرضا المهني وفقراته عند مستوى الدلالة 01. وبالتالي فيمكن القول ان دراستنا التي مست الرضا المهني تتسم بوجود اتساق داخلي بين أبعاد استبيان وكذا فقراته، مع ذلك تم التحقق من درجة صدق المقارنة الطرفية للتأكد من صدق الاختبار.

صدق المقارنة الطرفية

هذا النوع من أنواع معاملات الصدق هو ما يسمى بالصدق التمييزي أو صدق المقارنة الطرفية حيث نقوم بمقارنة بين درجات الدنيا و الدرجات العليا التي تحصل عليها كل مبحوث بعد توزيع الاستبيان والهدف من إجراء هذا النوع من أنواع الصدق هو معرفة هل أن هذا الاستبيان هذا المقياس و هذا الاختبار الذي أعده الباحث بخصوص هذه الدراسة هل هو صادق لما اعد له أو لا؟ وهل يراعي مبدأ الفروق الفردية لدى المبحوثين ام لا؟ .

جدول 2

صدق المقارنة الطرفية للأبعاد

الابعد	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة عند 05.
الاتصال	.00	دالة
الرضا المهني	.00	دالة

ملاحظة، تم استعمال اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، حيث نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية اقل من 05. وبالتالي نقول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأفراد الدنيا ومتوسط درجات الأفراد العليا وبالتالي هناك فروق و عليه فإن هذا الاستبيان صادق لما أعد له.

2-7: حساب ثبات المقياس

تبعاً للدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في تصميم الاستبيان والتي ثبتت فيها وجود ثبات الاختبار عن طرق احتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي، حيث تبين في الدراسة السابقة بعنوان " علاقة الإتصال بالصراع" (بن نكروف، سنة 2013)، معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات بطريقة ألفا كرونباخ هو 85. وفي الدراسة السابقة الثانية المعنونة " واقع التسيير وعلاقته بالرضا الوظيفي"، (علي، 2012)، كان فيها مؤشر الثبات لكل أبعاد الرضا الوظيفي مرتفعاً وبالتالي تم اعتماد على تلك الأبعاد في الدراسة، ولما سبق ونظراً للمعطيات التي تم التطرق لها فإن ثبات الأبعاد التي تم استغلالها الطالب الباحث في هذه الدراسة موجود ويمكن الاعتماد على تلك الأبعاد في دراستنا، إلا أنه تم التحقق من ثبات الأبعاد التي تمس دراستنا تبعاً للجدول أدناه.

جدول 3

معامل الثبات

البعد	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
الإتصال	ألفا كرونباخ	.84
الرضا المهني	ألفا كرونباخ	.73

ملاحظة، من خلال جدول 3 نلاحظ أن معامل الثبات المحورين كان مرتفعا وبالتالي يمكن اعتمادهما في الدراسة الحالية.

ثانيا- الدراسة الأساسية

تمهيد

بعد أن قام الباحث بالتطبيق الأولي من خلال الدراسة الاستطلاعية، والتأكد من إمكانية إجراء الدراسة الأساسية، وبعد ان تم التأكد من صدق أدوات القياس وثباتها، شرع في إجراء الدراسة الأساسية بمديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم (حسب ما تم الإشارة له في الدراسة الاستطلاعية)، بتطبيق أداة القياس المتمثلة في الاستبيانين لقياس افتصال والرضا المهني لدى موظفي المديرية.

1: الحدود المكانية

نظرا لطبيعة الموضوع ولتنوع الدراسة، اجري الطالب الباحث دراسته الميدانية الأساسية بالمديرية المذكورة أعلاه، ولدة الموظفين والموظفات في مختلف الرتب والتصنيفات الإدارية والمستويات الهرمية للسلطة.

2: الحدود الزمنية

بدا الباحث دراسته التطبيقية الأساسية يوم 13 أفريل 2022 و انتهت يوم 14 أفريل 2022، إذ استغرقت يومين، حيث قام الطالب الباحث بإعداد أداة قياس الإتصال والرضا المهني والمتمثلة في استبيانين للموظفين، مست هذه العملية 40 عامل من رجال المنظمة.

- في اليوم الأول 2022/04/13 صباحا من الساعة 10 سا إلى غاية الساعة 11 سا، وزعت الاستبيانات على نصف عينة الموظفين وبعد ذلك تم استلام واسترجاع تلك الاستبيانات.

- في اليوم الموالي تكررت العملية التوزيع واسترجاع الاستبيانات على بقية عينة الموظفين.

عملية تقسيم هذه جرت نظرا لارتباط معظم الموظفين بمهام أخرى أو لانشغالهم بالعمل وذلك يرجع للحجم الكبير من الملفات التي أودعت للتأشيرة على مستوى مصالح المراقبة المالية والتي ارتبطت بالزيادات التي مست الموظفين وضيق الوقت لمعالجة وتصفية كامل الالتزامات والملفات قبل انقضاء الشهر.

3: الحدود البشرية وخصائصها

3-1: حجم عينة الدراسة الأساسية

يمثل اختيار عينة الدراسة إحدى الخطوات البحث العلمي الميداني، ذلك أن نتائجه التي سينتهي إليها تتوقف وبدرجة كبيرة جدا على خصائص ومواصفات العينة ومدى تماثلها وتطابقها مع خصائص المجتمع الأصلي الذي سحبت منه، كما وجه الباحث عناية كبيرة إلى خصائص ومواصفات العينة وأسلوب المعاينة العشوائي أما النوع فهو **عينة عشوائية** مست ما تبقى من عمال المنظمة والذين ينتمون لمختلف الرتب والأصناف الإدارية.

أ- حجم العينة

كان حجم العينة **40** عامل من المجتمع الأصلي لموظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم باختلاف تصنيفاتهم وهي تمثل نسبة **54.29%** من الحجم الكلي للمجتمع والذي يتمثل في **70** عامل، حيث أن الطالب الباحث لم يتعامل في الدراسة الأساسية مع العمال الذي أجابوا على الاستبيانين في الدراسة الاستطلاعية وعددهم **30** عامل.

ب- اختيار العينة

عند اختيار عينة البحث يجب توخي صحة اختيارها لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي الإحصائي الذي أخذت منه، وتكونت عينة البحث الميداني من موظفي مديرية، ونظرا لطبيعة وأهمية الموضوع اختار الباحث أن تكون المعاينة وأسلوب المعاينة عشوائي ونوع العينة عشوائي.

3-2: مواصفات عينة الدراسة الأساسية

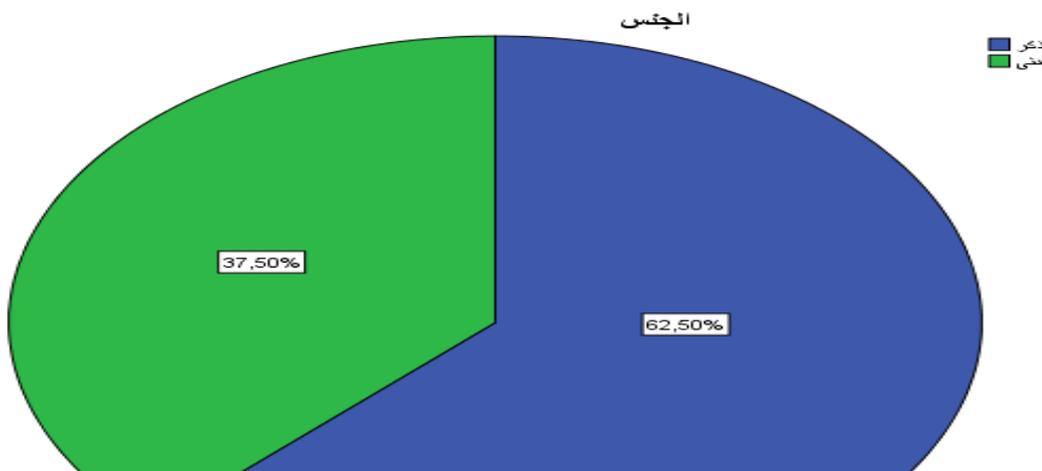
أ- متغير الجنس

جدول 4
توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
62.50%	25	الذكور
37.50%	15	إناث
100%	40	المجموع

شكل 10

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



ملاحظة، من خلال جدول 4 و شكل 10، نلاحظ أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ **62.50 %** هم ذكور، في مقابل نسبة **37.50 %** هم إناث، وهذا الاختلاف راجع إلى طبيعة عملية التوظيف التي تتبعها المديرية وأيضا المؤهلات الشخصية والتي تؤهل فئة الذكور لشغل مناصب إدارية في مثل هذه المؤسسات العمومية وميل هذه الفئة لمثل هذا النوع من العمل الرقابي أكثر من الإناث.

3-3: متغير السن

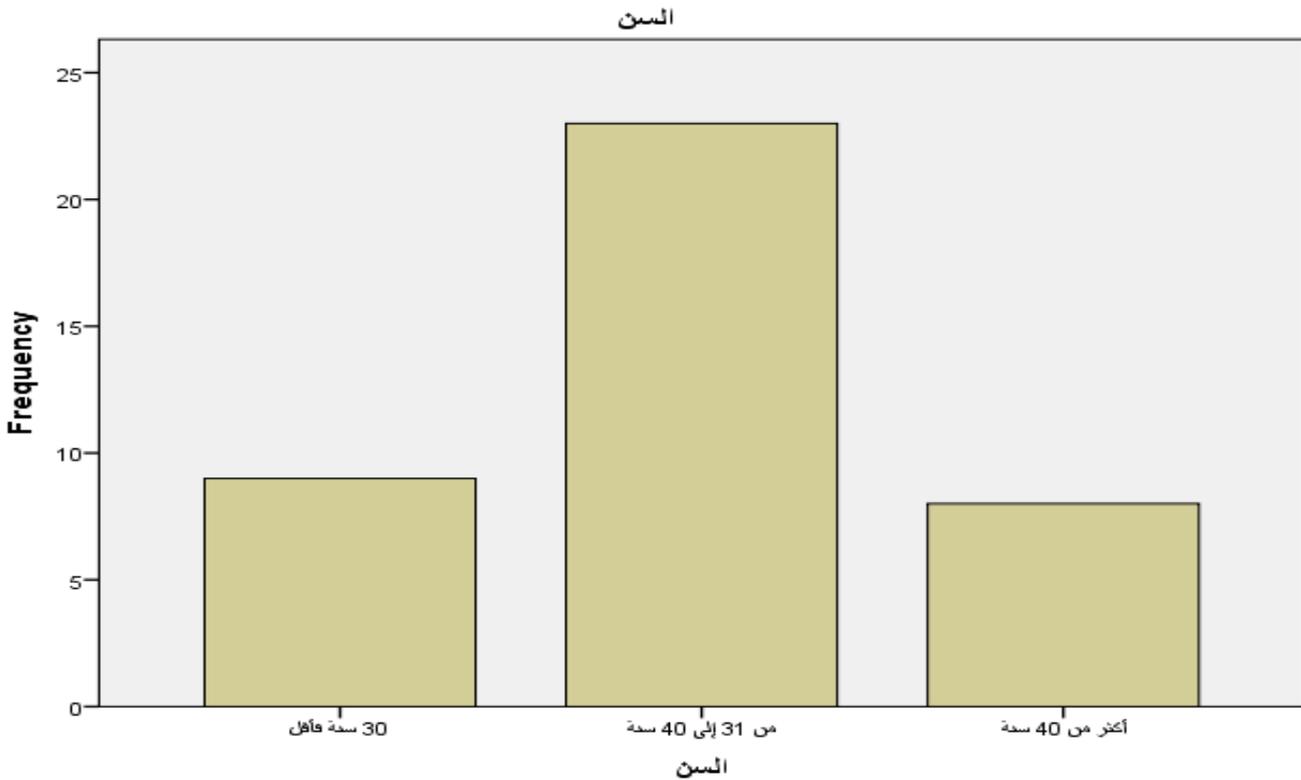
جدول 5

توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
25%	10	أقل من 30 سنة
55%	22	من 31 - 40 سنة
20%	08	أكثر من 40 سنة
100%	40	المجموع

شكل 11

توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن



ملاحظة، من خلال جدول 5 وشكل 11، نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 55% يتراوح سنهم ما بين 31 و 40 سنة، في حين ان نسبة 25% معدل سنهم أقل من 30 سنة، وآخر نسبة قدرت بـ 20% تتراوح سنهم أكثر من 40 سنة.

هذا الميل لصالح الفئة العمرية من 31 - 40 سنة ، إيجابي ويعطي للمؤسسة نوعا من النشاط إذ ان اكبر نسبة من الموظفين هم شباب كما أن نوع الوظيفة والمهام المترتبة عنها تتطلب فئة شبابية القادرة على مراقبة النصوص القانونية ومراقبة الملفات الواردة إلى مصالح المراقبة المالية للتأشيرة ومراقبة الميزانية بفرعيها ميزانية التسيير والتجهيز وهذت يتطلب قدرة فكرية وجهد ذهني كبير وتركيز عالي وهذه القدرات موجودة لدى الفئة الشبابية بعكس الفئات الأخرى، بهدف المحافظة على المال العام والحرص على حسن تسييره من طرف الإدارات العمومية وفق النصوص القانونية المعمول بها.

4-3: متغير المستوى التعليمي

جدول 6

توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
20%	08	ثانوي
72.50%	29	جامعي
7.50%	03	آخر

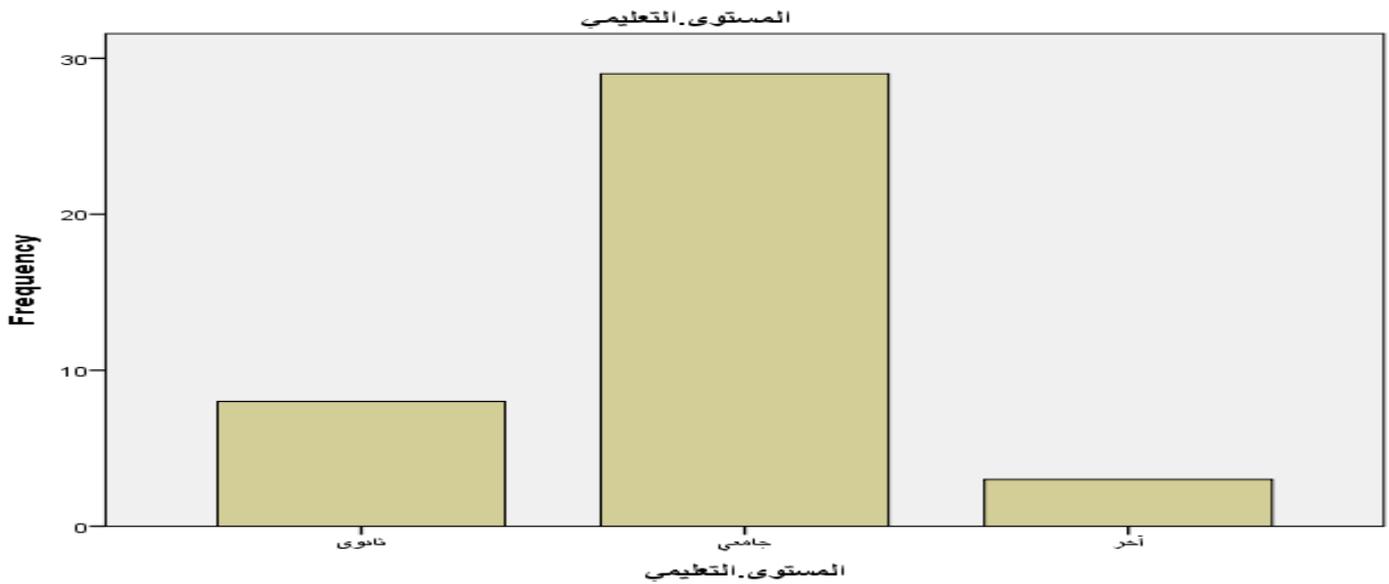
%100

40

المجموع

شكل 12

توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي



ملاحظة، من خلال نتائج جدول 6 وشكل 12، يتضح لنا ان توزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى ثلاثة فئات رئيسية يحتل فيها الجامعيون النسبة الأكبر بـ **72.50%** وهذه النسبة يرجع لكون المؤسسة تعتمد بصورة كبيرة على الإطارات في تسيير أعمالها، كما أن العمال كلها تنجز في المكاتب وهذه الأعمال تتطلب مجهودات فكرية ومستوى ذكاء وقدرة عقلية من أجل استيعاب مختلف القوانين وتحليلها وتقييم وتصنيف مختلف الملفات التي ترد المديرية وتتبع والتحقق ومراقبة مدى صحة الإجراءات الإدارية المعمولة من طرف الإدارات من عدمها وبالتالي فهي تقتصر على فئة الجامعيين والتي كذلك تمتلك طاقة فكرية تساعد على تنظيم العمل والعطاء أكثر، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي **20%** وهي نسبة معقولة حسب المناصب التي يشغلونها وطبيعة المهام الموجهة لمثل هذه الفئة وهي أعمال بسيطة لا تتطلب مستوى عالي من الدراسة وغير مرتبطة بالتحليل والتقييم والمراقبة، إما نسبة المستوى ما بعد التدرج (آخر) فبلغت نسبة **7.50%** وهذا راجع لتولي بعض الموظفين لمناصب عليا يشرفون من خلالها على السير الجيد للتعليمات المسداة من طرف المسؤول الأول وكذا مدى تطبيق التوجيهات والقوانين والعمل بها عبر كامل مراحل التي تمر بها مختلف الملفات الإدارية وكذا الفصل النهائي في المسائل العالقة والتي تفوق الموظفين الذي يولون مهام المراقبة والتحليل إضافة إلى رغبة بعض الموظفين استكمال دراساتهم العليا وتحقيق مستوى علمي كبير وطموحهم في بلوغ مناصب ووظائف عليا خلال مشوارهم المهني.

3-5: متغير سنوات العمل

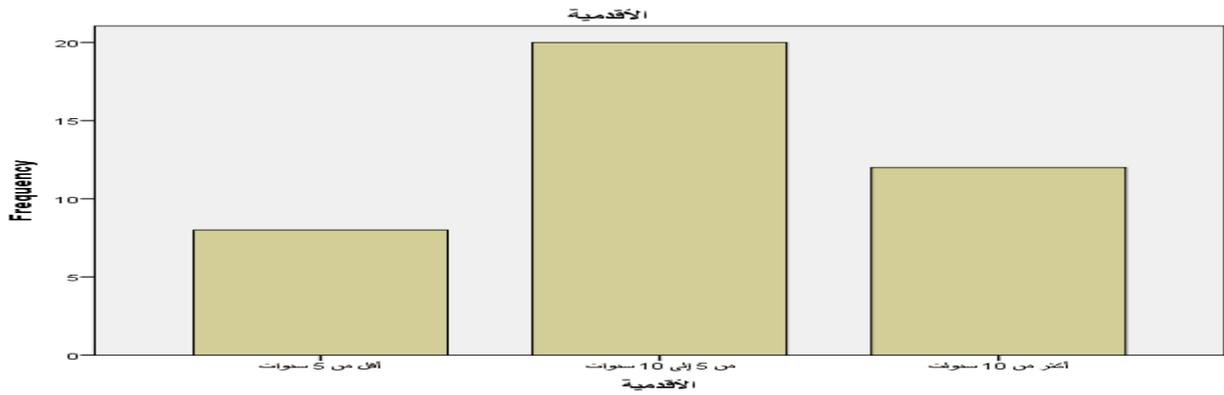
جدول 7

توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
20%	08	أقل من 05 سنوات
50%	20	من 05- 10 سنوات
30%	12	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

شكل 13

توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات العمل



ملاحظة، يتضح لنا من خلال جدول 7 وشكل 13، أن أعلى نسبة هي نسبة 50% والتي تمثل نسبة الباحثين ذوي أقدمية ما بين 05 إلى 10 سنوات وهذا راجع إلى أن غالبية الباحثين هم فئة شبابية وذلك كون أن المديرية خلال الأونة الخيرة اعتمدت على سياسة التوظيف وفتح مناصب مالية جديدة كون انتقالهم إلى مقر جديد على مستوى الحي الإداري بصلامندر، وهو مقر كبير وواسع ويضم عدة مكاتب جديدة، الأمر الذي استدعى بالمسؤولين إلى فتح مناصب جديدة بسبب احتياجات المديرية وكذا حجم العمل الذي تزايد مقارنة بالسنوات السابقة عندما كانوا بالمقر القديم، وتليها نسبة 30% وهم الباحثين الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات وذلك راجع لاحتياج المديرية لأصحاب الخبرة المهنية الطويلة في العمل، حيث تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها هذه الخبرة والتي تكون أكثر قابلية للعمل وأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة داخل أو خارج المؤسسة، أما نسبة الباحثين الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات فكانت 20% وهي تضم الباحثين الذين يشغلون وظائف حديثة.

3-6: متغير الحالة العائلية

جدول 8

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
45%	18	أعزب
55%	22	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل

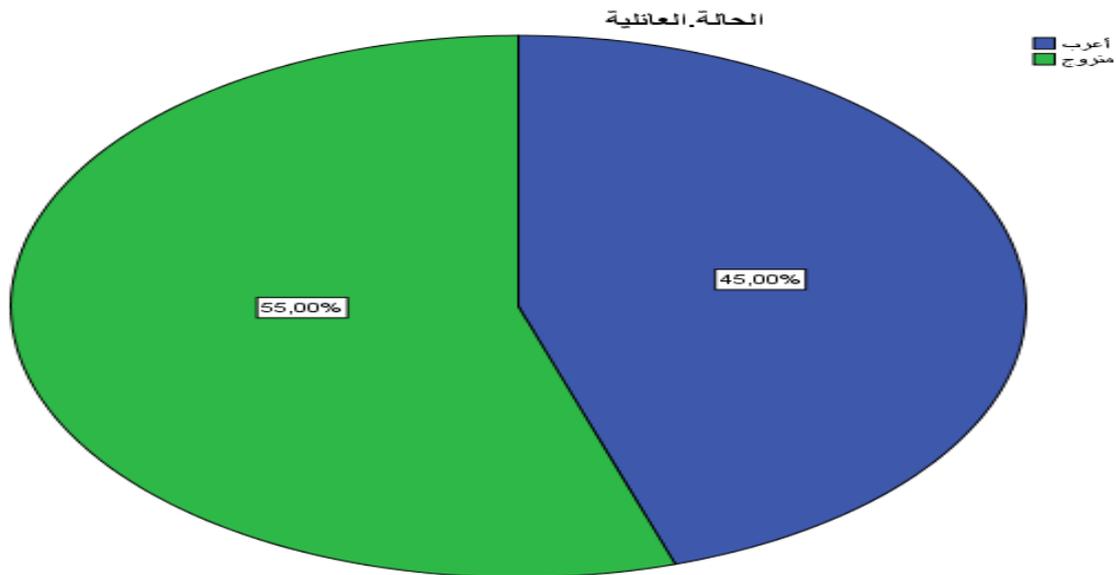
%100

40

المجموع

شكل 14

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة العائلية



ملاحظة، يحدد لنا جدول 8 وشكل 14، الحالة العائلية للمبحوثين إذ نجد نسبة العمال المتزوجين تقدر بـ 55% وهي أكبر نسبة وهذا يعطي انطباع بأنهم يتمتعون بروح المسؤولية وبالتالي يقدرون قيمة المسؤولية التي على عاتقهم اتجاه عملهم وبالتالي يمكن للإدارة الاعتماد عليهم في تسيير مصالحها على أفضل وجه، من ناحية أخرى قدرت نسبة الموظفين العزاب بـ 45% وذلك نظرا لظروف مادية من جهة ومن جهة أخرى عدم رغبة هذه الفئة في الزواج بسبب الوقت المبكر، في حين انعدمت نسبة الأرامل والمطلقين.

7-3: متغير الفئة السوسيو مترية

جدول 9

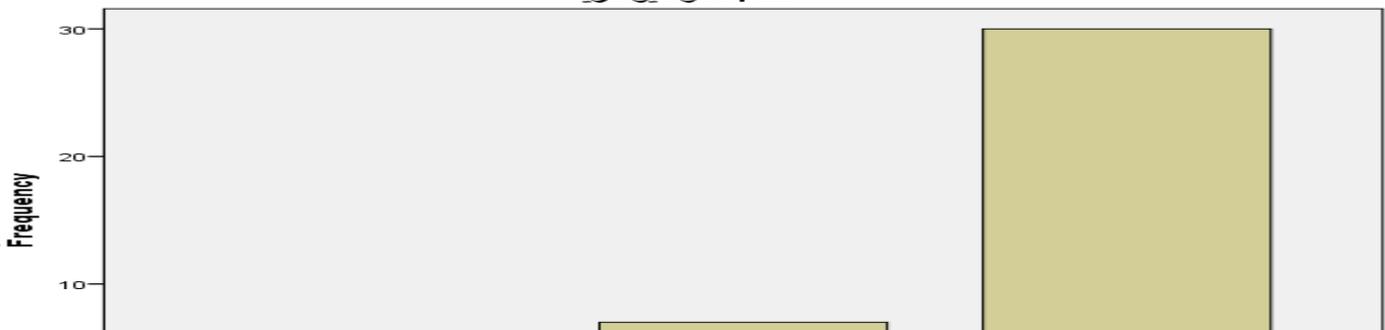
توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة السوسيو مترية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
7.50%	03	إطار
17.50%	07	مشرف (متحكم)
75%	30	منفذ
100%	40	المجموع

شكل 15

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة السوسيو مترية

الفئة السوسيو مترية



ملاحظة، يمثل جدول 8 وشكل 14 توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مترية، حيث يتضح من خلاله أن فئة المنفذين هي اكبر فئة بحيث تقدر نسبتها بـ 75% وهذا راجع على ان أغلبية العمال منفذين كون طبيعة العمل والذي تمثل عمليات المراقبة المالية، التحقق التقييم، والتحليل والتأكد من سير الإجراءات الإدارية وفق القانون وهي مهام تخص بالدرجة الأولى الموظف المنفذ من جهة إضافة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي والذي يمثل السلم الإداري وتقسيم المهام وهي للموظف المنفذ، ثم تليها نسبة 17.50% لفئة المشرفين (المتحكمين)، وهذا راجع إلى تحكم هذه الفئة في بعض المهام الموكلة لهم والتي تخص فقط الإشراف وتسيير الموارد البشرية التي تكون تحت سلطتهم و يعملون كذلك على فرض التنسيق بين العمال في عملية دراسة ومراقبة الملفات الإدارية وحرصهم على تجنب الأخطاء الإدارية في ذلك، تليها نسبة 7.50% وهي تمس فئة الإطارات وكذلك راجع إلى طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يضم ذلك العدد بهدف ضمان سيرورة المهام بشكل جيد والفصل في مسائل معقدة وتقديم قرار التأشير على الملفات الإدارية والمشاركة في اللقاءات والاجتماعات وعضويتهم في مختلف اللجان على مستوى الولاية وهي من مهام تخص فقط الإطارات.

4: وصف أدوات القياس

يحتوي مقياس الإتصال المنحصر في الأبعاد الإتصال النازل، الإتصال الصاعد والإتصال الأفقي على 30 فقرة، موزعة حسب كل بعد على 10 فقرات وهذا للإلمام وتوضيح طبيعة الإتصال الموجود بين موظفي مديرية المراقبة المالية والإتصال السائد والمنتشر بصفة كبيرة بينهم.

- فيما يخص تقدير الدرجات، فقد تم تقديرها حسب الجدول التالي:

جدول 10

تقدير الدرجات للبدائل

البدائل	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	4	3	2	1

ملاحظة، بالنسبة لمقياس الرضا المهني فقد انحصر في 04 أبعاد (العامل القانوني، النقابات والتنظيمات العمالية، العوامل الذاتية والعوامل التنظيمية) ضمت 20 فقرة موزعة حسب كل

بعد بـ 05 فقرات، بغية الوصول إلى معرفة ما يؤثر في العامل وما هي المتغيرات التي يتأثر فيه من جهة ويؤثر فيها من جهة أخرى حتى يتحقق الرضا من عدمه. فيما يخص تقدير الدرجات، فقد تم تقديرها بإتباع تقنية أو طريقة التدرج التجميعي لـ: لكيرت LIKERT:

تحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات المطولة حول تكوين المقياس، إذ ان المقياس وفقا لهذه الطريقة يتكون من مجموعة العبارات التي تشير الخصائص الإيجابية للعمل، ويتطلب من كل فرد اختيار عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقته عليها وبالتالي اختيار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة تبعا للجدول التوضيحي أدناه:

جدول 10

تقدير الدرجات حسب طريقة التدرج التجميعي لـ: لكيرت LIKERT

البدائل	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
الدرجات	3	2	1	0

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية..... إلخ وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معامل الارتباط بيرسون، التباين الأحادي..... إلخ.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، نظرا لطبيعة الموضوع، ولتنوع الفرضيات المطروحة طبق الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسبة المئوية

وذلك لحساب المتغيرات الكمية كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية و الفئة السوسيو مترية وهذا لمعرفة مدى تجانس أو اختلاف أفراد عينات الدراسة حول المواصفات المذكورة.

2- المتوسط الحسابي

وهذا قصد استخراج متوسط أبعاد الدراسة الأساسية لمعرفة قيمة ومكان كل بعد ضمن الدراسة ومجموع البيانات أو القيم على عددها.

3- الانحراف المعياري

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة الدراسة، ولكل محور من محاور متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.

4- معامل الارتباط لبيرسون

معامل ارتباط بيرسون هو إحصائيات الاختبار التي تقيس العلاقة الإحصائية، أو الارتباط، بين متغيرين مستمرين، ويعرف بأنه أفضل طريقة لقياس الارتباط بين المتغيرات ذات الأهمية لأنه يستند إلى طريقة التباين ويعطي معلومات حول حجم الارتباط، وكذلك عن اتجاه العلاقة.

5- اختبار "ت" T-Test:

هو أسلوب إحصائي بارامتري، يستخدم لحساب الفرق بين المتوسطات، وينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي اختبار "ت" لعينة واحدة One Sample Test-T، اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Two Sample Test-T، اختبار "ت" لعينتين مترابطتين Paired Sample Test-T.

6- اختبار تحليل التباين

ويرمز له اختصار بـ ANOVA، واختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

• تمهيد

أولاً: عرض نتائج الفرضيات

1. عرض نتائج الفرضية الأولى

2. عرض نتائج الفرضية الثانية

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة

4. عرض نتائج الفرضية الرابعة

ثانياً: تفسير وتحليل نتائج الفرضيات

1- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثانية

3- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

4- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

• خلاصة عامة.

• التوصيات والاقتراحات.

تمهيد:

بعد أن قام الطالب الباحث بجمع المعطيات اللازمة للدراسة وإخضاعها للمعالجة الإحصائية، توصل إلى مجموعة من النتائج التي سيلي عرضها ومناقشتها في هذا الفصل، بحيث سيتم أولاً عرض نتائج الفرضيات ثم يليها مناقشتها.

أولاً: عرض نتائج الفرضيات

1. عرض نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإتصال والرضا المهني لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم".

جدول 11

مستوى العلاقة بين الإتصال والرضا المهني

الأبعاد	العينة (العدد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة .05	الدلالة
الإتصال	40	86,65	9,60	- .040	.806	غير دالة
الرضا المهني		30,57	7,90	- .040	.806	غير دالة

ملاحظة، من خلال جدول 11 وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، بأنها جد متقاربة، وعند حسابنا لمعامل الارتباط بيرسون (04. -)، وهو معامل ارتباط سالب وغير دال ومستوى الدلالة (806.) وهو مستوى أكبر وغير دال عند مستوى الدلالة (05.) وكانت الفرضية والتي تمثل موضوع الدراسة ألا وهي معرفة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإتصال والرضا المهني لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم وبالتالي بعد أن ظهر المستوى غير دال إحصائياً، مما يؤكد على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإتصال والرضا المهني لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم، ونرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإتصال والرضا المهني لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم، في حين نجد والعودة إلى التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي المقدر بـ (86.65) فوق المتوسط النظري، مما يبين وجود اتصال مقبول لدى الموظفين، وبالنسبة للرضا المهني فهو كذلك موجود بمؤشر فوق المتوسط حسب ما بينه التحليل الإحصائي حيث قدر المتوسط الحسابي للرضا حسب ما بينه التحليل الإحصائي بـ (30.57)، (العودة للملحق 6).

2. عرض نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها: " توجد فروق في الإتصال تعزى

بالجنس".

جدول 12

الفروق في الإتصال تعزى بالجنس

الاستبانة	العينة (العدد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مقارنة المتوسطات عند مستوى الدلالة .05	الدلالة
الذكر	25	87.32	8.82	.564	38	.576	غير دالة
انثى	15	85.53	11.02				

ملاحظة، يتضح من بيانات جدول 12 وجود تقارب حيث نجد أن المتوسط لدى فئة (الذكور) يقدر بـ (87,32) بانحراف معياري (8.82) ولدى فئة (الإناث) يقدر بـ (87.00) بانحراف معياري (11,02)، كما نلاحظ أن قيمة "ت" (.564) عند درجة الحرية (38) وتم اعتماد هذه القيم حسب نتائج اختبار التجانس "ليفيني" والتي بينت وجود تباين متساوي (العودة للملحق 6)، ونجد أن نتائج مقارنة المتوسطات عند اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث ظهر مستوى الدلالة (.576) والتي تعتبر أكبر من مستوى الدلالة (.05) وكانت الفرضية تقول توجد فروق في الإتصال تعزى بالجنس، وبالتالي بعد أن ظهر مستوى الدلالة أكبر من (.05) نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق في الإتصال تعزى بالجنس.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها " توجد فروق في الإتصال تعزى بسنوات العمل".

جدول 13

الفروق في الإتصال تعزى بسنوات العمل

الاستبانة	العينة (العدد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف" المحسوبة	درجات الحرية	مقارنة المتوسطات عند مستوى الدلالة .05	الدلالة
الإتصال	أقل من 5 سنوات	79.75	10.84	3,532	2	.039	دالة
	من 5 إلى 10 سنوات	87.00	6.88				
	أكثر من 10 سنوات	90.66	10.86				

ملاحظة، من خلال جدول 13، يتضح لنا وجود تقارب في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري حيث نجد أن المتوسط لدى فئة (الأقل من 5 سنوات) تقدر بـ (79,75) بانحراف معياري (10.84) ولدى فئة (من 5 إلى 10 سنوات) تقدر بـ (87.00) بانحراف معياري (6,88)، أما فئة (أكثر من 10 سنوات) فنجد المتوسط (90.66) بانحراف معياري (0.86) كما

نلاحظ أن قيمة "ف" المحسوبة (3,532) عند درجة الحرية (2)، أما بالنسبة لنتائج مقارنة المتوسطات ظهر مستوى الدلالة 03. وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 05. وبالتالي نقبل الفرضية التي تؤكد وجود فروق في الإتصال تعزى بسنوات العمل.

4. عرض نتائج الفرضية الرابعة: والتي مفادها " توجد فروق في الرضا المهني تعزى للمستوى التعليمي".

جدول 14

الفروق في الرضا المهني تعزى للمستوى التعليمي

الاستبانة	العينة (العدد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مقارنة المتوسطات عند مستوى الدلالة 01.	الدلالة
الرضا المهني	ثانوي	24.50	3.42	- 2,478	35	0.018	دال إحصائياً
	جامعي	31.93	8.21		28,781		

ملاحظة، من خلال جدول 14، يتضح لنا وجود تقارب في المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري حيث نجد أن المتوسط لدى فئة الثانوي تقدر بـ (24,50) بانحراف معياري (3.42) وهي أقل من المتوسط لدى فئة الجامعي حيث يبلغ (31,93) بانحراف معياري (8,21) كما نلاحظ أن قيمة "ت" (-2,478) عند درجة الحرية (35) وتم اعتماد هذه القيم حسب نتائج اختبار التجانس 'ليفيني' والتي بينت وجود تباين متساوي (العودة للملحق 6)، ونجد أن نتائج مقارنة المتوسطات عند اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث ظهر مستوى الدلالة (0.018) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود فروق في الرضا المهني تعزى للمستوى التعليمي.

ثانياً: تفسير وتحليل نتائج الفرضيات

1- تفسير نتائج الفرضية الأولى

بعد تطبيق الأسلوب الإحصائي الذي اعتمده الطالب الباحث من أجل تبيان العلاقة بين الإتصال والرضا المهني لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم، اتضح لنا من خلال ما تم التطرق إليه من عرض سابق للنتائج ، أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإتصال والرضا المهني، لكن الإتصال موجود بصفة كبيرة ولكن مقبولة وبالنسبة للرضا المهني فهو كذلك موجود بدرجة فوق المتوسط، وهذا كدلالة على أن هذين المتغيرين لا ينفصلان عن المنظمة بل عنصرين موجودين منذ نشأة المنظمة ولا يمكن تجنبهما أو إقصاؤهما بل هما يساهمان في التأثير على ما سطر لنجاح وبقاء المنظمة وتفاعلها، وهذا ما ينافي مع ما تم التوصل إليه في دراسة سابقة انتهجت نفس موضوع بحثنا هذا، وهي دراسة "غزولي نورهان" (2016)، بعنوان "دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا

الوظيفي للموظفين"، فنجد هذه الدراسة مشابهة لموضوع دراستنا، إلا أنها اختلفت في النتائج المتوصل لها وهي عكس نتائج دراستنا، حيث أن ما توصلت إليه كنتيجة هي أن للاتصال دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال عدة متغيرات اعتمدت عليها في الدراسة كالإعلانات الرسمية، الاجتماعات الرسمية والعلاقات الشخصية وهي لا تطابق المتغيرات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه، ناهيك عن معاش الطالب الباحث خلال المدة التي قضاها في الدراسة الميدانية بشرطها (الاستطلاعية، الأساسية)، والتي اكتشف من خلالها عدم وجود العلاقة بين الإتصال والرضا المهني في مديرية المراقبة المالية، وهذا يعود إلى السياسات التي تنتهجها المديرية وأسلوب الإتصال الذي تتبعه بين الموظفين مهما كان نوع الإتصال (هابط، صاعد أو أفقي) فالإتصال موجود لكنه ضعيف مما ينعكس على إمكانية مقارنة الاتجاهات وإيضاح الغموض المرتبط بوظائف الموظفين من جهة وأدوارهم من جهة أخرى كما أن الإتصال في قوته وشدته والأهداف المرجوة منه فعندما تكون الأهداف متبادلة وتشاركية يكون هناك اتصال.

ورضا الموظفين مرهون بعوامل أخرى فالموظف عندما يكون في جو به توترات وجو غير ملائم تترجم السلوكيات والأحاسيس التي تسود محيط العمل في المنصب ومكان العمل وبين الأفراد، وطبيعة المنفعة التي تعود على الموظف إذا كانت عامة على العمل و الفرد يكون هناك رضا أما في حالة عدم توازن الأهداف وتوحيدها ينجر عنه اختلال في الرضا.

يجب الإشارة أن نتائج أو ما أسفرت عليه استعمال تقنية الملاحظة، يعاكس كذلك نتائج الدراسة الكمية، حيث نقول أن استجابات العمال على فقرات استبيان الإتصال خاصة لم تكن صريحة، هناك كذب لتفادي القرارات التعسفية التي قد تأخذ لغير صالحهم من طرف المدير، الذي يتميز بشخصية أو سلوك تنظيمي استبدادي، وهذا ما التمسناه في تصريحات بعض العمال الذين رفضوا ملئ الاستبيانين.

فالشيء الملاحظ أمر واستجابات العمال على استبيان الدراسة أمر آخر، فخلال الدراسة الاستطلاعية والزيارات المتعددة لهذه المديرية ومن خلال تقنية الملاحظة، اتضح للطالب الباحث أن الإتصال كما نعرفه نظريا غير موجود، وإن وجد فهو بمستوى مقبول كما دلت علي التحليل الإحصائي المشار له أعلاه، ومن البديهي أو من المسلمات أن للاتصال سواء التنظيمي أو الإنساني الذي يعتمد على العلاقات الاجتماعية في مكان، له دور وعلاقة وطيدة مع بمعنويات رجال المنظمة وهناك نقصد به الرضا المهني.

وإذا وجد رضا مهني فهو مرهون ومرتبب بعوامل أخرى، لكن وعلى حسب إحساسات الطالب الباحث وبما أن المسؤول الأول عن هذه المديرية كان على اطلاع بمضمون الاستبيانين فانعكس ذلك على استجابات المفحوصين والتي لم تكن صريحة خوفا من هذا المسؤول التسلطي السلطوي.

2- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثانية

اتضح لنا من المعالجة الإحصائية انه لا توجد فروق في الإتصال تعزى بالجنس، كون ان عامل الجنس ليس له دخل في الإتصال، فالإتصال عامل عام على كل الفئات ذكورا كانوا أو إناثا وان وجد اتصال فهو موجود فعلا يشمل الجنسين في مختلف المستويات الإدارية ولا يمكن ان يكون هناك اتصال عند الذكور وغير موجود لدى الإناث والعكس صحيح فالفرق ان وجدت لا تعزى حسب ما توصلت إليه دراستنا بمتغير الجنس بل هي مرتبطة بعوامل أخرى، هذا رغم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى مثل موضوع بحثنا سواء في دراسة للإتصال أو الرضا المهني على حد سواء، ولم تأخذ عامل الجنس كمتغير تابع يؤثر أو يتأثر في حقيق العلاقة من عدمها، نذكر منها دراسة "مولاي عمار سمية" (2018)، المعنونة "الإتصال وتأثيره على فعالية التنظيم"، حيث توصلت في دراستها بوجود علاقة بين العمال وزملائهم في العمل وهي مقبولة، أي أن اختلاف في جنسهم لا يؤثر في وجود العملية الاتصالية بل تتعداها إلى مؤشر آخر وبالتالي فهي غير مشابهة لموضوع بحثنا فكل دراسة في اتجاه من ناحية الموضوع والنتائج، المرجوة من طرف المنظمة، قد نجدها في الجنسين معا أو في أحد الجنسين على حد سواء، فمدى تلك الفعالية هي التي تقتصر على نجاعة الإتصال من عدمه فالإتصال الذي يكون في مستواه العالي يكون هادف ويطرجم تلك القوة في تحقيق النتائج والنجاح للمنظمة والعمال معا وعندما يكون الإتصال في مستواه الضعيف أو المتوسط فتعكس على ما يرجى تحقيقه عند رسم مخطط عمل، فكما هو معروف أن الإتصال نجده لدى فئة الإناث ويكون بمستوى كبير مقارنة بما هو عليه لدى الذكور في محيط عمل واحد، إلا أن ما توصلنا إليه من نتائج المشار لها في الفرضية الأولى تقرر العكس تماما، فمتغير الجنس في دراستنا ليس له علاقة بمستوى الإتصال في المنظمة ولا يكون اتصال لدى الإناث أكبر من الإتصال الموجود لدى الذكور بل هو متكامل يجمع الفئتين ككل في تناغم وتكافؤ للأدوار والمهام والحقوق والواجبات.

3- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

بعد التحليل الإحصائي تبين أن الفرضية قد تحققت، وعليه يمكن القول أنه توجد فروق في الإتصال تعزى لسنوات العمل وبعد ما ترجمته الدلائل الإحصائية نجد أن الإتصال يميل بأكبر درجة للفئة التي تحوز على سنوات عمل أكثر من 10 سنوات والتي يكون أصحابها يملكون رصيد مهني كبير جراء ما عاشوه خلال تلك السنوات الطويلة وما اكتسبوه من معرفة وخبرة مكنتهم من القدرة على التكيف والتأقلم مع مختلف المتغيرات التي تطرأ في المنظمة ومع زملائهم وأكسبتهم الكفاءات الاتصالية الاجتماعية على الإتصال والتحكم في العملية الاتصالية وجعلها تسير بوتيرة جيدة وهذا من تجربتهم الشخصية والتي كونت لديهم نوع من المهارة الفردية فيكون عندهم اتصال جيد مع العمال الآخرين في جميع المستويات وهذا دليل على أن طول سنوات العمل في المؤسسة تؤثر على وجود الإتصال من عدمه فالعامل الموجود في المؤسسة خلال مدة طويلة اكتسب نوع من الثقة والخبرة التي تساعد على أن يتواصل مع زملائه سواء من نفس المستوى أو من مستوى أعلى بطريقة فعالة تولد لديه راحة نفسية

والقدرة على معالجة اية مشاكل أو عراقيل في عملية الإتصال وذلك بكل بساطة وطلاقة ولا يؤثر عليه المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة كون أن سنوات العمل في المؤسسة أكسبته نوع من الخبرة والقدرة على التكيف مع أية متغيرات تنظيمية وعلاقات اجتماعية داخلها وما عاشه الأفراد جراء سنوات عمل قد تكون طويلة كافية تولد لديهم نزعة ثقافية ومواقف ووجهات نظر تشعره بالراحة التي يستغلها في تحقيق الإتصال بمختلف اتجاهاته بشكل سليم ومفيد وهادف، بينما نجد في الفئتين المتبقيتين اتصال ضعيف أو مقبول وذلك يعود إلى عدم تعود العمل الجدد على عملهم وعلى العلاقات التي تسود بيئة العمل وبفعل أنهم عمال جدد فلم يكتسبوا المهارة المطلوبة للتحكم في العملية الاتصالية وسريانها بشكل فعال بينهم وبين الأفراد البقية أو القدرة على التكيف مع ما يطرأ في المنظمة، حيث تتنافى دراستنا هذه مع دراسات سابقة غير متشابهة وإنما أخذت في بعض مؤشرات عنصر الإتصال الذي يعتبر المتغير الرئيسي في الدراسة الحالية نذكر منها دراسة "نجعوم رزيقة" (2015) والتي تحمل عنوان " دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، والتي تطرقت في نتائج هذه الدراسة إلى أن الإتصال التنظيمي في المؤسسة يساهم بشكل كبير في توفير منح ملائم بين المستويات التنظيمية مما يؤثر على روح العمل الجماعي لدى العمال بطريقة جيدة، توظيف هذه الدراسة جاء كدلالة على أن الإتصال في أي مؤسسة يسلك طريق الصحيح عند معرفة توجيهه ليمس كل الفئات في المؤسسة دون تهميش أو إقصاء أية فئة فيكون اتصال موجه وهادف ومستدام من جهة كما يجب على العمال العمل على تحسين قنوات الإتصال، وعدم تشكيل سد لعرقلة العملية الاتصالية أو تهميشها أو عدم المبالاة بها، واعتبارها عنصر غير مهم بل أخذ هذا العنصر باهتمام والعمل به وتحسين اتجاهاته وكل عامل لا يناوله أو ينظر إليه من زاويته الخاصة وميدان اهتمامه، بل تكون بمشاركة الكل لتقديم إبداع و إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين وتطوير المؤسسة.

4- تفسير وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

وبناء على ما تم التوصل اليه من نتائج من خلال المعالجة الإحصائية للمعطيات تبين وجود فروق في الرضا المهني تعزى للمستوى التعليمي وتحقق الفرض، وحسب ما أشارت إليه المتوسطات الحسابية نرى أن الفروق الموجودة هي لصالح فئة **المستوى الجامعي** بمعدل فوق المتوسط بقليل وهو ما يدل على أن درجة الفرد العلمية والقدرات التي يتمتع بها الأفراد والمؤهلات الفكرية والعلمية، وما يتلقاه العامل من أجر ومكانة فهم بحاجة إلى الاعتراف مقارنة بالمجموعات السوسيو مهنية الأخرى الأدنى، التي تبحث على تحقيق أدنى الحاجات وهذا حسب **"نظرية الحاجات لماسلو"**، والتي لها علاقة وثيقة بتحقيق الرضا المهني من عدمه.

وبطبيعة الحال فالعامل ذو مستوى علمي عالي يشغل منصب عالي يعود عليه بالفائدة من راتب جيد والمسؤولية والإشراف والفصل في بعض القرارات والإجراءات وغيرها من

المهام الموكلة له حسب رتبته في الهيكل التنظيمي وهذا وما يولد لديه نوع من الرضا وهو ما يكسبهم الرغبة وتجعلهم يركزون على جهودهم في العمل وهذا بدوره يعمل على رفع مستوى أدائهم بالشكل الجيد لتحقيق نجاح المؤسسة وهذا ما يقوي شعورهم بالراحة والاستقرار وبالتالي رضاهم في عملهم.

وبما أن الرضا عن العمل هو مفهوم مركب ومتعدد الأبعاد يشير إلى الشعور الإيجابي الذي يتكون عند الفرد، والنتائج عن قناعاته بأنه يمارس عملاً نافعاً، فإن ما نتج عن المعالجة الإحصائية لفئة العمال أصحاب المستوى الجامعي كان نتيجة لما تحقق لديهم من طموح وظيفي، أشبع رغباتهم من باب رتبته وتصنيفهم الإداري فمنهم إطارات ومنهم مشرفين فكأن المستوى الجامعي أحدث فرقا إداريا بين العمال وأعطى نوع من الأفضلية والتشريف لهذه الفئة جراء قدراتهم العملية والعلمية وما وظفوه من خبرة وتفاعل في العمل والتفاني والانسجام مع الزملاء، كما أن ما توصلنا إليه في دراستنا فارتفاع المستوى العلمي يحقق الرضا المهني ويعود ذلك لكثرة التوقعات أو المطالب التي يتوقعها المتعلم من عمله فيتماشى عندهم هذا الشعور بسبب ما يحصلون عليه في المقابل، وهذا يوضح أن المعيار العلمي مهم والذي يقوم على ضوئه الرضا بجوانبه وأشكاله كونه مؤشر من بين المؤشرات الدالة على ذلك، وما يتحقق لهم من توافق نفسي وفسولوجي واجتماعي لكون الرضا يرتبط بالنجاح في المجال وهذا ما ينعكس على سلوكه في العمل من خلال اتجاهاته الكامنة وما تترجمه من قوة المشاعر ودرجة تراكمها وتأثيره على الرضا وتأثره بالمعيار العلمي.

حيث نجد في دراسة سابقة تعتمد على الرضا المهني كعنصر أساسي للباحث " **شبحان حنان** " (2015) بعنوان " **تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي** "، وهي دراسة مغايرة كذلك من ناحية الموضوع والنتائج والتي توصلت على أن الرضا المهني يعتمد على السياسة التي تنتهجها المؤسسة في تسيير حياة أفرادها بصفة عامة فعجز المؤسسة على تحقيق رضا عمالها راجع إلى وجود تسيير حياة مهنية بطريقة علمية وموضوعية بالرغم من استخدام المؤسسة لوسائل تسيير الحياة المهنية.

خلاصة عامة

من خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإتصال والرضا المهني لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم وبعد تحليل وإثراء المتغيرات الدراسة نظرياً وتطبيقياً، توصلنا إلى:

• عدم تحقق الفرضية التي تأسس عليها موضوع الدراسة، وعدم وجود دلالة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإتصال والرضا المهني لدى موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم.

كما تبين من خلال ما ترجمته المعطيات الإحصائية ما يلي:

- عدم وجود فروق في الإتصال تعزى للجنس.
- وجود فروق في الإتصال تعزى لسنوات العمل.
- وجود فروق في الرضا المهني تعزى للمستوى التعليمي.

ومنه توصلنا إلى أن الإتصال والرضا المهني متغيران لا تربطهما أية علاقة ولا يوجد أي تأثير لطرف على الآخر، فهما وجهان لعملتين مختلفتين لا يكملان بعضهما البعض، ووجود اتصال من عدمه ورضا مهني من عدمه ليست له دلالة وعلاقة ارتباطية أو سببية أو علاقة أخرى فكل منهما في اتجاه يؤثر ويتأثر بعوامل أخرى داخلية وخارجية في المؤسسة، كما أنه لا توجد أية فروق لها علاقة بالجنس تربط الإتصال، ماعدا ما تحقق حسب الفرضيتين المشار لهما أعلاه، فليس بالضرورة وجود اتصال قوي في المؤسسة وعدم وجود رضا لدى العمال، أو وجود رضا لدى العمال والاتصال غائب فكما بينت دراستنا أن هناك عوامل أخرى تتحكم في العملية الاتصالية، ما بين العمال عبر مختلف مستوياتهم وتصنيفاتهم، فالإتصال وما يعبر عنه من تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات والآراء، وترحيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة، ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به، والتأثير في المواقف والاتجاهات ليس للإتصال عنصر معين يتحكم فيه كالجنس، سنوات العمل والمستوى التعليمي، بل أن كل عنصر أو عامل يصب في توجيه العملية الاتصالية وهي المصدر لتدفق المعلومات وأداة تساهم في عملية صنع القرار، وتحديد وتقييم مسار الإجراءات البديلة و تغيير المواقف ورؤية الفرد، أي أن الفرد المطلع على كافة الأمور سيكون لديه موقف ورؤية أفضل من الفرد الأقل استنارة أو غير المطلع على الأمور، بغض النظر عن جنسه ومستواه وخبرته.

وما توصلنا له في دراستنا، على أن هناك متغيرات غير مرتبطة بالرضا المهني فلا يؤثر ولا يتأثر بها بل هم مرهون بالنتائج التي يتوصل لها عمال المنظمة، وما تم تنفيذه من برنامج عمل ذو نتيجة إيجابية وما تم تحقيقه حسب مخطط عمل المنظمة، فهي مؤشرات تبين درجة الرضا من عدمه، وتتجسد في الواقع ومدى تحقيق الأهداف المرجوة ونجاح المؤسسة وسير خدماتها بأفضل حال، وتحقيق الاستمرارية والريادة والتقدم لصالح العمال والمنظمة ككل، ومدى تعلق العامل بعمله وبحثه المستمر عن تجديد معلوماته والبحث عن الأمور والعمليات التي تحسن عمله وأداءه.

التوصيات والاقتراحات

. التوصيات والاقتراحات

- 1- العمل على تحسين الإتصال المطلوب بين رجال المنظمة.
- 2- التشجيع على بعث روح التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- 3- استشارة أهل الخبرة والتجربة بالمنظمة في المسائل المهنية وسيرورات العمل.
- 4- فتح مجالات للاتصال.
- 5- مرونة التعامل مع المتغيرات المرتقبة بالمنظمة.
- 6- التخلي عن ثقافة السطلة الكلاسيكية القديمة والتفاهم أكثر مع العمال.
- 7- أخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية والاجتماعية لدى العمال.
- 8- روح المبادرة والعلاقات الإيجابية في الوسط المهني تسمح بأكثر انتماء للمنظمة.
- 9- تنمية الرغبة والاستعداد لدي العمال للقيام بمهامهم بجدية من خلال ترسيخ مبدأ التوظيف العقلاني.
- 10- يجب منح العمال القدرة على معرفة آخر التطورات والمستجدات داخل المنظمة وتجنب سياسة الإقصاء.

المراجع

. المراجع

أولاً: الكتب

- أحمد سيد، مصطفى، (2002)، إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المركز الجامعي القاهرة.
- أنور، محمد، وسلطان، سعيد، (2004)، السلوك الإنساني في المنظمات، (ط1)، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية. أ
- أبو شنب، جمال، (2006)، العلاقات الإنسانية في مهارات الاتصال والتعامل، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.
- أبو عرقوب، إبراهيم، (2011)، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان.
- أبو حمد، رضا صاحب، وآل علي، سنان، والموسوي، كأضم، (2012)، الإدارة لمحات معاصرة، (ط1)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن.
- بشير، العلق، (2009)، الاتصال في المنظمة العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان.
- بوحنية، قوي، (2010)، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- البادري، سعود بن مبارك، (2011)، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، (ط1)، دار الكتاب الجامعي الإمارات.
- بلخيري، رضوان، (2013)، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع الجزائر.
- جوهر، محمد ناجي، (2000)، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية.
- جودة، محفوظ، والذغبي، حسين، والمنصور، ياسر، (2004)، منظمات العمال والمفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر عمان.
- جودة، محفوظ أحمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية، (ط1)، دار وائل عمان.
- الجيوسي، محمد رسلان، وجاد الله، جميلة، (2008)، الإدارة علم وتطبيق، (ط3)، دار الميسرة للنشر والتوزيع الأردن.
- جابر، عاطف، وطه، عبد الرحيم، (2009)، السلوك التنظيمي، (ط1)، الدار الجامعية.

- جودة، محفوظ احمد، (2010)، *إدارة الموارد البشرية*، (ط1)، عمان دار وائل.
- حريم، حسين، (2000)، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات*، دار زهران للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حمادات، حسن محمد، (2008)، *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية*، (ط1)، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن.
- حريم، حسين، (2013)، *إدارة الموارد البشرية*، (ط1)، دار حامد عمان.
- حلمي، فارس، (2013)، *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*، رونالد، ريجيو، ترجمة، (ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن.
- الخصري، الشيخ سليمان، (1990)، *الفروق الفردية في الذكاء*، (ط2)، دار الثقافة القاهرة.
- خواجة، عبد العزيز، (2005)، *مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل*، (ط1)، دار الغرب للنشر والتوزيع الجزائر.
- الخوالدة، محمود عبد الله، والعموش، حسين علي، (2009)، *علم النفس السياسي والإعلامي*، (ط1)، دار الحامد الأردن.
- دويدار، عبد الفتاح محمد، (1995)، *أصول علم النفس وتطبيقاته*، (د.ط)، دار النهضة العربية بيروت.
- دليو، فضيل وآخرون، (2003)، *الاتصال في المؤسسة*، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة.
- دادي، ناصر، (د.ت)، *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة*، دار الغرب للنشر والتوزيع الجزائر.
- راوية، حسن، (2002)، *السلوك التنظيمي المعاصر*، (ط1)، الدار الجامعية مصر.
- زويلف، مهدي حسين، (1996)، *إدارة المنظمة نظريات السلوك*، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان.
- الزغلول، عماد عبد الرحيم، (2005)، *مقدمة في علم النفس التربوي*، (ط1)، مركز يزيد للنشر.
- الزغبى، مروان طاهر، (2001)، *الرضا الوظيفي*، (ط1)، دار الميسر عمان.

- الزغبى، علي فلاح، وبن بريكة، عبد الوهاب، (2013)، *مبادئ الإدارة*، (ط1)، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن.
- السكرانة، بلال خلف، (2009)، *المهارات الإدارية*، (ط1)، دار الميسر الأردن.
- الشررايدة، سالم تيسير، (2005)، *الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات عملية*، (ط1)، دار الغرب للنشر والتوزيع الأردن.
- الشررايدة، سالم تيسير، (2008)، *الرضا الوظيفي*، (ط1)، دار صفاء عمان.
- الشميمري، أحمد عبد الرحمان، (2008)، *مبادئ إدارة العمال والأساسيات والاتجاهات الحديثة*، مكتبة العبيكان الرياض.
- الشلبى، هيثم محمود، والنسور، مروان محمد، (2009)، *إدارة المنشآت المعاصرة*. (ط1)، دار صفاء عمان.
- شحاته، ربيع محمد، (2010)، *علم النفس الصناعي والمهني*، (ط1)، دار المسيرة عمان.
- الطوير، عبد الله، (1997)، *علم الاتصال المعاصر*، مكتبة الهيكل الرياض.
- الطويل، صالح عبد الرحمان، (2001)، *الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي*، (ط3) دار وائل الأردن.
- عاشور، أحمد صقر، (1983)، *إدارة القوى العاملة*، (ط1)، دار النهضة العربية بيروت.
- عبيدات، محمد، (1999)، *منهجية البحث العلمي*، (د.ط)، الأردن دار الجامعة الأردنية.
- عباس، سهيلة، (2006)، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، (ط2)، دار وائل عمان.
- عبيدات، سهيل، (2007)، *إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة*، عالم الكتب الحديث الأردن.
- عناية، غازي، (2008)، *منهجية إعداد البحث العلمي*، (ط1)، دار المناهج عمان.
- العلاق، بشير، (2009)، *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة*، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان.
- عليان، ربحي مصطفى، (2009)، *أسس الإدارة المعاصرة*، (ط1)، دار صفاء عمان.

- العلاق، بشير، (2010)، نظريات الاتصال مدخل متكامل (الطبعة العربية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- العجمي، محمد حسنين، (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (ط2)، عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح علي، أماني، (2012)، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الإنجلو المصرية.
- عبد زياد، محمد، (2012)، أساسيات عامة للإدارة، (ط1)، دار البداية الأردن.
- العطية، ماجدة، (2013)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، (ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن.
- الفالح، نايف بن سليمان، (2001)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا المهني، دار الرياض.
- فرج، شعبان، (2008)، الاتصالات إدارية، دار أسامة للنشر عمان.
- الفريجات، خضير كاظم، (2009)، السلوك التنظيمي، (ط1)، دار إثراء الأردن.
- كاضم، محمود، واللوزي، سلامة، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، (ط1)، دار الإثراء عمان.
- كشك، جاد الله، وبهجت، محمد، (1999)، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.
- كعنان، نواف، (2006)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
- كربيع، محمد، (2013)، الرضا الوظيفي و علاقته بالاحترق النفسي لمدرسين، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كردي، علي، (2014)، السلوك التنظيمي، (ط1)، الجزائر دار النشر.
- محمد عبد الباقي، صلاح الدين، (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية.
- المغربي، كامل حامد، (2007)، الإدارة، (ط1)، عمان دار الفكر.
- محسن ختاتنة، سامي، وأبو سعد، أحمد عبد اللطيف، (2010)، علم النفس الإعلامي، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن.

المليجي، رضا ابراهيم، (2011)، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة مصر.

المزاهرة، منال هلال، (2014)، مناهج البحث العلمي، (ط1)، دار المسيرة عمان.

النعيسي، صلاح عبد القادر، (2008)، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان.

ناصر، علي كريم، (2009)، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، (ط1)، دار وائل عمان.

ولي، باسم محمد، وجاسم، محمد، (2008)، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، (ط1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (2010)، مبادئ الإدارة العلمية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان.

- G-Bergeron, P, (1989), *La Gestion Modern Teriorie Et Casgestio Marin-Editeur, Qubec.*

ثانيا- الرسائل الجامعية

بلعويدات، حورية، (2007)، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التسبير، شبكة نقل الغاز بالشرق [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة منتوري قسنطينة.

بن نكروف، وسيلة، (2012)، علاقة الاتصال بالصراع [رسالة ماستر غير منشورة] جامعة وهران.

بوداود، فاطمة الزهراء، (2017)، علاقة الحياة المهنية والفردية بالرضا المهني: دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة سوناظراك (LRP) فرع وهران [رسالة ماستر غير منشورة] جامعة محمد بن أحمد وهران2.

رضوان، سامية، (2006)، أثر الإتصالات غير الرسمية على روح المعنوية لدى العمال المنفذين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، مركب المجارف والرافعات CPG [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة منتوري قسنطينة.

شيحة، حنان، (2015)، تسبير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، [رسالة ماستر غير منشور]، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

صالح، دنيا، (2017)، الإتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة [رسالة ماستر غير منشورة] جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

غرزولي، نورهان، (2016)، دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية [رسالة ماستر غير منشورة] جامعة العربي بن مهيدي، بأم البواقي.

مولاي، عمار سمية، (2018)، الإتصال وتأثيره على فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بمديرية الإتصالات الجزائر بأدرار [رسالة ماستر غير منشورة] جامعة أحمد دراية، بأدرار.

نجعوم، رزيقة، والعمري، سميرة، دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر [رسالة ماستر غير منشورة] جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

الملاحق

ملحق 1

طالب تسهيل المهمة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

عنف رقم

مستغانم: في 08/09/2021

الى السيد: المراقب المالي لولاية مستغانم

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

نحن رئيس شعبة علم النفس ، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة طلبة الماستر علم النفس، للقيام بالبحث الميداني المرتبط بمذكرة التخرج المعنونة ب.....

ب(المكان)..... المراقب المالي لولاية مستغانم من الى 12/09/2021 الى 16/09/2021 (دراسة استطلاعية)

الطالب (ة):

الأستاذ المؤطر:

أ. كمال محمد

1- جيسور

تقبلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلية

رئيس شعبة علم النفس
السيد: عمار ميلاوي
رئيس شعبة علم النفس

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المراقبة المالية
ولاية مستغانم
المدرسة العامة للمعاهد

ملحق 2

إستبيان الاتصال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - خروبة -



كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس
التخصص: السنة الثانية ماستر (مهني) علم النفس
التنظيمات وتسيير الموارد البشرية.

إستبيان بعنوان

الاتصال وعلاقته بالرضا المهني

(دراسة ميدانية على مستوى المراقبة المالية لولاية مستغانم)

أخي الموظف، أختي الموظفة.
تحية عطرة وبعد:

في إطار قياسي بتحضير مذكرة ماستر مهني في علم النفس التنظيمات وتسيير الموارد البشرية والتي أصبو من خلال دراستي هذه إلى معرفة «الاتصال وعلاقته بالرضا المهني»، ألتمس منكم ملئ هذه الاستمارة بموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) بالخانة التي تناسب أجوبتك وأحيطكم علما بأن المعلومات التي تدلون بها لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

■ المحور الأول: المعلومات الفردية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- المستوى العلمي: ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

آخـ

4- سنوات العمل:

5- الحالة العائلية: أعزب (ة)

متز

مطل

أرمل

6- الفئة السوسيو مهنية:

إطار

مشرف (مت)

منفذ

■ المحور الثاني: الاتصال

الأبعاد	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الاتصال النازل	1 - تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.				
	2 - تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إليك.				
	3 - تتصل بك الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أدائك عملك.				
	4 - كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.				
	5 - أحيانا تلجأ إليك الإدارة لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.				
	6 - تصالك المعلومات من كرف الإدارة في الوقت المناسب.				

				- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة مفهومة وواضحة.	7	
				- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على أداء عملك بكفاءة.	8	
				- تعتمد الإدارة على الإعلانات لتقديم التعليمات في وقتها.	9	
				-الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.	10	
				- تتصل بالإدارة من خلال المسؤول المباشر.	11	البعد الثاني
				-تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك.	12	
				- أجباً إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتي.	13	
				- تستغل اجتماعك بالإدارة لإيصال انشغالاتك.	14	
				- لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	15	
				- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم.	16	
				- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة.	17	الاتصال
				- تتصل بالإدارة من أجل تحسين ظروف العمل.	18	الصاعد
				- تشارك في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.	19	
				- اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأدائك لعملك زاد من إخلاصك في العمل.	20	
				- هناك إسهام بين الموظفين في تنسيق الأعمال و تعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها.	21	البعد الثالث
				- يوجد تبادل لوجهات النظر بين العمال خلال مناقشة بعض الأمور التي تتعلق بهم.	22	

					2	الاتصال الأفقي
				- هناك تبادل للمعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري بين الموظفين.	2 3	
				- يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المنظمة والمتعلقة بتحسين ظروف العمل.	2 4	
				- الإتصال داخل جماعات العمل مبني على الأخذ والعطاء	2 5	
				- وسائل الاتصال المتاحة داخل المؤسسة تساعد في تحقيق التقارب بين العمال.	2 6	
				- الإتصال يلغي تداخل الأدوار ما بين أفراد الجماعة.	2 7	
				هناك تواصل بينك وبين زملائك خارج أوقات العمل.	2 8	
				- هناك اتصالات جانبية بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية.	2 9	
				- الإتصال بين عمال المصلحة داخل المنظمة يساعد على تحقيق أهداف العمال والمصلحة في آن واحد	3 0	

ملحق 3

إستبيان الرضا المهني

■ المحور الثالث: الرضا المهني.

أبدا	نادرا	غالبا	دائما	العبرة	الأبعاد
				- يعاقب كل من يتكرر تأخره عن المؤسسة وفق القانون.	1
				- تتبع المؤسسة الأسلوب القانوني التوظيف.	2
				- يستفيد العمال من التكوين حسب القوانين التي تدير المؤسسة.	3
				- تعمل المؤسسة جاهدة على تحسين ظروف العمل وفق ما تقتضيه القوانين.	4

□ البعد الأول

العامل
القانوني

				5	- هناك معايير محددة تتبعها مؤسساتكم في ترقيةها للموارد البشرية.
				6	- تراعى مؤسساتكم حقوق العمال من جهة وواجباتهم نحو المؤسسة من جهة أخرى.
				7	- العمل النقابي يعمل على تنمية قدرات المورد البشري بشكل فعال وجيد.
				8	- تحرص مؤسساتكم على توفير خدمات اجتماعية للعامل لتجنب الوقوع في صراع معه.
				9	- يمكنني مقاومة قرارات الإدارة بالإستعانة بالنقابة .
				10	- دائما النقابة تضمن حقوق العامل وتطالب بها.
				11	- تشعر أنك تنال تقدير واحترام الآخرين في المجتمع.
				12	- تعتقد أن علاقاتك داخل المؤسسة أكثر أهمية من العلاقات الإجتماعية الأخرى.
				13	- تشعر أن مهنتك تحقق لك طموحاتك وآمالك.
				14	- تقبلك لمهنتك تغير مقارنة بما كنت عليه في السابق.
				15	- تفضل القيام بمهام متنوعة على أن تقوم بمهنة واحدة وبشكل متكرر.
				16	- يعكس الأجر الذي تتقاضاه الجهد المبذول في العمل.
				17	- تعتقد أن طموحك في الترقية في العمل يجعلك تحسن أداءك.
				18	- تعتقد أن ما تحصل عليه من عوائد ومكافآت يتناسب مع ما تقدمه من أداء.
				19	- يتقبل رئيسك في العمل اقتراحاتك ويسمح لك بالمشاركة في اتخاذ قراراتك.
				20	- تقدم لك مؤسساتك التسخيلات اللازمة التي تمكنك من تحقيق التوازن بين حياتك الشخصية والمهنية.

ملحق 4

الخصائص السيكومترية للدراسة الإستطلاعية

الاتصال

الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	30

ثبات التحزبة النصفية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,681
		Nombre d'éléments	15 ^a
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,851
		Nombre d'éléments	15 ^b
		Nombre total d'éléments	30
Corrélation entre les sous-échelles			,378
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,549
	Longueur inégale		,549

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015.

b. Les éléments sont : VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030.

صدق الاتساق الداخلي

ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية

Corrélations

		VAR00031
VAR00001	Corrélation de Pearson	,028
	Sig. (bilatérale)	,885
	N	30
VAR00002	Corrélation de Pearson	,376*
	Sig. (bilatérale)	,041
	N	30
VAR00003	Corrélation de Pearson	,452*
	Sig. (bilatérale)	,012
	N	30
VAR00004	Corrélation de Pearson	,238
	Sig. (bilatérale)	,206
	N	30
VAR00005	Corrélation de Pearson	,387*
	Sig. (bilatérale)	,035
	N	30
VAR00006	Corrélation de Pearson	,318
	Sig. (bilatérale)	,087
	N	30
VAR00007	Corrélation de Pearson	,421*
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	30
VAR00008	Corrélation de Pearson	,532**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30

VAR00009	Corrélation de Pearson	,573**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
VAR00010	Corrélation de Pearson	,636**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00011	Corrélation de Pearson	,382*
	Sig. (bilatérale)	,037
	N	30
VAR00012	Corrélation de Pearson	-,040
	Sig. (bilatérale)	,832
	N	30
VAR00013	Corrélation de Pearson	,097
	Sig. (bilatérale)	,609
	N	30
VAR00014	Corrélation de Pearson	,202
	Sig. (bilatérale)	,285
	N	30
VAR00015	Corrélation de Pearson	,490**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
VAR00016	Corrélation de Pearson	,241
	Sig. (bilatérale)	,200
	N	30
VAR00017	Corrélation de Pearson	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00018	Corrélation de Pearson	,460*
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	30
VAR00019	Corrélation de Pearson	,544**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
VAR00020	Corrélation de Pearson	,742**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

VAR00021	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00022	Corrélation de Pearson	,652**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00023	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00024	Corrélation de Pearson	,548**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	30
VAR00025	Corrélation de Pearson	,491**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
VAR00026	Corrélation de Pearson	,566**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
VAR00027	Corrélation de Pearson	-,100
	Sig. (bilatérale)	,599
	N	30
VAR00028	Corrélation de Pearson	,458*
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	30
VAR00029	Corrélation de Pearson	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
VAR00030	Corrélation de Pearson	,510**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	30
VAR00031	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

صدق المقارنة الطرفية

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	المجموعة 1,00 العليا	8	124,3750	7,28869	2,57694
	الدنيا 2,00	8	87,7500	10,22252	3,61421

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	,498	,492	8,251	14	,000	36,62500	4,43882	27,10468	46,14532
	Hypothèse de variances inégales			8,251	12,656	,000	36,62500	4,43882	27,00892	46,24108

الرضا المهني

الفا كرونباخ ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,730	20

التجزئة النصفية ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,592
		Nombre d'éléments	10 ^a
	Partie 2	Valeur	,653
		Nombre d'éléments	10 ^b
		Nombre total d'éléments	20
Corrélation entre les sous-échelles			,427
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,599
	Longueur inégale		,599
Coefficient de Guttman split-half			,596

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010.

b. Les éléments sont : VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020.

صدق الاتساق الداخلي

	VAR00021
VAR00001	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
VAR00002	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N

VAR00003	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,123 ,516
	N	30
VAR00004	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,490** ,006
	N	30
VAR00005	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,495** ,005
	N	30
VAR00006	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,588** ,001
	N	30
VAR00007	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,718** ,000
	N	30
VAR00008	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,407* ,026
	N	30
VAR00009	Corrélation de Pearson	,201

	Sig. (bilatérale)	,286
	N	30
VAR00010	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,406*
	N	30
VAR00011	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,297
	N	30
VAR00012	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,435*
	N	30
VAR00013	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,319
	N	30
VAR00014	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,511**
	N	30
VAR00015	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,185
	N	30

VAR00016	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,501**
	N	30
VAR00017	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,455*
	N	30
VAR00018	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,507**
	N	30
VAR00019	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,471**
	N	30
VAR00020	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,556**
	N	30
VAR00021	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1
	N	30

صدق المقارنة الطرفية

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	1,00	8	55,0000	4,95696	1,75255
	2,00	8	27,5000	7,38725	2,61179

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00001	Hypothèse de variances égales	3,316	,090	8,743	14	,000	27,50000	3,14529	20,75402	34,24598
	Hypothèse de variances inégales			8,743	12,241	,000	27,50000	3,14529	20,66194	34,33806

ملحق 5

طلاب تسهيل المهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس رقم

مستغانم: في 24/03/2022

الى السيد: المراقب المالية لولاية مستغانم

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

نحن رئيس شعبة علم النفس، نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة طلبة الماستر علم النفس، للقيام بالبحث الميداني المرتبط بمذكرة التخرج المعنونة

بـ الاتصال وعلاقته باليضا المحلي

ب(المكان) المراقب المالية لولاية مستغانم

من 13.04.2022 الى 14.04.2022 (دراسة أساسية)

الأستاذ المؤطر:

الطالب (ة):

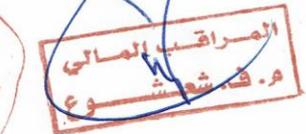
أ. قيس لاسين

أ. جبريل محمد

تقبلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير

رئيس شعبة علم النفس

المؤسسة المستقبلية



ملحق 6

الخصائص السيكومترية للدراسة الأساسية الأساسية

الدراسة الأساسية

Statistics

		الجنس	الحالة العائلية
N	Valid	40	40
	Missing	0	0

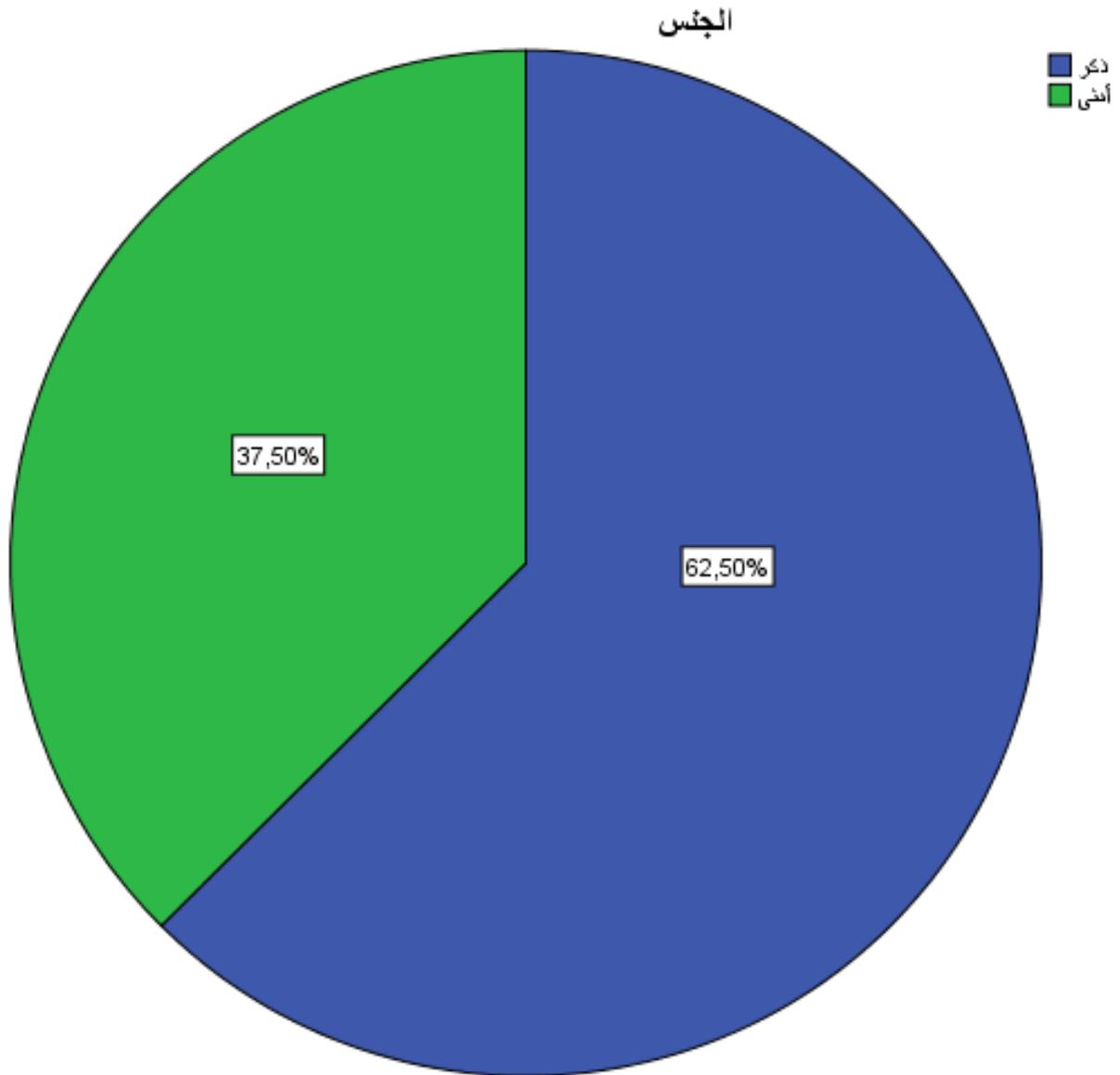
الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	25	62,5	62,5	62,5
Valid أنثى	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

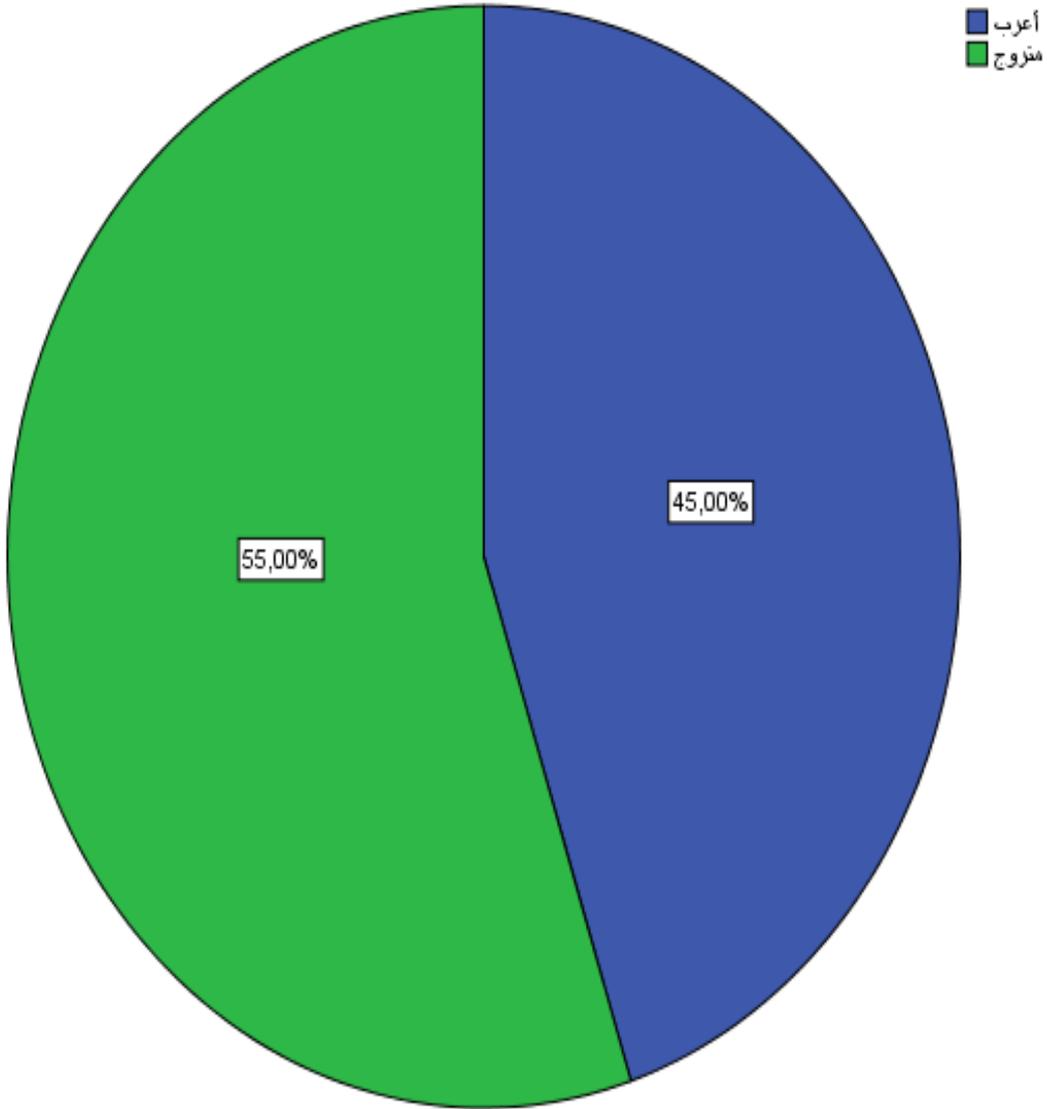
الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	18	45,0	45,0	45,0
Valid متزوج	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Pie Chart



الحالة العائلية



السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة فأقل 30	9	22,5	22,5	22,5
Valid من 31 إلى 40 سنة	23	57,5	57,5	80,0
أكثر من 40 سنة	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى. التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	8	20,0	20,0	20,0
جامعي	29	72,5	72,5	92,5
آخر	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

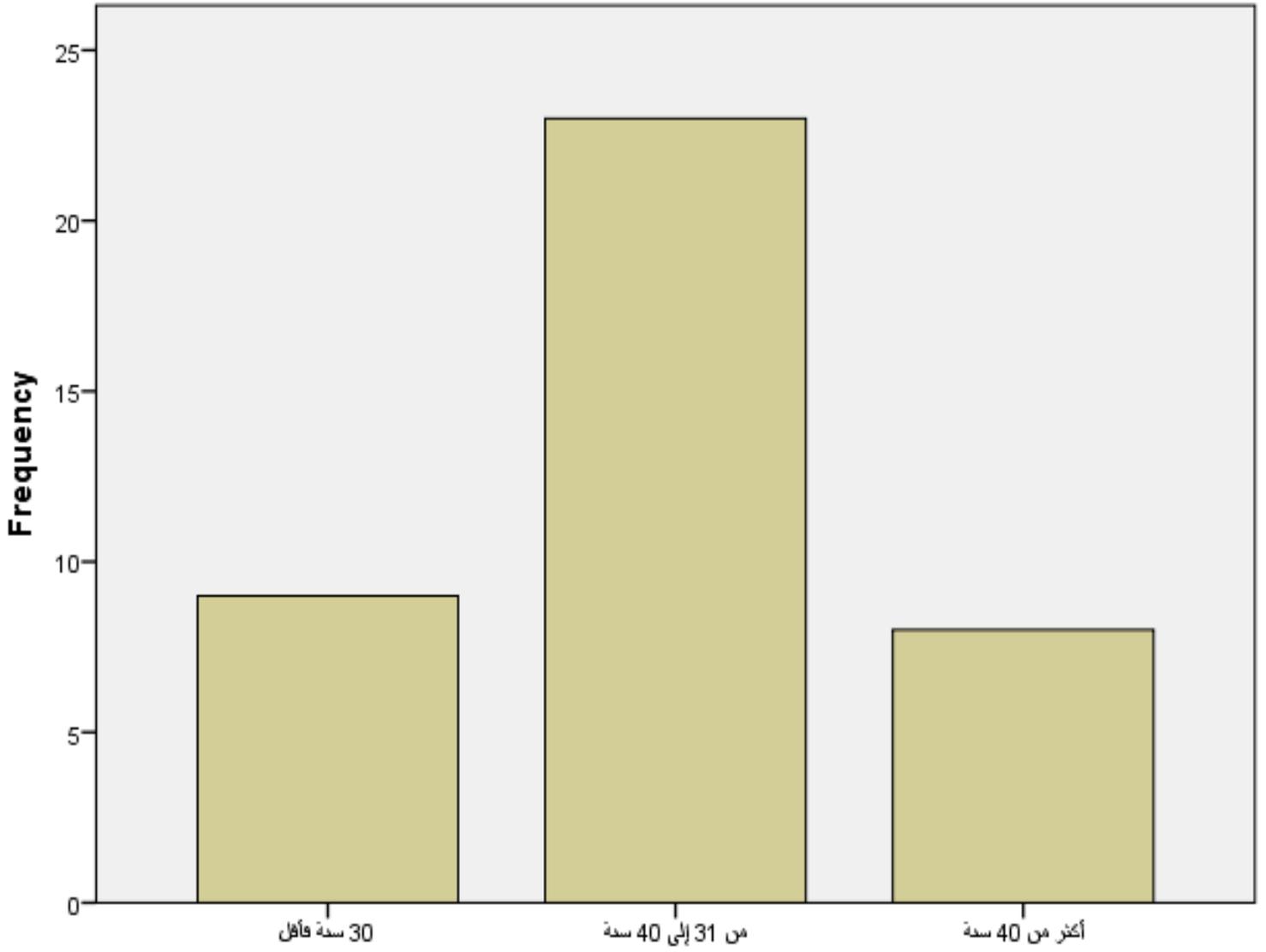
الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	8	20,0	20,0	20,0
من 5 إلى 10 سنوات	20	50,0	50,0	70,0
أكثر من 10 سنوت	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الفئة. السوسيو مترية

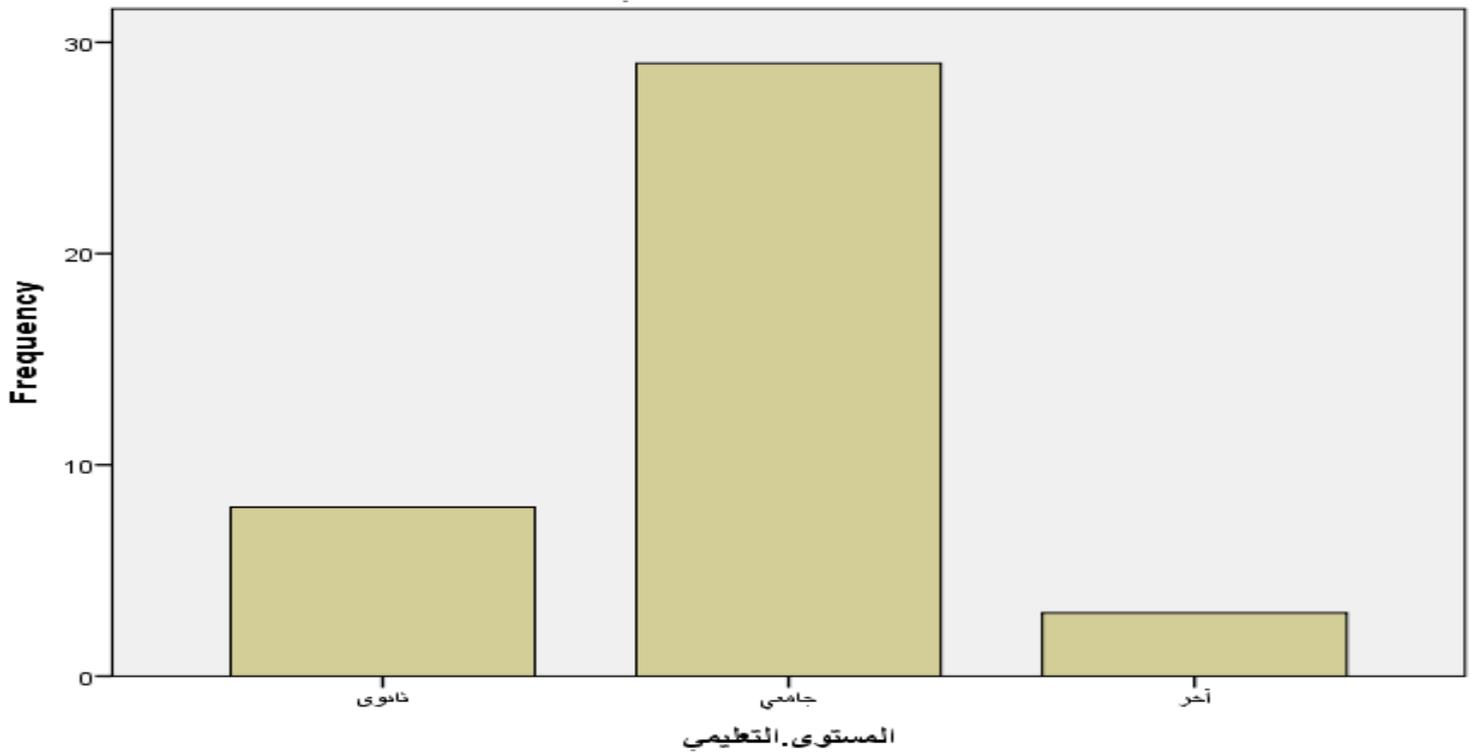
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	3	7,5	7,5	7,5
متحكم	7	17,5	17,5	25,0
منفذ	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

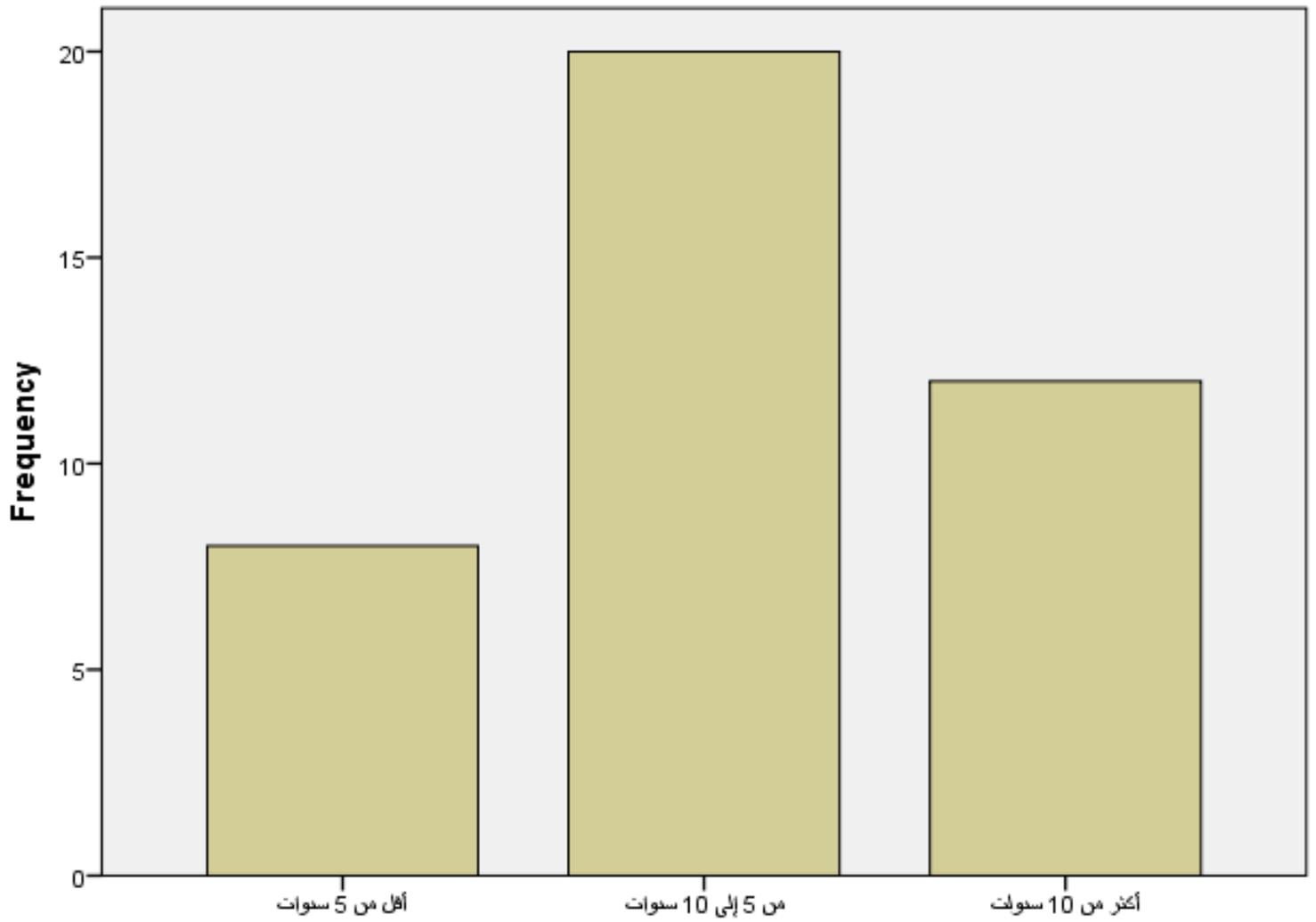


السن

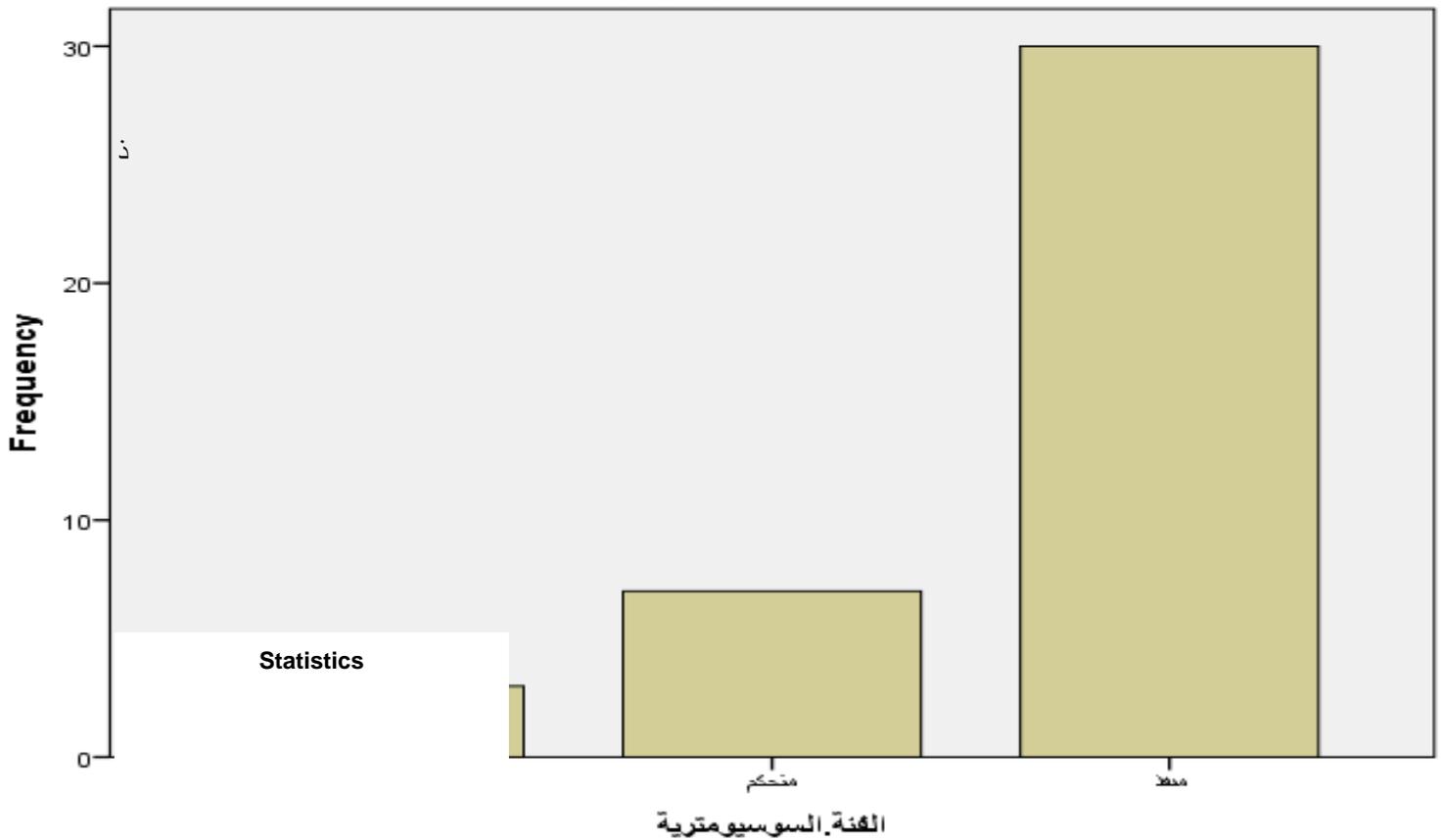
المستوى التعليمي



الأقدمية

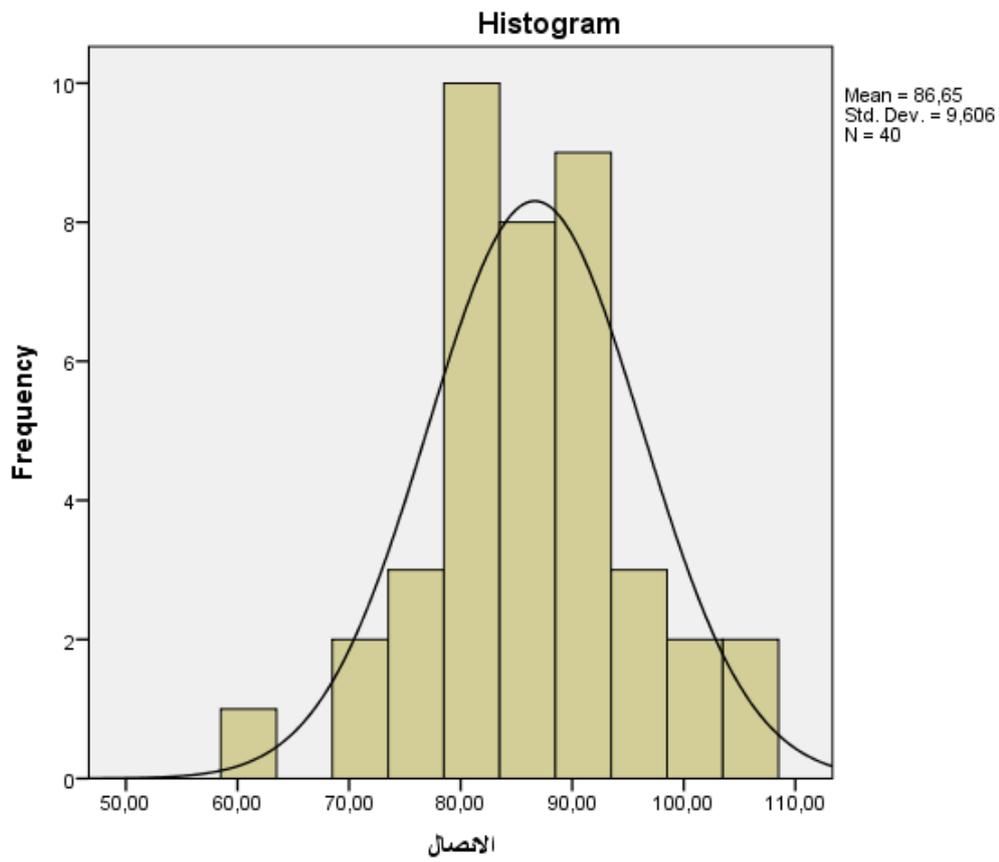


الفئة السوسيو مترية



الاتصال

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		86,6500
Std. Deviation		9,60649
Range		46,00

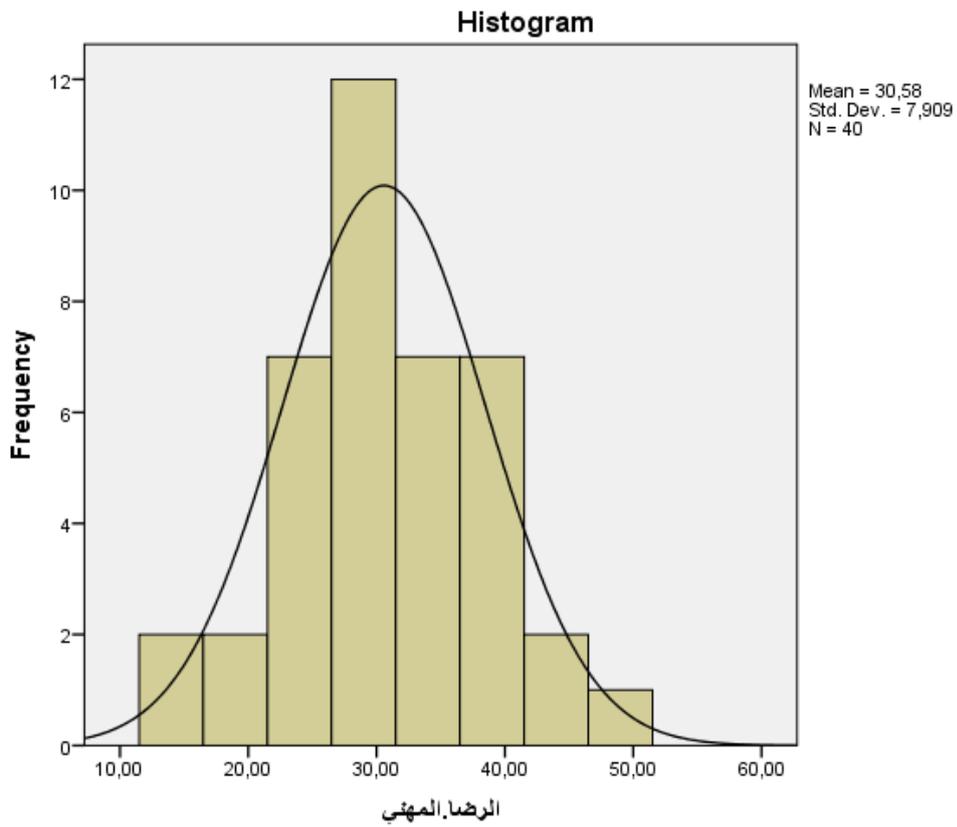


Statistics

الرضا المهني

N	Valid	40
---	-------	----

Missing	0
Mean	30,5750
Std. Deviation	7,90938
Range	37,00



Correlations

Correlations

	الانصال	الرضا. المهني	
	Pearson Correlation	1	-,040
الانصال	Sig. (2-tailed)		,806
	N	40	40
	Pearson Correlation	-,040	1
الرضا. المهني	Sig. (2-tailed)	,806	
	N	40	40

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر	25	87,3200	8,82100	1,76420
الانصاف أنثى	15	85,5333	11,02508	2,84666

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
								Lower
Equal variances assumed	1,693	,201	,564	38	,576	1,78667	3,16524	-4,62102
الانصال Equal variances not assumed			,533	24,695	,598	1,78667	3,34901	-5,11509

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر	25	29,7600	7,88606	1,57721
الرضا المهني أنثى	15	31,9333	8,03089	2,07357

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	,183	,671	-,838	38	,407	-2,17333	2,59310
Equal variances not assumed			-,834	29,187	,411	-2,17333	2,60524

Oneway

Descriptives

الانصال

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	8	79,7500	10,84633	3,83476	70,6822	88,8178	61,00	97,00
من 5 إلى 10 سنوات	20	87,0000	6,88247	1,53897	83,7789	90,2211	75,00	103,00
أكثر من 10 سنوات	12	90,6667	10,86557	3,13662	83,7630	97,5703	71,00	107,00
Total	40	86,6500	9,60649	1,51892	83,5777	89,7223	61,00	107,00

ANOVA

الانصال

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	576,933	2	288,467	3,532	,039
Within Groups	3022,167	37	81,680		
Total	3599,100	39			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الانصال

LSD

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-7,25000	3,78074	,063	-14,9105	,4105
	أكثر من 10 سنوات	-10,91667*	4,12513	,012	-19,2750	-2,5584
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	7,25000	3,78074	,063	-,4105	14,9105
	أكثر من 10 سنوات	-3,66667	3,30010	,274	-10,3533	3,0200

ANOVA

أقل من 5 سنوات	10,91667*	4,12513	,012	2,5584	19,2750
أكثر من 10 سنوات	3,66667	3,30010	,274	-3,0200	10,3533

Oneway

Descriptives

الرضا المهني

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	8	29,3750	7,83650	2,77062	22,8235	35,9265	22,00	40,00
من 5 إلى 10 سنوات	20	31,0500	6,32018	1,41324	28,0921	34,0079	19,00	43,00
أكثر من 10 سنوات	12	30,5833	10,59553	3,05866	23,8513	37,3154	14,00	51,00
Total	40	30,5750	7,90938	1,25058	28,0455	33,1045	14,00	51,00

الرضا المهني

T-Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,033	2	8,017	,122	,885
Within Groups	2423,742	37	65,507		
Total	2439,775	39			

Group Statistics

المستوى التعليمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ثانوي	8	24,5000	3,42261	1,21008
جامعي	29	31,9310	8,21988	1,52639

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الرضا المهني	3,502	,070	-2,478	35	,018	-7,43103	2,99903
الرضا المهني			-3,815	28,781	,001	-7,43103	1,94786

T-Test

Group Statistics

المستوى التعليمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ثانوي	8	84,2500	4,49603	1,58959
الانصال جامعي	29	86,7586	10,49372	1,94864

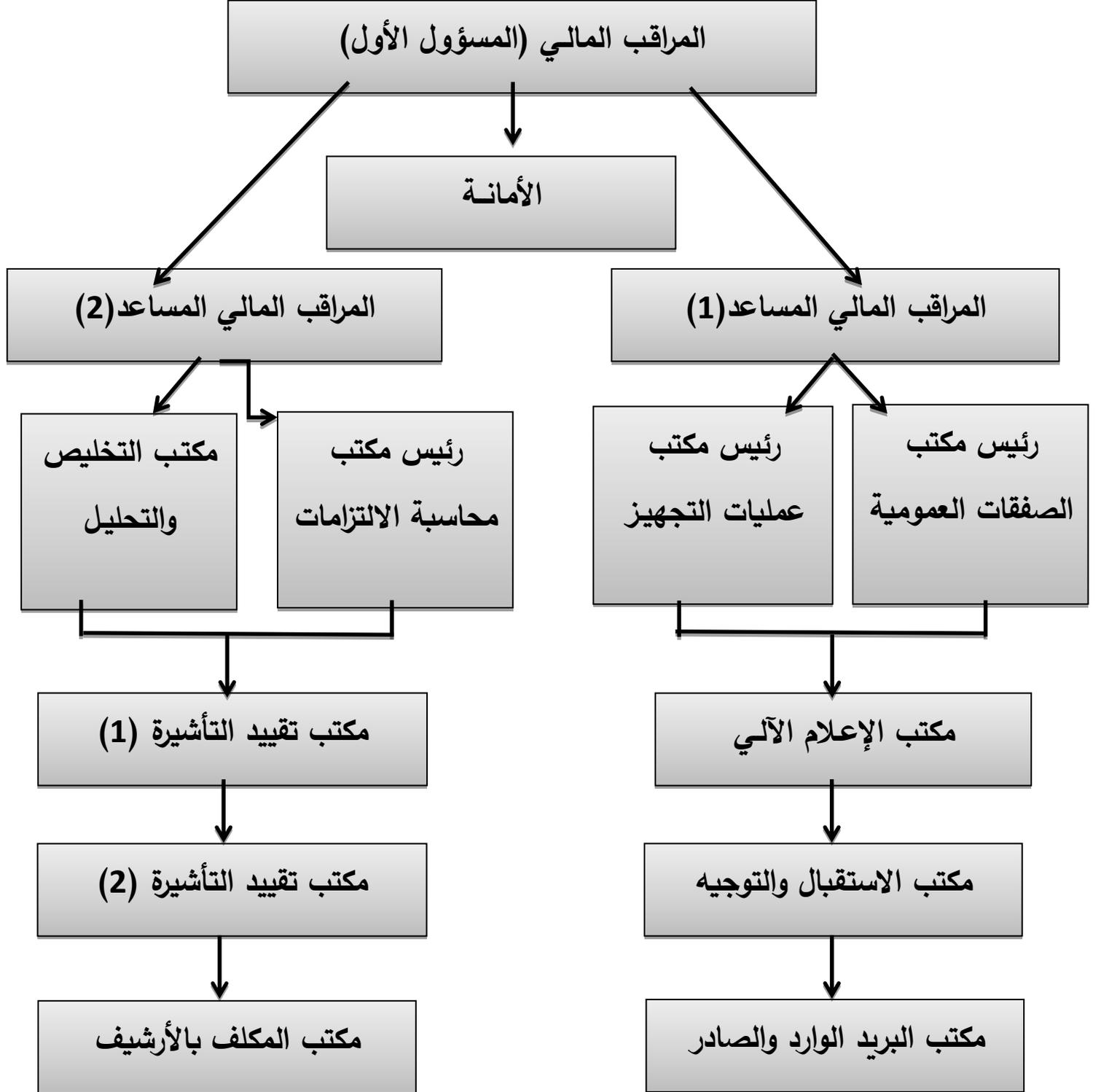
Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	
الانصال	Equal variances assumed	3,790	,060	-,654	35	,517	-2,50862	3,83332	-10,29067
	Equal variances not assumed			-,998	28,025	,327	-2,50862	2,51475	-7,65965

ملحق 7

الهيكل التنظيمي للمنظمة

الهيكل التنظيمي لمديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم



ملحق 8

جريدة رسمية

مرسوم تنفيذي رقم 381-11 المؤرخ في 21/11/2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية

الجدول 'ب' (تابع)

رقم الأبواب	العناوين	الاعتمادات المخصصة (دج)
	القسم الثالث	
	الموظفون - التكاليف الاجتماعية	
13 - 33	المصالح اللامركزية التابعة للدولة - الضمان الاجتماعي	144.064.000
	مجموع القسم الثالث	144.064.000
	مجموع العناوين الثالث	720.317.000
	مجموع الفرع الجزئي الثاني	720.317.000
	مجموع الفرع الأول	988.519.000
	مجموع الاعتمادات المخصصة لوزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال	988.519.000

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفيات منح الزيادات الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-228 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-117 المؤرخ في 9 رمضان عام 1412 الموافق 14 مارس سنة 1992 الذي يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية التابعة للمديرية العامة للميزانية وتصنيفها وشروط التعيين فيها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992 والمتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

مرسوم تنفيذي رقم 11 - 381 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011، يتعلق بمصالح المراقبة المالية.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس الحاسبة، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 88 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المادتان 3 و 11 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992 والمذكور أعلاه، وكذا المؤسسات والإدارات العمومية، بإحدى مصالح المراقبة المالية المنصوص عليها في المادة 3 أعلاه.

يحدد الوزير المكلف بالميزانية قائمة الهيئات والمؤسسات والإدارات العمومية الملحقة بنفس مصلحة المراقبة المالية.

الفصل الثاني

تنظيم مصلحة المراقبة المالية

المادة 5 : تتكون مصلحة المراقبة المالية من مكتبين (2) إلى أربعة (4) مكاتب، توضع تحت سلطة المراقب المالي الذي يساعده من ثلاثة (3) إلى خمسة (5) مراقبين ماليين مساعدين.

يمكن أن تهيكّل المكاتب في فروع يحددها عددها بثلاثة (3) فروع على الأكثر.

المادة 6 : تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم خمسة (5) مراقبين ماليين مساعدين في أربعة (4) مكاتب :

- مكتب محاسبة الالتزامات،
- مكتب الصفقات العمومية،
- مكتب عمليات التجهيز،
- مكتب التحليل والتلخيص.

المادة 7 : تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم أربعة (4) مراقبين ماليين مساعدين في ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص،
- مكتب الصفقات العمومية،
- مكتب عمليات التجهيز.

المادة 8 : تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم ثلاثة (3) مراقبين ماليين مساعدين في مكتبين (2) :

- مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص،
- مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز.

المادة 9 : يحدد عدد المراقبين الماليين لدى الإدارة المركزية والولاية والبلدية، وعدد المراقبين الماليين المساعدين الملحّقين بكل مراقب مالي، وكذا تنظيم

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-364 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-297 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية، لا سيما المادة 53 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011 الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها، لا سيما المادتان 2 و 10 منه،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد صلاحيات مصلحة المراقبة المالية وتنظيمها وسيرها، المنصوص عليها في المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011 والمذكور أعلاه.

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة 2 : يدير مراقب مالي مصلحة المراقبة المالية، تحت سلطة المدير العام للميزانية.

المادة 3 : يمارس المراقب المالي مهامه الرقابية لدى :

- الإدارة المركزية،
- الولاية،
- البلدية.

المادة 4 : زيادة على الإدارات المذكورة في المادة 3 أعلاه، يمكن إلحاق الهيئات العمومية الخاضعة لأشكال الرقابة المنصوص عليها في المادتين 2 و 2 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى

- مساعدة أية مهمة رقابية أو تقييم لمصالحه في إطار البرنامج المسطر من المديرية العامة للميزانية،
- تقديم نصائح للأمرين بالصراف على المستوى المالي قصد ضمان نجاعة النفقات العمومية وفعاليتها،
- المساهمة في الأعمال التحضيرية للميزانية المعهودة إليه وضمان متابعتها وتقييمها وكذا اقتراح كل تدبير ضروري يسمح بتسيير ناجع وفعال للنفقات العمومية.

يحدد المراقب المالي مهام المراقب المالي المساعد الموضوع تحت سلطته، باستثناء بعض المهام وفق كيفيات تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالميزانية.

القسم الثاني شروط التعيين

المادة 11 : يعين المراقب المالي بقرار من الوزير المكلف بالمالية من بين :

- (1) - رؤساء المفتشين المحللين للميزانية،
- المتصرفين المستشارين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،
- (2) - المفتشين المحللين المركزيين للميزانية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،
- المتصرفين الرئيسيين الذين يثبتون :
- خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية،
- ثماني (8) سنوات من الأقدمية بإدارة الميزانية،
- (3) - المفتشين المحللين الرئيسيين للميزانية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،
- (4) - المفتشين المحللين للميزانية والمتصرفين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية.

زيادة على الشروط المذكورة أعلاه، يخصص التعيين في منصب مراقب مالي للموظفين الحائزين على الأقل شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة جامعية معادلة لها.

المادة 12 : يصنف المراقب المالي ويدفع راتبه استنادا إلى الوظيفة العليا في الدولة لمسؤول المصالح الخارجية للدولة على مستوى الولاية.

مصالح المراقبة المالية في مكاتب، وعند الاقتضاء، في فروع، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالميزانية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الثالث

أحكام مطبقة على المراقب المالي

القسم الأول تحديد المهام

المادة 10 : تتمثل مهمة المراقب المالي في الحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالنفقات العمومية.

ويكلف بهذه الصفة، على الخصوص بما يأتي :

- تنظيم مصلحة المراقبة المالية وإدارتها وتنشيطها،
- تنفيذ الأحكام القانونية والتنظيمية فيما يتعلق بمراقبة النفقات الملتمزم بها،
- القيام بأية مهمة أخرى مترتبة عن عمليات الميزانية،
- تمثيل الوزير المكلف بالمالية لدى لجان الصفقات العمومية ولدى المجالس الإدارية ومجالس توجيه المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات الأخرى،
- إعداد تقارير سنوية عن النشاطات وعروض الأحوال الدورية الوافية التي توجه إلى الوزير المكلف بالمالية،
- تنفيذ كل مهام الفحص والرقابة المتعلقة بجوانب تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالمالية العمومية، بناء على قرار من الوزير المكلف بالمالية،
- ممارسة السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت تصرفه وتأطيرهم،
- المشاركة في تعميم التشريع والتنظيم المرتبط بالنفقات العمومية،
- المشاركة في دراسة وتحليل النصوص التشريعية والتنظيمية المبادر بها من المديرية العامة للميزانية، والتي لها أثر على ميزانية الدولة و/ أو على ميزانية الجماعات المحلية والهيئات العمومية،
- إعداد تقييم سنوي ودوري حول نشاط المراقبة المالية،

والمذكور أعلاه، تحدد الزيادة الاستدلالية للمنتصب العالي لمراقب مالي مساعد، في المستوى 10، الرقم الاستدلالي 325.

الفصل الخامس

الأحكام المطبقة على المناصب العليا لرئيس مكتب

ورئيس فرع

القسم الأول

شروط التعيين

المادة 16 : يعين رئيس المكتب بقرار من الوزير المكلف بالميزانية، بناء على اقتراح من المراقب المالي، من بين :

(1) - الموظفين المرسمين الذين ينتمون على الأقل إلى رتبة مفتش محلل مركزي للميزانية أو رتبة معادلة لها،

(2) - الموظفين المرسمين الذين ينتمون إلى رتبة مفتش محلل رئيسي للميزانية أو مفتش محلل للميزانية أو رتبة معادلة لهما، الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المادة 17 : يعين رئيس الفرع بقرار من الوزير المكلف بالميزانية، بناء على اقتراح من المراقب المالي، من بين :

(1) الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة مراقب رئيسي للميزانية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة مراقب للميزانية أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المادة 18 : تطبيقا لأحكام المادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه، تحدد الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا الخاصة برئيس مكتب ورئيس فرع كما يأتي :

الرقم الاستدلالي	المستوى	المنصب العالي
145	7	رئيس مكتب
75	5	رئيس فرع

الفصل الرابع

أحكام مطبقة على المراقبين الماليين المساعدين

القسم الأول

تحديد المهام

المادة 13 : يكلف المراقب المالي المساعد، تحت سلطة المراقب المالي، بالحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالنفقات العمومية.

ويكلف، زيادة على ذلك، بما يأتي :

- مساعدة المراقب المالي في ممارسة المهام المنصوص عليها في المادة 10 أعلاه، في حدود المهام المسندة إليه،

- إعداد تقرير للمراقب المالي عن نشاطاته وظروف ممارسة الصلاحيات المسندة إليه،

- إنابة المراقب المالي في حالة غيابه أو حصول مانع له، حسب الشروط والكيفيات التي تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالميزانية.

القسم الثاني

شروط التعيين

المادة 14 : يعين المراقب المالي المساعد بقرار من الوزير المكلف بالميزانية من بين :

(1) - رؤساء المفتشين المحللين للميزانية،

- المتصرفين المستشارين الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية.

(2) - المفتشين المحللين المركزيين للميزانية الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،

- المتصرفين الرئيسيين الذين يثبتون :

* ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية،

* ست (6) سنوات من الأقدمية بإدارة الميزانية.

(3) - المفتشين المحللين الرئيسيين للميزانية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،

(4) - المفتشين المحللين للميزانية والمتصرفين الذين يثبتون ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية.

المادة 15 : تطبيقا لأحكام المادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007

المرسوم التنفيذي رقم 91-496 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 والمتضمن تنظيم المصالح الخارجية في المديرية العامة للميزانية، والحالة 2 من المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 92-117 المؤرخ في 14 مارس سنة 1992 والمذكور أعلاه.

المادة 25 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011.

أحمد أويحيى

★

مرسوم تنفيذي رقم 11 - 382 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011، يتضمن حل المؤسسة العمومية للإدماج الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التضامن الوطني والأسرة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 535 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 25 ديسمبر سنة 1991 والمتضمن إحداث مؤسسة عمومية للإدماج الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 294 المؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1415 الموافق 25 سبتمبر سنة 1994 والمتعلق بكيفيات حل وتصفية المؤسسات العمومية غير المستقلة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تحل المؤسسة العمومية للإدماج الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين المحدثه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 - 535 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 25 ديسمبر سنة 1991 والمذكور أعلاه.

الفصل السادس

أحكام انتقالية وختامية

المادة 19 : يستفيد الموظفون المعينون بصفة قانونية في المنصب العالي لمراقب مالي قبل تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية والذين لا يستوفون شروط التعيين المنصوص عليها في المادة 11 أعلاه، من الراتب المحدد في المادة 12 أعلاه، إلى غاية إنهاء مهامهم.

المادة 20 : يستفيد الموظفون المعينون بصفة قانونية في المنصبين العالين لمراقب مالي مساعد ورئيس مكتب على مستوى المراقبة المالية للولايات قبل نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية، والذين لا يستوفون شروط التعيين المنصوص عليها، على التوالي، في المادتين 14 و 16 أعلاه، من الزيادة الاستدلالية المحددة، على التوالي في المادتين 15 و 18 أعلاه، إلى غاية إنهاء مهامهم.

المادة 21 : يمكن أن يعين بصفة مراقب مالي مساعد بصفة انتقالية ولمدة خمس (5) سنوات ابتداء من تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية :

(1) - المفتشون المحللون المركزيون للميزانية الذين يثبتون سنتين (2) من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون :

* سنتين (2) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية،

* أربع (4) سنوات أقدمية بإدارة الميزانية،

(2) - المفتشون المحللون الرئيسيون للميزانية الذين يثبتون أربع (4) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،

(3) - المفتشون المحللون للميزانية والمتصرفون الذين يثبتون ست (6) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية.

المادة 22 : يبقى تسيير تعداد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين ورؤساء المكاتب خاضعا للأحكام السارية المفعول عند تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية، في انتظار نشر القرار الوزاري المشترك المنصوص عليه في المادة 9 أعلاه.

المادة 23 : يسري مفعول أحكام المادة 15 من هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

المادة 24 : تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لا سيما أحكام المواد 6 و 7 و 9 و 10 من

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/07/09، يحدد عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين بالولايات.

المادة 6 : تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا المرسوم.

المادة 7 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 رجب عام 1434 الموافق 21 مايو سنة 2013.

عبد المالك سلال

المادة 4 : يدمج الصياد صاحب العمل المحاص والمبخر والبحار الصياد الذي يبحر مع الصياد صاحب العمل المذكورون في المادة الأولى من المرسوم رقم 85 - 34 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 9 فبراير سنة 1985 والمذكور أعلاه، في فئات المستخدمين المطابقة المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه.

المادة 5 : تحدد كفاءات تطبيق هذا المرسوم، عند الحاجة، بقرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

قرارات، مقررات، آراء

وزارة المالية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 شعبان عام 1433 الموافق 9 يوليو سنة 2012، يحدد عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين وكذا تنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.

إن الأمين العام للحكومة،
ووزير المالية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992 والمتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-190 المؤرخ في 26 صفر عام 1424 الموافق 28 أبريل سنة 2003 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011 الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011 والمتعلق بمصالح المراقبة المالية، لا سيما المادة 9 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة،

يقرآن ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين، وكذا تنظيم مصالح المراقبة المالية في مكاتب وفروع.

المادة 2 : يحدد عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين لدى مصالح المراقبة المالية للإدارة المركزية والولاية والبلدية طبقا للملحق المرفق بهذا القرار.

المادة 3 : وفقا لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه، تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم خمسة (5) مراقبين ماليين مساعدين في مكاتب وفروع، كما يأتي :

1 - مكتب محاسبة الالتزامات، ويكلف على الخصوص بما يأتي :

- مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات باستثناء عمليات التجهيز العمومي،

1 - مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل، ويكلف على الخصوص بما يأتي :

- مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات باستثناء عمليات التجهيز العمومي،
- مسك محاسبة التعداد الميزانياتي،
- مسك سجلات تدوين التأشير والرفض،
- تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالمالية العمومية والوظيفة العمومية،
- إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات والتعداد الميزانياتي،
- إعداد التقرير والوضعيات المنصوص عليها، لا سيما في المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتّم والمذكور أعلاه،
- تشكيل قواعد بيانات إحصائية،
- تحليل وتلخيص الوضعيات الإحصائية التي تقدمها المصلحة،
- جمع التقارير التي تعدها المكاتب الأخرى للمصلحة،
- المساهمة في تنفيذ المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية، على مستوى المصلحة،
- حفظ وتسيير أرشيف المصلحة.

ينظم مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص في ثلاثة (3) فروع، على النحو الآتي :

- فرع محاسبة الالتزامات بالنفقات والتعداد الميزانياتي،
- فرع الإحصائيات والتحليل والتلخيص الميزانياتي،
- فرع الإعلام الآلي والشبكات وتسيير الأرشيف.

2 - مكتب الصفقات العمومية، ويكلف على الخصوص بما يأتي :

- دراسة مشاريع دفاتر شروط المناقصات أو التراضي التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقرا و/ أو عضوا في لجنة الصفقات،
- دراسة مشاريع الصفقات العمومية والملاحق التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقرا و/ أو عضوا في لجنة الصفقات،

ينظم مكتب عمليات التجهيز في ثلاثة (3) فروع، على النحو الآتي :

- فرع الرقابة السابقة للالتزامات بالنفقات،
 - فرع محاسبة الالتزامات بنفقات عمليات التجهيز،
 - فرع الوثائق وإحصائيات نفقات عمليات التجهيز.
- 4 - مكتب التحليل والتلخيص، ويكلف على الخصوص بما يأتي :**
- تشكيل قواعد بيانات إحصائية،
 - إعداد الوضعيات الدورية المنصوص عليها في المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتّم والمذكور أعلاه،
 - تحليل وتلخيص الوضعيات الإحصائية التي تقدمها المصلحة،

- إعداد التقرير المنصوص عليه في المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتّم والمذكور أعلاه، بالتنسيق مع المكاتب الأخرى للمصلحة،

- المساهمة في تنفيذ المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية، على مستوى المصلحة،

- المساهمة في تحسين المحيط المعلوماتي ونظام المعلومات للمصلحة،

- حفظ أرشيف المصلحة وتسييره.

ينظم مكتب التحليل والتلخيص في ثلاثة (3) فروع، على النحو الآتي :

- فرع الإحصائيات والتلخيص والتحليل الميزانياتي،
- فرع الإعلام الآلي والشبكات،
- فرع تسيير الأرشيف.

- المادة 4 :** طبقا لأحكام المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه، تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم أربعة (4) مراقبين ماليين مساعدين في مكاتب وفروع، كما يأتي :

- إعداد التقارير التقديمية والتحليلية المتعلقة بمشاريع العقود التي تمت دراستها،
- المساهمة مع مكتب عمليات التجهيز في دراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات العمومية والملاحق التي لا تدخل ضمن اختصاص لجان الصفقات،
- تحضير الإشعارات المبينة للنقائص الملاحظة في الصفقات العمومية والملاحق المؤشر عليها من طرف لجان الصفقات العمومية المؤهلة، بالتنسيق مع مكتب عمليات التجهيز،
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض التأشير و/ أو التغاضي،
- إعداد التقارير المنصوص عليها في المرسوم التَنفِيزِيّ رقم 92-414 المؤرَّخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه،
- إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب،
- تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالنفقات، لا سيَّما نفقات الاستثمار العمومي،
- وضع عناصر المعلومات المطلوبة تحت تصرف مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص.

ينظم مكتب عمليات التجهيز في ثلاثة (3) فروع، على النحو الآتي :

- فرع الرقابة السابقة للالتزامات بالنفقات،
- فرع محاسبة الالتزامات بنفقات عمليات التجهيز،
- فرع الوثائق وإحصائيات نفقات عمليات التجهيز.

المادة 5 : طبقاً لأحكام المادة 8 من المرسوم التَنفِيزِيّ رقم 11-381 المؤرَّخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه، تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم ثلاثة (3) مراقبين ماليين مساعدين في مكاتب وفروع، كما يأتي :

1 - مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص، ويكلف على الخصوص بما يأتي :

- فرع الصفقات العمومية،
- فرع الوثائق والتحليل ومتابعة الصفقات العمومية،
- إعداد مذكرات الرفض،
- مسك سجلات تدوين التأشير والرفض،
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و/ أو تغاضي،
- المساهمة مع مكتب الصفقات العمومية في دراسة ملفات الصفقات العمومية، وترقية تبادل المعلومة،

2 - مكتب الصفقات العمومية في فرعين (2)، على النحو الآتي :

- فرع الصفقات العمومية،
- فرع الوثائق والتحليل ومتابعة الصفقات العمومية،
- إعداد مذكرات الرفض،
- مسك سجلات تدوين التأشير والرفض،
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و/ أو تغاضي،
- المساهمة مع مكتب الصفقات العمومية في دراسة ملفات الصفقات العمومية، وترقية تبادل المعلومة،

3 - مكتب عمليات التجهيز، ويكلف على الخصوص بما يأتي :

- التكفل برخص البرامج والتعديلات التي طرأت عليها،
- الرقابة السابقة لمشاريع الالتزام بالنفقات التي يتكفل بها المكتب،
- مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب،
- إعداد مذكرات الرفض،
- مسك سجلات تدوين التأشير والرفض،
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و/ أو تغاضي،
- المساهمة مع مكتب الصفقات العمومية في دراسة ملفات الصفقات العمومية، وترقية تبادل المعلومة،

- إعداد التقارير التقديمية والتحليلية المتعلقة بمشاريع العقود التي تمت دراستها،
- المساهمة مع مكتب عمليات التجهيز في دراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات العمومية والملاحق التي لا تدخل ضمن اختصاص لجان الصفقات،
- تحضير الإشعارات المبينة للنقائص الملاحظة في الصفقات العمومية والملاحق المؤشر عليها من طرف لجان الصفقات العمومية المؤهلة، بالتنسيق مع مكتب عمليات التجهيز،
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض التأشير و/ أو التغاضي،
- إعداد التقارير المنصوص عليها في المرسوم التَنفِيزِيّ رقم 92-414 المؤرَّخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه،
- إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب،
- تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالنفقات، لا سيَّما نفقات الاستثمار العمومي،
- وضع عناصر المعلومات المطلوبة تحت تصرف مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص.

- إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب،
- تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالنفقات، لا سيَّما نفقات الاستثمار العمومي،
- وضع عناصر المعلومات المطلوبة تحت تصرف مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص.

- إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب،
- تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالنفقات، لا سيَّما نفقات الاستثمار العمومي،
- وضع عناصر المعلومات المطلوبة تحت تصرف مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص.

- إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب،
- تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالنفقات، لا سيَّما نفقات الاستثمار العمومي،
- وضع عناصر المعلومات المطلوبة تحت تصرف مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص.

ينظم مكتب عمليات التجهيز في ثلاثة (3) فروع، على النحو الآتي :

- فرع الرقابة السابقة للالتزامات بالنفقات،
- فرع محاسبة الالتزامات بنفقات عمليات التجهيز،
- فرع الوثائق وإحصائيات نفقات عمليات التجهيز.

المادة 5 : طبقاً لأحكام المادة 8 من المرسوم التَنفِيزِيّ رقم 11-381 المؤرَّخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه، تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم ثلاثة (3) مراقبين ماليين مساعدين في مكاتب وفروع، كما يأتي :

1 - مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص، ويكلف على الخصوص بما يأتي :

- فرع الصفقات العمومية،
- فرع الوثائق والتحليل ومتابعة الصفقات العمومية،
- إعداد مذكرات الرفض،
- مسك سجلات تدوين التأشير والرفض،
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و/ أو تغاضي،
- المساهمة مع مكتب الصفقات العمومية في دراسة ملفات الصفقات العمومية، وترقية تبادل المعلومة،

2 - مكتب الصفقات العمومية في فرعين (2)، على النحو الآتي :

- فرع الصفقات العمومية،
- فرع الوثائق والتحليل ومتابعة الصفقات العمومية،
- إعداد مذكرات الرفض،
- مسك سجلات تدوين التأشير والرفض،
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و/ أو تغاضي،
- المساهمة مع مكتب الصفقات العمومية في دراسة ملفات الصفقات العمومية، وترقية تبادل المعلومة،

3 - مكتب عمليات التجهيز، ويكلف على الخصوص بما يأتي :

- التكفل برخص البرامج والتعديلات التي طرأت عليها،
- الرقابة السابقة لمشاريع الالتزام بالنفقات التي يتكفل بها المكتب،
- مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب،
- إعداد مذكرات الرفض،
- مسك سجلات تدوين التأشير والرفض،
- متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و/ أو تغاضي،
- المساهمة مع مكتب الصفقات العمومية في دراسة ملفات الصفقات العمومية، وترقية تبادل المعلومة،

الملحق

عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين لدى مصالح المراقبة المالية للإدارة

المركزية والولاية والبلدية

(1) يحدد عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين لمصالح المراقبة المالية لدى الإدارة المركزية كما يأتي :

عدد المراقبين الماليين المساعدين	عدد المراقبين الماليين	مصالح المراقبة المالية لدى
180	60	الإدارة المركزية

(2) يحدد عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين لمصالح المراقبة المالية لدى كل ولاية كما يأتي :

مجموعة رقم	عدد المراقبين الماليين لكل مصلحة مراقبة مالية لدى الولاية	عدد المراقبين الماليين المساعدين لكل مصلحة مراقبة مالية لدى الولاية	مصالح المراقبة المالية لدى الولاية
المجموعة الأولى	1	5	الجزائر، عنابة، قسنطينة، وهران، باتنة، تيزي وزو.
المجموعة الثانية	1	4	البلدية، تلمسان، سطيف، سيدي بلعباس، المدية، مستغانم، بومرداس، الشلف، بجاية، معسكر، سعيدة، تبسة، سكيكدة.
المجموعة الثالثة	1	3	أدرار، الأغواط، أم البواقي، بسكرة، بشار، البويرة، تامنغست، غرداية، النعامة، إيليزي، تندوف، قالمة، برج بوعريبيج، ميلة، الوادي، جيجل، تيبازة، عين تموشنت، سوق أهراس، الطارف، البيض، تيسمسيلت، ورقلة، خنشلة، المسيلة، تيارت، غليزان، الجلفة، عين الدفلى.

(3) يحدد عدد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين لمصالح المراقبة المالية لدى البلدية كما يأتي :

عدد المراقبين الماليين المساعدين	عدد المراقبين الماليين	مصالح المراقبة المالية لدى
1592	398	البلدية

ملحق 9

تصريح شرفي

