

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الاتصال التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية "حالة ولاية مستغانم"

إعداد الطالبين:

بن عومر محفوظ عبد الرحمان

بناني عثمان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	من جامعة
رئيسا	تفالي بن يونس	أستاذ محاضر أ	مستغانم
مقررا	دحمان احمد	أستاذ محاضر أ	مستغانم
مناقشا	قوديح جمال	أستاذ محاضر أ	مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2019

التشكرات

أولاً حمد نحمده للذي تم بحمده الصالحات وأعظم شكر للذي سجدت له الكائنات الذي لولاه ما كانت الموجودات المعينة على المصيبات والملين لكل العقبات نحمده سبحانه على حسن توفيقه لإتمام هذه الدراسة.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " أ. دحمان " الذي ساعدني بتوجيهاته القيمة لتحضير هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بكامل الشكر و العرفان لمدير مصلحة المستخدمين لولاية مستغانم و كل موظفيها.

بن عومر محفوظ عبد الرحمان

بناني عثمان

الإهداءات

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى أحلى هدية في الحياة وأنقى إنسانة على وجه الأرض إلى منبع الحنان، بحر الاطمئنان وسريان الأمان، أقحوان الوجود "أمي" كلمة ما أتقاها حفظها الله وجعل في كل يوم تقواها وأين ما كنت في مقامي أبغى رضاها.

إلى من تعب من أجلي شبابي، إلى أعز ما أملك وإلى سندي في الحياة الذي تعجز الكلمات عن رد جميله "أبي العزيز حفظه الله.

إلى الذين قاسموني أفراحي وأحزاني إخوتي وأخواتي.

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بن عومر محفوظ عبد الرحمان

بناتي عثمان

فهرس المحتويات

	العنوان
	التشكرات
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	ملخص
01	مقدمة
06	فصل الأول: مدخل نظري للاتصال التنظيمي
07	تمهيد فصل الأول
08	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
08	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته
13	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
16	المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي
17	المبحث الثاني: اليات الاتصال التنظيمي
17	المطلب الأول: وسائل ووظائف الاتصال التنظيمي
19	المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي
22	المطلب الثالث: اساليب فعالة للتغلب على معوقات الاتصال التنظيمي
25	خلاصة فصل الاول
26	فصل ثاني: مدخل نظري للرضا الوظيفي
27	تمهيد فصل ثاني
28	المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي
28	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
30	المطلب الثاني : عوامل وعناصر الرضا الوظيفي
36	المطلب الثالث: انواع وعناصر رضا الوظيفي
37	المبحث الثاني: طرق وميكانيزمات تحقيق رضا الوظيفي
37	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي واسباب الاهتمام به
41	المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي
44	المطلب الثالث : البرامج داعمة للرضا الوظيفي
48	خلاصة فصل ثاني :
47	فصل ثالث: جانب تطبيقي
48	تمهيد فصل ثالث
49	المبحث الأول: تقديم ولاية مستغانم
49	المطلب الأول: تعريف الولاية وهيكل تنظيمي لولاية مستغانم

53	المطلب الثاني :تعريف بمصلحة تربص
57	المبحث الثاني : المهام الإستراتيجية للولاية و طابع الاتصال لها
57	المطلب الاول : مهام الإستراتيجية الاتصالية لولاية مستغانم.
61	المطلب الثاني : أشكال الاتصال الداخلي في الولاية
64	المطلب الثالث:تحليل نتائج
73	خلاصة فصل الثالث
	خاتمة
	مراجع
	ملحقات

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل (1)	الهيكل التنظيمي لولاية مستغانم	54
الشكل (2)	الهيكل المبسط لفتوات الاتصال داخل الولاية	59

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول (1)	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	35
الجدول (2)	نوع الشكاوي وعدد العمال	41

49	التقسيم الاداري لولاية مستغانم	الجدول (3)
57	عقوبات مخالفيين	الجدول (4)
64	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول (5)
65	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول (6)
66	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	الجدول (7)
67	مدى رضا الموظفين عن عملهم	الجدول (8)
68	التخلي عن المنصب الحالي إذا عرض عليه منصب عمل بأجر أعلى في مؤسسة أخرى	الجدول (9)
69	هل هناك تعاون في اتخاذ قرار بين الرئيس والمرئسين	الجدول (10)
70	هل تتشاور مع رئيسك عن طريق مواقع الاتصال الاجتماعي	الجدول (11)
71	انتشار معلومة من طرف مسؤولين	الجدول (12)
72	التعليمات مقدمة من طرف الإدارة	الجدول (13)

الملخص:

إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تحقيقها لرضا العمال هو تحقيق ولائهم، هذا الولاء يعود على المؤسسة بالإيجاب خاصة فيما يخص تقليل من تكاليف خفية وذلك بانتهاجها سياسة اتصالية جيدة لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسبا و صالحا للعمل فالإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم.

فالاتصال يلعب دورا فعالا في المنظمة حيث توضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي في العمل هو موقف إدارة المنظمة من العاملين فيها ونوع الإشراف فيها، حيث أن المعاملة الحسنة للعامل وتقديم الاهتمام إليه وفتح مجال الترقية أمامه تفتح الطريق أمام تحقيق التعاون الخلاق في مجال العمل مما يساهم في زيادة حاجاته المعنوية.

كما اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والاتصال التنظيمي حيث تبين أن الاتصال التنظيمي أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال التنسيق والانسجام بين المسير والعمال.

Summary :

The goal that the institution seeks by achieving the satisfaction of the workers is to achieve their loyalty, this loyalty belongs to the organization in the affirmative, especially with regard to reducing hidden costs and by adopting a good communication policy because the managers consider communication as one of the vital elements that create an appropriate and suitable atmosphere for work, so effective communication is Which achieves the highest degree of cohesion between the manager and subordinates, based on mutual trust between them.

Communication plays an effective role in the organization, where studies show that the most important major factors that affect the overall position in the work are the position of the organization's management of its employees and the type of supervision therein, as good treatment of the worker and providing attention to him and opening the field of promotion in front of him opens the way for achieving creative cooperation in The field of work, which contributes to increasing his moral needs.

It was also clear the extent of the correlation between job satisfaction and administrative communication, where it was found that organizational communication is one of the administrative methods that achieve job satisfaction and contribute to improving it within the organization through coordination and harmony between the manager and the workers..

مقدمة:

الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.

وأى مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى

ويعتبر الاتصال التنظيمي ركيزة أساسية داخل المنظمات حيث يعمل على تسهيل التسيير والإنسجام والتعاون بين أفرادها، حيث نجد الإداري، التنفيذي والرئيس والمرؤوس والمعلم والمتعلم كل يقضي وقته في الاتصال.

فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها ولعل من أوجه الإهتمام به هو سعى المنظمات إلى الإعتراف بدوره، وأهميته وإيجاد إدارة خاصة به ، وهذا أكسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي .

وللاتصال التنظيمي أهمية ودور كبير في المنظمة وذلك من خلال جوانب مختلفة كأهمية في خلق الروابط الإنسانية التي من شأنها الإسهام في تحقيق التقارب والتعاون بين العمال ومن ثم كسب رضاهم في العمل وتحفيزهم على الأداء الجيد الذي يعود بالإيجاب على المنظمة ، ولقد تم التركيز على هذا الموضوع بهدف توضيح العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال

. الإشكالية : كيف يساهم الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم ؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وقصد إعطاء صورة أوضح لها نقوم بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي وسائل الاتصال التنظيمي التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ • مامدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم

الفرضيات : يفرض معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، ثم صياغة جملة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي :

- يعتبر الاتصال همزة وصل بين أقسام المنظمة
- يعتبر الرضا الوظيفي الركيزة الأساسية في تحديد مدى انسجام الأفراد في المنظمة ومدى رغبتهم في البقاء فيها.
- توجد علاقة ارتباط بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي

أهمية الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالاتصال التنظيمي باعتباره الأداة التي تساعد على تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة.
- توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي.
- إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال التنظيمي بهدف زيادة ورفع مستوى رضا الأفراد في مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم

. أهداف الدراسة :

- تهدف دراستنا إلى تحقيق الأهداف التي يمكن حصرها فيما يلي : • التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادته . .
- التعرف على أثر المتغيرات الشخصية الجنس السن، المنصب الوظيفي) ، على رضا العاملين في مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم
- التعرف على العلاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي (الجنس، السن ، المنصب الوظيفي).

أسباب إختيار الموضوع:

1- الاسباب الذاتية :

اهتمامنا ورغبتنا الذاتية في دراسة موضوع الاتصال باعتباره عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات ودية وطيبة بين مختلف الموظفين من نفس المستوى وبين الإدارة والموظفين، وكذا رغبتنا في التعرف على مكانة الاتصال داخل المنظمة ودوره في تحسين ورفع مستوى رضا الوظيفي، ذلك أن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى الأشخاص الآخرين من خلال التأثير في أفكارهم.

2- الاسباب الموضوعية:

من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار موضوع الاتصال هو أنه صار من المواضيع التي تلقى اهتمام الباحثين والدارسين

لما له من أهمية في تسهيل حياة الفرد والجماعات والتنظيمات والمنظمات بفعل قدرته على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الاتجاهات والأفكار والآراء ، وباعتباره كذلك وسيلة مهمة وضرورية لا غنى عنها سواء كان داخل المنظمة او خارجها.

حدود الدراسة :

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- الحدود البشرية :اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم حيث شملت هذه العينة 10 موظفين فقط نظرا لصعوبة ظروف حالية
- الحدود المكانية :تمس الدراسة الميدانية بمصلحة المستخدمين بولاية مستغانم
- الحدود الزمانية أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020

الحدود الموضوعية: اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الاتصال التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بينهما في المنظمة في الجانب النظري. أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين :
الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين في مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم

منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على هذا المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي اذ يعتبر أن من أكثر المناهج موافقة مع الموضوع ففي: الجانب النظري : اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا يفهم أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي .

الجانب التطبيقي : تم الإعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا.

أدوات الدراسة :

لقد فرضت طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الحصول عليها من الأدوات والمتمثلة أساسا فيمايلي :

- البحث والإطلاع على المراجع المختلفة .
- الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات .

هيكل الدراسة :

الفصل الأول و لقد خصص للجانب النظري الذي جاء تحت مدخل نظري للاتصال التنظيمي و تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول ماهية الاتصال التنظيمي. أما المبحث الثاني آليات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني : فتناول مدخل إلى الرضا الوظيفي و تم تقسيمه أيضا الى مبحثين حيث تناول المبحث الاول : ماهية الرضا الوظيفي.

اما مبحث الثاني : طرق و ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة و تخدمها و ذلك عن طريق :

- الرجوع إلى وثائق بمصلحة المستخدمين بولاية مستغانم
- إعداد استبيان خاص بالموظفين في مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم
- ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم البحث إلى مبحثين رئيسيين هما:
 - الاول تعريف ولاية مستغانم
 - الدراسة الميدانية .

تحديد مجتمع دراسة و العينة

بما ان دراسة تهتم بتأثير الاتصال التنظيمي على رضا وظيفي فقدت استهدفت الدراسة عينة من الاطارات و الاعوان و عمال مهنيين واشتملت 10 موظفين

التعريف الإجرائي

- الاتصال: عملية تبادل معلومات وارسال معاني والافكار بين شخصين او اكثر وذلك بهدف ايصال معلومات جديدة للاخرين
- الاتصال التنظيمي : هو عملية تبادل معلومات داخل وخارج منظمة قصد تحقيق اهداف عامة او خاصة تعود على فرد او منظمة .
- الاتصال الرسمي : هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الادارة لانسياب معلومات وتوجد في هيكل تنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين ولوائح خاضعة تفرضها المنظمة .
- الاتصال غير الرسمي : وهو الذي يحصل بطريقة غير مضبوطة و مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة او ملزمة .
- الرضا الوظيفي : و هي قيمة قصوى التي يشعر بها العامل لطمأنينة وراحة في عمله

الدراسات سابقة :

- دراسة الاولى اثر الاتصال في تحقيق رضا الوظيفي من اعداد دوافي شهيرة و عزيزو سعاد و التي هدف منها معرفة عى مدى اهمية الاتصال في اتخاذ قرارات
- دراسة تانية علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي من اعداد طالب حسين عربية وكان غرض منها معرفة العلاقة بين الاتصال و رضا الوظيفي
- دراسة تالثة الاتصال التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي من اعداد بوعطيط جلال دين اهم اهدافها معرفة مدى علاقة الاتصال با اداء الافراد في منظمة وكيف ينعكس على اداءهم
- دراسة رابعة دور الاتصال الداخلي في تحقيق رضا وظيفي من اعداد وسام كلاش وكانت دراستها تهدف الى معرفة هل الاتصال داخلي يساهم في توطيد العلاقة بين موظفين

الفصل الأول: مدخل نظري للاتصال التنظيمي

تمهيد:

ظهر الاتصال مع ظهور الحياة الاجتماعية، لأن الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة، يحتاج إلى التواصل مع غيره، وإشعارهم بما يدور في عقله ويختلج صدره والإطلاع على شعورهم و أفكارهم من جهة أخرى.

إلا أن تعقد الحياة الاجتماعية وتطور الأنظمة الاقتصادية، وظهور المنظمات بشتى ألوانها ومواطن عملها، أفضى إلى ضرورة وحتمية إيجاد نمط للاتصال يتماشى مع التعقيد الذي باتت الحياة الاجتماعية متسمة به وقائمة عليه، وهذا النمط تمثل في الاتصال التنظيمي.

نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي، وأنواعه، بالإضافة إلى أهميته وأهدافه، وكذلك شبكاته ونحاول في الأخير إبراز معوقات الاتصال التنظيمي وأساليب فعالة للتغلب عليها.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.

أ/ المفهوم اللغوي للاتصال:

كلمة اتصال" أصلها مادة وصل وتعني الصلة وبلوغ الغاية، نقول وصلت الشيء وصلا و صلة والوصول خلاف الفصل فأصل كلمة اتصال communication "يرجع إلى الكلمة اللاتينية " Communis ومعناها "commun" أي مشترك وعام وبالتالي إن الاتصال باعتباره عملية يتضمن المشاركة والتفاهم حول شيء أو فكرة أو حساس، تجاه، سلوك أو فعل ما.

ب/ المفهوم الاصطلاحي للاتصال التنظيمي:

فقد تعددت تعاريفه واختلفت باختلاف التخصصات العلمية والمدارس إلا أن أغلبها اتفق على أن الاتصال التنظيمي. هو ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم، ومن بين هذه التعريفات: فقد عرفه تريدرنغو سانيورن" 1964 يعتبر الاتصال أنه بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معين، أي أنه عبارة عن عملية تعتمد عن نقل وتناقل المعلومات والبيانات وفق تنظيم معين.

أولاً: الاتصال النازل

و يتمثل هذا الشكل من الاتصال بأحد صورته باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات¹.

¹ معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 170.

وللاتصال النازل هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس¹.

يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارة العليا في مشروع وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ وهكذا يتم الاتصال متفق مع خطة السلطة ويأخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بمشروع ويتوقف على هذا الاتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها .

ويؤخذ على هذا النوع من الاتصال على أنه:

- يكون بعيد عن العلاقات الإنسانية.

- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.

- عدم المرونة.

- تعرض المعلومات الصادرة من الأعلى إلى الأسفل إلى التحريف.

ولذلك على القائد عندما يصدر معلومات يجب أن يتأكد من سلامتها ودقتها لتكون واضحة ومعلومة لمن طبقها، وكذلك على القائد أن يهدئ المرؤوسين لفهم وتقبل أي تغيير قد يطرأ والاتصال معهم وسماع وجهة نظرهم ويعد هذا النوع من كثر أنواع الاتصال شيوعاً حيث تتناسب المعاني والرسائل مثل، الأوامر والتعليمات، والمذكرات الداخلية².

¹ محمد يسري إبراهيم دعيبس، اتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للتوزيع والنشر، الإسكندرية، 1999، ص 183.

² فأتان عوض، الغزو القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة، عمان الأردن، 2010، ص 256. د. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 10.

ثانيا: الاتصال الصاعد:

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء¹. ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ماجاء به كل من" ليسلي وليود" في أربع نقاط والمتمثلة في :

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
 - مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل .
 - أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
 - معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة².
- وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.
- والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه و أدائه و مشاكله و معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية و حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك ، ولكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه هذا النوع من الاتصال، من هذه العقبات نذكر:

- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم.
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.
- اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف.
- المركز المتدني للمرؤوسين.

¹ د. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 10
² طريق شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، (د . ت)، ص 289.

و يعرفه الباحث عبد الرحمان مشاقة أنه: هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي. بمعنى أنه ذلك الاتصال الذي يتم بين المؤسسة ومؤسسة أخرى وبين مؤسسة معينة وجمهورها.

و جاء الدكتور محمد منير حجاب معاكس للتعريف الأخير وقال : هو تلك ملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي¹.

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة².

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصال يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهامة يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

ولقد أكدت دراسات كانت (1977) وكلاوس وباس (1982) أن عمل المدير هو الاتصال، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل % 80 من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم.

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول ، دار النشر والتوزيع القاهرة ، 2003، ص 119
² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران عمان، 1999 ، ص 221.

2- أهمية الاتصال التنظيمي.

في واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء و الإحباط من قبلهم، مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل. لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة" أي تنظيم. "فبدون الاتصال الجيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون، لأنها عملية تساعد على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة"¹

يعتبر الاتصال وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل².

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانيات التالية :

أ/ بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

ب/ الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسابان وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.

فالدراسة الراهنة تشير إلى أهمية ودور الاتصال في المؤسسة في قيام علاقة إيجابية وسليبية بين العمال والإدارة، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها،

¹ د. فضيل دليو، د - ميلود سفاري، وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منقورة، قسنطينة الجزائر، 2003، ص 85.

² أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 31.

والمتمثلة في تدعيم الاتصال الصاعد، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمتربط بينها وبين العمال مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الاتصال تتبع من كونه أحد المواضيع المهمة الضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية. أصبحت المنظمات القادرة على استخدام الأساليب والتكنولوجية المناسبة وتوفيرها لعمالها ومديرها وبصوت تعطيهم الإحساس بالسيطرة على الأمور والتحكم بالعمل والتأكد من نتائج تصرفاتهم وقراراتهم.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي.

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات

الوظيفية داخل المؤسسة لذلك فالالاتصال نوعان هما :

- اتصال رسمي.

- اتصال غير رسمي¹.

الاتصال الرسمي: ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير

الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح و القرارات المكتوبة ، حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات .

وتنقسم بدورها إلى²:

الاتصال النازل: ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين

إلى المرؤوسين والعمال ، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم "كاتبز وكاهن"

¹ ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، 2011 . ص 58

² بوحنية قوي. الاتصالات الادارية داخل المظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 . ص 47

العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

- تعلمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم.
- الإيديولوجية: وهي تكمل ماقبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة.
- المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة.
- الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل.

الاتصال الصاعد: وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون

أو من ينوب

عنهم الإبلاغ المنظمة بانشغالات واهتمامات العمال أو مشكلات تحدث في بيئة العمل في شكل:

تقارير عن الأداء وظروف العمل.

- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- رفع الشكاوي¹

الاتصال الأفقي: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور

وتبادل

الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها يتمثل في:

- عمليات التنسيق داخل الإدارة (يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات)
- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة.
- استعماله للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس الاتصال الصاعد خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة¹.

الاتصال الأفقي هي حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر

بين العاملين

¹ ناصر قاسيمي. الاتصال في المؤسسة، دراسة نظري و تطبيقية، ديوات المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص 11

في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، حيث يساهم

الاتصال الأفقي في:

- عمليات التنسيق داخل الإدارة.
 - إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارة المنظمة.
 - تغيير المبادرات والتحسينات¹.
- و هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية.

أشكال وحالات التنظيم الرسمي وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشرا على وجود إشكالات جدية في نظام العلاقات في المؤسسة في هذه الحالة تبين الدراسة أن وراء التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات والاتصالات وظيفية، تنظيم خفي ينشأ تدريجية ويكتسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المؤسسة. ويمر الاتصال في هذا التنظيم الخفي في قنوات غير رسمية، أو سرية، تنشأ انطلاقا من الصلات الخاصة، والتحالفات التي تتكون في المؤسسة. ويتم الاتصال هنا بشكل مباشر وجها لوجه، وراء أبواب موصدة وبدون أن يترك أثارة، أو سجلات رسمية تدل عليه، ضمن علاقات تبقى غير منظورة، أو لها على الأقل جوانب غير منظورة، إضافة إلى جوانبها الرسمية، هذه العلاقات تضرب بعرض الحائط العلاقات التنظيمية فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي، وتجاوز التسلسل الوظيفي على مستوى أفقي.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي.

للاتصال دور كبير بالنسبة للأفراد أو المنظمات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم، وسياستهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي الاتصال هو لب العملية وجوهرها. ويرى الباحثون أن الاتصال التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة.

¹ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، ط1، الأردن، دار الشروق، 2006. ص 104

أ/ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض الأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتمثل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حسب أهدافها العامة.

ب/ المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم و يساعد هذه المعلومات بدورها على :

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

ج/ اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.

د/ التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصالات بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

ويمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للاتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل عن الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

المبحث الثاني: آليات الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: وسائل ووظائف الاتصال التنظيمي.

1- وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك عدة وسائل منها : المباشرة ، غير مباشرة ، السمعية ، المرئية ... وغيرها لذا نحاول التطرق إلى أهمها :

أولا : الوسائل المباشرة الاجتماعات : من بين مزاياها :

- تتيح الفرصة لحرية التعبير عن الآراء و الأفكار .
- رفع روح المعنوية الوصول إلى القرارات .
- تبادل الخبرات بين كافة المستويات الإدارية .
- شعور الفرد بالرضا عن المنظمة ومستوى الأداء .

و من بين عيوبها :

- سيطرة بعض الأشخاص على القرارات .
- ظهور التكتلات والآراء المتحيزة.
- لا تحقق أهدافها أحيانا.

الوسائل غير المباشرة :

- خدمة المجتمع المحلي .
- الاشتراك في المسابقات الخاصة .
- الحفلات والدعوات الخاصة .
- مخاطبة الجمهور ورعاية الموظفين .

ثانيا : الوسائل المقروءة والمكتوبة : الجرائد. الفاكس والتلغراف ، المجالات والمطبوعات، النشرات والدوريات الموجز المصور والمطبوع ، الرسائل البريدية .

ثالثا : الوسائل السمعية و المرئية : الإذاعة ، الهاتف ، التسجيلات ، مكبرات الصوت، التلفزيون، السينما، أجهزة الفيديو، الانترنت.

2- وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا ، لابد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي :

- وظيفة الإنتاج : مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية

- وظيفة الإبداع : الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير ، ولهذه الوظيفة بعدين هما :

تقديم الأفكار و الاقتراحات والمشاريع والمخططات عملية تطبيق هذه الأفكار و المشاريع والمخططات من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات و إبداعات جديدة.

وظيفة الصيانة :حفظ الذات وما يتعلق بها تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية.¹

¹ الطاهر خرف الله. الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومة للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص 54-57-58

المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي.

أثناء انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل تعترضها عدة قيود و معوقات تعيقها، فإما تحرف مضمونها جزئياً أو كلياً، و إما لا تصل إلى الجهة المعنية بتاتا، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل والحد من فاعلية عملية الاتصال وأهم هذه المعوقات تتجلى في¹:

1- المعوقات الشخصية:

تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال أي المرسل أو المستقبل أو كليهما، وهي من أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء، فكل فرد يقاوم عادة اعترافه بوجه القصور في شخصه وسلوكه، وتتوضح هذه المعوقات في²:

- معوقات خاصة بالمرسل: من أهمها:

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة، وذلك بسبب عدم وضوح هدف الإرسال كأن نطلب إلى شخص ما إلقاء كلمة في حفل لم يعدها مسبقاً، أو عدم تقدير مدى قابلية المستمع للاستيعاب.

- معوقات ذاتية : خاصة بصعوبة التفاعل مع الآخرين و إقامة صلة معهم، كالاعتقاد مثلاً أن ما هو بديهي لدى المرسل هو كذلك لبقية الأطراف ، أو الميل إلى علاقة التنافس بدلا من علاقات التعاون، فيتخذ منذ البداية موقف صراع وهجوم ، هذا إلى جانب الميل إلى التسلسل لدى المتحدث .

إن أهم المعوقات الذاتية على الأغلب هي مشكلات التواصل اللاواعي عندما يسقط المتحدث صورة ما على المستمع.

- التحيزات و الأحكام المسبقة اتجاه المستمع: قد تكون: قبلية، عشائرية، مذهبية، إقليمية، عرفية، عقائدية أو مصلحة، كل هذا يؤدي بنا إلى التعامل مع المستمع ليس كشخص له حاجاته وخصوصيته ومواقفه، بل كرمز لما نعتقد أنه يمثل.

- قصور تخطيط الاتصال: حيث أن الهدف من الاتصال هو التأثير على المستمع لأغراض معينة، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من القيام بتخطيط الاتصال الذي يتم من خلال :

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2013، ص 252-253.

² مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط2، بيروت ، ص 151-157.

- التفكير في توقيت إرسال الرسالة. • شكل الرسالة مقبول.
- معرفة المنفذ أو المنافذ للوصول إلى الطرف الآخر.

و معوقات خاصة بالمستقبل:

إن إرسال رسالة لابد أن يكون لها مستقبل، ذلك أن الاتصال هو تفاعل بين المرسل والمستقبل، و نجاحه يتوقف على كليهما ، ومن المعوقات التي تعيق استيعاب المستقبل لمضمون الرسالة نذكر ما يلي :

- سوء التقاط الرسائل: مثل : التسرع في التقاط الرسالة، أو تأويلها بشكل خاطئ ، أو عدم وضوح الصورة واكتمالها، وبالتالي بناء استنتاجات على عناصر جزئية.

بالإضافة إلى هذا قد نجد مشكلات حسية إدراكية عند المستمع أو تشويش ذاتي.

- إدراك انتقائي مفرط: حيث يركز المستمع إلى عناصر منتقاة مسبقا فيهمل باقي الرسالة، وبالتالي يقع في أخطاء قد تكون جسيمة .

- سوء إرجاع الأثر: يواجه المستمع المتحدث بردود فعل سواء كانت لفظية أو غير لفظية وقد يضطرب المرسل المتحدث) عندما لا يفهم المستقبل (المستمع).

- التحيزات و الأحكام المسبقة اتجاه المرسل: حيث يهتم المستمع هنا فقط بما يؤيد رأيه، بالإضافة إلى هذه المعوقات نجد كذلك معوقات ناتجة عن علاقة الطرفين ومدى تفاعلها.

2- المعوقات التنظيمية:

تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنظمة، ومنها¹

- **معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي:**

من أهم هذه المعوقات نجد: - عدم تحديد وحدة السلطة الأمرة و نطاق الإشراف.

- بقاء التنظيم كوثيقة لا فعالية لها، أو حتى تصلب التنظيم وتقادمه بما لا يتماشى مع نمو المؤسسة والتحويلات التي طرأت عليها .

¹ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 2000، ص: 118 - 120.

- عدم إعطاء الإدارة الأهمية الكافية للتنظيم وعدم التقيد به. - عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات. ه معوقات ناشئة عن نوع شبكة الاتصال:

ترتب شبكات الاتصال (أنماطه) من الأكثر إعاقة إلى الأقل كما يلي :

- شبكة السلسلة والدولاب: حيث العلاقات تأخذ شكل نموذج ثنائي بين المدير والعمال مع اختفاء الاتصالات الأفقية.

- الشبكة الهرمية: من أهم المعوقات كونها حرفية و متمسكة بالبيروقراطية، بالإضافة إلى البطء الشديد في وصول المعلومات.

- معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي :

الاتصال التنظيمي حيث يعتبر التنظيم غير الرسمي من أخطر المصادر التي تشوه المعلومات مما يؤدي إلى اضطراب عملية الاتصال، فهو بطبيعته الخفية وبأهدافه التي تخدم المصالح والأهواء، قد يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة كما قد يكون على حسابها .

- معوقات ناشئة عن سوء استعمال أدوات الاتصال:

كأن تكون أدوات الاتصال غير كافية أو تكون صيانتها سيئة (مثلا تعطل التلكس)، أو حتى وتيرة العمل فيها بطيئة (التأخر في طباعة التقارير المختلفة وتوزيعها)، كما قد تكون العلة في عدم كفاءة نظام حفظ و استرجاع المعلومات.

و معوقات ناشئة من قنوات الاتصال : نكون هنا بصدد عوامل تقنية تتعلق بكفاية قنوات الاتصال و فعالية استخدامها، فنذكر من بين المعوقات:

- قناة غير كافية: ما يعني قصور في أدوات الاتصال، وهذا ما تم إيضاحه في العنصر السابق (معوقات ناشئة عن سوء استعمال أدوات الاتصال).

- قناة مشوشة : و هنا يتعلق الأمر بالتشويش الفيزيقي مثل: انقطاع الصورة أو الخط، دخول أصوات مخابرة هاتفية أخرى، ضوضاء عالية تحيط بالمكان، هذا التشويش قد يكون كذلك إنسانيا كالمدير الذي لا يتوقف عن استقبال المخابرات، أو السكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتليكس جديد، فهنا بطبيعة الحال لن يركز في اتصاله بالشكل المطلوب.

كذلك نجد صعوبة في الاتصال الشفهي حيث يكون لدينا عدة عبارات من معاني مختلفة، مما يؤدي إلى ضياع مضمون الرسالة الأساسي ، كما قد تلقى الرسائل المهنية تشويشا فتصبح رسائل استهلاكية ذات طبيعة عاطفية أو انفعالية (بدل أن تكون عملية).

- قناة غير ملائمة : يجب أن تتلاءم القناة المستخدمة مع نوع الجمهور المستهدف.

- معوقات بيئية: من أهم المعوقات المرتبطة ببيئة العمل¹ : - عدم توافر ظروف مناسبة للعمل مثل : المكان، الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، وغيرها. - إهمال المؤثرات الإيجابية للعوامل البيئية على الاتصال، ومنه على الأداء الفعال.

- معوقات متعلقة بالعاملين أنفسهم : مثل عدم إدراكهم لأهمية الاتصال، وانخفاض حجم التعاون بينهم وكذلك عدم قدرتهم في التعاون مع الآخرين.

المطلب الثالث: أساليب فعالة للتغلب على معوقات الاتصال التنظيمي.

يمكن تحقيق الاتصال الفعال والتغلب على بعض مشكلاته إذا تم مراعاة بعض الاعتبارات وهي:

أ/ اعتبارات خاصة بالمرسل:

- تنمية مهارات التحدث والاتصال من حيث الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه والاستعانة بالصوت المناسب ونغمة الصوت الملائمة للموقف مع التنوع في طبقاته.

- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد مع اختيار الوقت المناسب للاتصال المناسب بهم.

- البساطة في استخدام الألفاظ التي تحمل المعنى والابتعاد تماما عن استخدام المصطلحات الفنية التي يجهلها الطرف الآخر، كأن يتحدث المدير مع عامل بسيط في الوحدة الإدارية مستخدما بعض المصطلحات الانجليزية التي يجهلها ذلك العمال واللجوء بقدر المستطاع إلى كلمات ومضامين يفهمها الآخرون.

ب/ اعتبارات خاصة بالرسالة:

هناك بعض الاعتبارات الخاصة بالرسائل اللفظية وغير اللفظية ومن أهمها:

¹ سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص 353.

- الوضوح حيث ينبغي أن تكون الرسالة مباشرة وصریحة ولا تقبل التأویل بأكثر من طريقة متسلسلة الأفكار، مع ضرورة استخدام الألفاظ السهلة والبسيطة والمتداولة بقدر الأماكن.
- الإيجاز فمن الضروري أن تتسم الرسالة بقدر من الإيجاز الذي یضمن الغرض من الرسالة مع البعد عن الإطالة والإسهاب المخل بالمعنى والذي سیریب المستقبل حتما بالملل والفتور عن استقباله لها.
- الصحة والدقة بمعنى ضرورة أن تتميز الرسالة بالمصداقية ضمانا لنجاح عملية الاتصال.

ج/ اعتبارات خاصة بعملية نقل الرسالة:

- استخدام الوسائل المناسبة للاتصال مع أهمية تدريب الأفراد العاملين بالمنظمة على الأداء الفعال لتلك الوسائل واكتسابهم المهارات التعامل معها بأمان كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وسهولة تداولها.
- الالتفات إلى العلاج الفوري لعمليات تشويه الاتصال القائم وتحريفه من خلال التقليل بقدر الإمكان من عدد قنوات الاتصال والأفراد الذين تمر المعلومات من خلالهم.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي لتعزيز الاتصال الرسمي وزيادة فرص المشترك وتبادل الأفكار بين العاملين في المنظمة.

د/ اعتبارات خاصة بعملية استقبال الرسائل:

- تنمية مهارات الاتصال والتشجيع على ممارستها وجعلها ضمن برامج التدريب في المنظمات.
- الاقتراب من أفكار المرؤوسين واتجاهاتهم بما يساعد على تقريب الفجوات العاطفية والإدراكية والثقافية بصورة عامة بينهم.
- اللجوء إلى برامج التدريب التنموية مهارات الاتصال داخل المنظمات وكيفية الاستفادة من المعلومات المتوفرة.
- اعتبارات خاصة بالتغذية العكسية:

- الانتباه إلى التلميحات والإيماءات الصادرة عن المستقبل بما يساعد على التأكد من تحقيق الأثر المطلوب من الاتصال.
- تشجيع الاتصال في الاتجاهين في كل المستويات الإدارية في المنظمة لزيادة التفاهم بين أفرادها.

- تبادل الأدوار بين المرسل و المستقبل مع استخدام بعض الأسئلة التي تحقق مزيداً من الفهم والاستيعاب المحتوى الرسالة وأهدافها¹.

¹ حسين التهامي، التفكير الابداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 73.

خلاصة:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية

وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيم أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير المسلسل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة الأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني : مدخل نظري للرضا الوظيفي

تمهيد :

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة و الاجتماع و علم النفس و العلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه و مع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي و لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصور سلوكية. و لهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: طرق و ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به

. المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، و سبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث و الدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناوله بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث و يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر¹

. 1. مفهوم الرضا الوظيفي :

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا:

أ. تعريف الرضا:

- لغة : هو ضد السخط، و ارتضاه يعني رآه له اهلا و رضي عنه، احبه و اقبل عليه²
- 2. • اما اصطلاحا : فعرف **مفورد (mumford)** " الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله اكثر من تلك التي لا يجحبها³
- "3. • و يتجه **امبل (hamble)** إلى تعريف الرضا "بانه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه".
- و قد عرفه **اوراد و شيت (haward and sheth)** "بانه الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود و المجهود"⁴.

¹ محمد سعيد سلطان ()، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص ص 194، 195

ابن منظور + أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر ، بيروت، لبنان، المجلد 05 ، ط 4 ، 2005، ص 168²

³ محمد سعيد سلطان ()، مرجع سبق ذكره ، ص 196

⁴ . عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998 ، ص 122.

ب. تعريف الرضا الوظيفي: نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي:

يعرفه ستون بأنه " : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها¹

أما الأستاذ لولر² : ان حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل²

2- كما يرى هوبك أن: " الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي."

ويرى كل من لاندني و ترامبو أن : "إن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.

3- أما ميست و هيت فيرون : " أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين"³

ويرى هيربرت : "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم"

وهناك من يعتقد أن : " الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون "

و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي " هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف اثناء ادائه العمله (الرضا العام عن الوظيفة) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله"⁴

2. أهمية الرضا الوظيفي:

¹محمد سعيد سلطان (١)، مرجع سبق ذكره ، ص 196

² أحمد صقر عاشور ()، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983 ، ص 53

³محمد سعيد أنور سلطان (١)، مرجع سبق ذكره، ص 195

⁴بلخيري سهام + عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية - دراسة حالة جامعة البويرة -، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، الجزائر، 2012 ، ص ص 6، 7

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحرك الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها.

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً، أو عاملاً صغيراً، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. و عموماً فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى¹

2- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة

- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة

- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية

المطلب الثاني : عناصر و عوامل الرضا الوظيفي

1. عناصر الرضا :

أثبتت الدراسات و الأبحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و أن درجة رضا الأفراد تعد عاملاً من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى و هذه العوامل يمكن تحدد بالتالي :

أ. الرضا عن الأجر : و يقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير الجهود التي يبذلها سواء

كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس

ب. الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ايراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

¹ محمد بن مسفر الشمري، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني -، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006

- استخدام الفرد لقدراته

ت. **الرضا عن فرض الترقية** : كلما شعر الموظف ان ما يقوم به من اعمال في محل شكر و تقدير و انه لا بد و سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما اصبح راضيا اكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل¹

ث **الرضا عن الاشراف** : تشير الدراسات التي أجريت على نمط الاشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الاشراف و الرضا الوظيفي، و أوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه و بين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم و ولاءهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم . و يتحقق الرضا عن الاشراف بتحقق العوامل التالية²

- إظهار روح الصداقة في العمل

- تفهم مشكلات العامل و وجهات نظره

- مساندة العمال و تقديم يد العون لهم

- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر

- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية

- المعايضة السلمية في العمل بين المشرف و العمال

ج. **الرضا عن جماعة العمل** : اذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها و مع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فانه لا بد و سيرضى عن عمله و ربا يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

ح. **الرضا عن ظروف العمل** : تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية و الرطوبة و النظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله

2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

أ. العوامل التنظيمية :

• نظام العوائد : تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم،

¹أحمد صقر عاشور (ب)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1979 ، ص143
²زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 73.

وأهمها : الأجر، الحوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل¹

- 1 الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه²
- 2 الحوافز : " الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء "، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.
- 3 الترقية : يقصد بالترقية " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها ". ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي³

• السياسات التسييرية :

➤ نمط الإشراف : يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية⁴.

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل في القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية⁵

¹ نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص198

² أحمد صقر عاشور (ج) ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص154.

³ زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري: سبتمبر وأكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص 86

⁴ أحمد صقر عاشور (ج) ، مرجع سبق ذكره ، ص 147

⁵ أحمد صقر عاشور (د)، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005، ص148

- قيم وأهداف المنظمة : كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.¹
- سياسة المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.²

• ظروف العمل:

- ظروف العمل المادية : بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتحارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تحارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط الهادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها. وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله البيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، و ملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.³
- **ظروف الاجتماعية:** (جماعة العمل): يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة.⁴ ويشير جمال الدين محمد المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.⁵
- محتوى العمل: يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولا شك أن هذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية⁶

¹ محمد سعيد سلطان (ب)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 235

² أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص 151

³ المرجع السابق، ص 151

⁴ صديق محمد عفيفي + أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10،

2003، ص 203

⁵ جمال الدين محمد المرسي + ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية إسكندرية، مصر، 2002، ص

66.⁵

⁶ جلال إبراهيم العبد مال فريد مصطفى، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1،

2003، ص ص 163، 166.

- الإثراء الوظيفي: إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

- التكبير الوظيفي: باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم الزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله.

- التدوير الوظيفي: يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

➤ ساعات العمل (برنامج العمل): يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا.

ب. العوامل الذاتية: أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

• إحترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.¹

• تحمل الضغوط: كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.²

• المكانة الاجتماعية: المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.³

• الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.⁴

¹ أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص 157

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 75، 2000، ص 243

³ أحمد صقر عاشور (د)، مرجع سبق ذكره، ص 157

⁴ محمد سعيد سلطان (ب)، مرجع سبق ذكره، ص 204

ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي: ;
الجدول رقم (01) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين

عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة
<ul style="list-style-type: none"> - عامل السن - الأقدمية في العمل - نوع الجنس - المستوى التعليمي - أهمية العمل للعامل - شخصية العامل (قيمه معتقداته و طموحه) 	<ul style="list-style-type: none"> 1 - من حيث طبيعة : تصميم الوظيفة - درجة تكبير الوظيفة - درجة اتراء الوظيفة والحوافز - السيطرة على الوظيفة - طبيعة الوظيفة - المشاركة في اتخاذ القرار - العلاقات مع الآخرين - المستوى التنظيمي للوظيفة 	<ul style="list-style-type: none"> - مدة والتوقيت العمل - ظروف العمل المادية - اساليب العمل - الاجراءات القانونية للعمل - نظم الاتصال والتكنولوجيا - نمط القيادة و الاشراف 	<ul style="list-style-type: none"> - مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة - نظرة المجتمع للموظف - الانتماء الديمغرافي - اختلاف الجنسية - البيئة الاجتماعية والثقافة الداخلية والخارجية

المصدر: نور الدين شنوني ، مرجع سبق ذكره، ص19

المطلب الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي

1. أنواع الرضا الوظيفي :

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما :¹

أ. الرضا العام : يعرف بأنه الاتحاد العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون اما راضي او غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها اصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد القاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

ب. الرضا النوعي : يشير الى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الاشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملاءه ويمكن أن تكون اسباب حدوث اصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته

2. مظاهر الرضا الوظيفي :

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل و هي :²

- قلة الفاقد من مستلزمات الانتاج و هي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم -
انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل
كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال

- ان الابداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين الى حد كبير عن عملهم

- الصورة الذهنية الايجابية المحبة للمنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل و خاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل و المنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها و ان يكون لهم ولاء و انتماء لها و هذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم -
استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل اجراءات التعديل و التطوير و ادخال التكنولوجيا و غيرها في مجال العمل و مشاركتهم الحقيقية لدفع و تطوير العمل و نظمه تدل على مدى الرضا و قرته المرتفع لدى العاملين الراضين عن عملهم

• المبحث الثاني: طرق و ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الاول: طرق قياس الرضا الوظيفي وأسباب الاهتمام به

¹سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر ، 2007، ص19

²شرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 335

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وبما أن له أهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين فهناك أسباب أدت للاهتمام به¹

. الفرع الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسهم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر إلى نوعين من المقاييس:

النوع الأول: هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى، مستوى إنتاج الموظف²

• **معدل الغياب :** قبل التطرق إلى معدل الغياب يوضحها مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً.³

فلقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب⁴

100*	مجموع الغياب للأفراد	معدل الغياب خلال فترة معينة =
	متوسط الأفراد العاملين X عدد أيام العمل	

¹ جمال الدين لعويسات، نفس المرجع، ص 46

² "صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي ص 176

³ مصطفى نجيب شوش، دار الشروف للنشر و التوزيع، عمان، 1990، ص 115 "إدارة الأفراد"

⁴ أحمد صفر عاشور، "إدارة القوي العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص 405 .

حيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين .
- متوسط عدد الأفراد العاملين و يمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة و عدد العاملين في آخر الفترة . - أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية و الرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة .

• **معدل ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله و يحسب معدل ترك الخبرة على أساس عدد

حالات ترك الخدمة الاختياري ، مقسومة على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالآتي:¹

100*	عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة	معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة =
------	---	--------------------------------------

• **معدل الأمن و السلامة المهنية** كما ذكرنا سابق أنه من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة و غيرها، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل و تحسين الأمن و السلامة في مواقع العمل و تحسين معدلات الإصابات و الأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف و مدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة العرضا لدى الأفراد و انخفاضها يعني حسن ظروف العمل، و من ثم رضا الأفراد عنها.²

النوع الثاني: هي المقاييس الذاتية، و هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي و تعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة و الإجابة عليها و التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل.³

الاستمارة: و هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما و هناك عدة أنواع و أصناف يمكن أن تتبلور على أساسها الاستمارة، سنذكر الأكثر شيوعا، و هي⁴

¹ محمودية شهيرة ، الرضا الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، الجزائر، 2001 ص 42

² محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، القاهرة، 1999، ص 289 ص 288

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198

⁴ عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 141 .

- دليل وصف العمل و تحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي نعم، لا، لا اعرف .

- استبيان جامعة منوستا للرضا: وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا، إلى الحد الذي يكونون غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية، التقدم) أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي إلى غير راضي
- استبيان بيان الرضا الوظيفي : وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل .

- استبيان الرضا عن الأجر : وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوة .

2. المقابلة الشخصية و المقابلات الشخصية هامة جدا، ولها أصول وقواعد يجب أن يتقنها القابل أو المستقبل التي تجري معه المقابلة ، و من المبادئ الأساسية في إجراء المقابلة أن تكون شخصية المسؤول أو الأخصائي القائم بالاستقبال قوية وذا حضور جيد، وقبول لدى الجمهور، ومن آداب المقابلة، أن يقوم المقابل بالاستماع إلى رأي وأفكار الشخص الذي دعاه لمقابلته، وأن يحترم هذه الآراء و يظهر له أننا مقتنعون بما يبديه من آراء حتى ولو كانت هذه الآراء غير مرضية، ومن ضمن تخطيط المقابلة الشخصية أن يراعي الجانب الإنساني، وهي لحظات من تبادل الرأي ووجهات النظر، وبناءا عليه فلا يجب أن تزيد مدة المقابلة عن الوقت المناسب والذي تسمح به ظروف العمل، و كلما كان من الممكن ترتيب المقابلة الشخصية بموعد سابق كلما كان ذلك أفضل النجاحها .¹

الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

هناك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي:

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين ؛
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المنظمة ؛
- 3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة ؛
- 4- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل ؛
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة وعافية للمؤسسة ومدى فاعليتهم على افتراض أن المنظمة التي يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل

¹ أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة، الإتصالات - المعلومات - القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط 1، 2008، ص ص 41، 42.

وأهم ما يميز أهميته دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي.

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدي أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها ، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين¹:

- ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والتمثلة في:

- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل.

- تدهور الإنتاجية.

- التمارض لتسهيل عملية الغياب.

- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

1- التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

2 - كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة. وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم ،

فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 ، ص : 77.

جدول رقم (02): نوع الشكاوي وعدد العمال.

الشكاوي	عدد العمال
عدم كفاية الاجور	18
عدم الشعور بالامن	14
صعوبة العمل	18
قلة فرصة الترقية	08
رتابة العمل	06
عدم ملائمة ساعات العمل	08

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1999،

ص 493-494 .

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم ، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

3 - الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لايعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعمل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك و الإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات. ومن الإضراب ماهو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاعين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ماهو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى

مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل ... إلخ. وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الإستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا

4 - اللامبالاة والتخريب:

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام و عدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة. يتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمنًا، والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب و خيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فالانسحاب واحد، والأسباب متعددة فأى تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحاب

5- الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرًا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي

انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فجدد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد انه يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل،¹ وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله"، وأيا كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل. بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل،

سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها

عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى

الرضا الوظيفي.

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص : 50.

فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسداً، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب و اللامبالاة.

المطلب الثالث البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي

وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف

المنظمات ومن أهم هذه البرامج مايلي :

1- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف

عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين

بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع و الابتكار و من هذه البرامج مثلاً تلك الخاصة

بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز.

2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

أ- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث... الخ.

ب- معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى

الراحة... الخ.

ج- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف و الجدران.

د- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

و ذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة و وسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل و يجب أن

تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين و أن تكون مستمرة.

4- برنامج الأمن و السلامة المهنية:

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:

أ- تجزئة العمل: دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك الهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و خطورة أداء كل منها.

ب - تحديد مصدر الخطر: بناءا على نتائج الخطوة- أ - يمكننا معرفة و تحديد مصادر الخطر و التي

إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية و ظروفها.

- بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.

- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح

بأنواعها، الحروق... إلخ. ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية

والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... إلخ. وهناك

أيضا أمراض

مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما

توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات

والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستجمام ... إلخ.

د- تدريب العاملين:

القسم الأول: زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

القسم الثاني: تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

القسم الثالث: توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لاصابات العمل

القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.

ه - سجلات حوادث وإصابات وأمراض

المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.

و - المتابعة والتفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها

5 - برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الإعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى

جانب الفرد العامل المريض، المنظمة الصناعية إلى فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

6 - برامج فرق العمل المدارة ذاتية:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.

7 - برامج حلقات الجودة:

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل وإقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين .

8 - برامج الجودة الشاملة :

نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات،

ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء ... إلخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها:

- الثقافة التنظيمي.

- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

- النمط القيادي.

- أسلوب تنفيذ الأعمال.

- التدريب.

الخلاصة

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا التوافق النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي الموظفين.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد:

يلعب الاتصال داخل المؤسسات دورا كبيرا في التأثير على مواردها، خاصة البشرية منها التي تعتبر القاعدة الأساسية التي يركز عليها التنظيم، ويسعى من خلالها لتحقيق أهدافه سواء كانت إستراتيجية أو تنفيذية، وكل هذا يتحقق عن طريق عن طريق تبني منظومة اتصالية أو بالأحرى إستراتيجية اتصالية تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد المسؤوليات والأهداف والأولويات من أجل تنفيذ مختلف القرارات والوصول للأهداف ومن بين هذه الأهداف التي قد تسعى المؤسسة لتحقيقها وتضعها ضمن أولوياتها هي كيفية إرضاء الموارد البشرية العاملة بها عن طريق معرفة كيفية إستغلال مختلف اتجاهات الاتصال (صاعد هابط ، أفقي ، غير رسمي)، وكذا الوسائل الاتصالية والشبكات الاتصالية الداخلية المعتمدة... وتعمل على توظيفها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي بمختلف محدداته وعوامله وتطبيق طرق قياسه بأسلوب علمي وموضوعي، وكل هذا لن يتأتى ما لم تعتمد المؤسسة على الاتصال، من أجل كسب ولاء وتأييد الموظف وبناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة في ذهنه، وبالتالي تحقيق رضا وظيفي عال لديه عن منصبه وعن محيطه في العمل وعن المؤسسة ككل، أو قد يحدث العكس تماما ما لم يتم معرفة توجيه الموارد البشرية وإستغلال طاقاتها لتحقيق أهداف المؤسسة التي لم تستغل في هذه الحالة الاتصال التنظيمي جيدا وتوظفه لخدمة مصالحها ومصالح العاملين بها وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

و قد قسمنا الفصل الى مبحثين المبحث الاول تقديم ولاية مستغانم .

ومبحث الثاني يخص دراسة الميدانية

المطلب الأول: تعريف الولاية و الهيكل التنظيمي لولاية مستغانم.

1- التعريف بالولاية:

ولاية مستغانم إحدى ولايات الجزائر تقع في غرب البلاد و تبعد ب 350 كلم عن العاصمة، عاصمة الولاية هي مدينة مستغانم، إحدى أهم المدن الساحلية على البحر الأبيض المتوسط، تقع على 97 مترا عن سطح البحر. يبلغ طول ساحل الولاية 120 كيلومتر¹.

أما أصل تسميتها فيعزى حسب الروايات إلى:

- مشتى الغنائم: أي كثرة الغنائم.
- مرسى الغنائم: أي ميناء الغنائم.
- مريستاقا: اسم أطلق على ميناء روماني.

نتيجة لموقع الولاية الاستراتيجي كانت دوما محطة أطماع القوى الأجنبية إذ احتلت من طرف كل من الرومان، الإسبان، الأتراك، و أخيرا من طرف الاستعمار الفرنسي حيث استولوا على المدينة في جويلية من عام 1833 فسقطت على يد دي ميشال بعد مقاومة باسلة بقيادة الأمير عبد القادر بنفسه و ألحقت بعد ذلك بالحكم الفرنسي وفقا لاتفاقية التافنة.

أنشأت كولاية في فترة الاستعمار الفرنسي و ذلك بموجب مرسوم صادر في

1956/06/28 و أعيد تنظيمها مرتين بعد الاستقلال بموجب:

- المرسوم رقم 74- 150 المؤرخ في 12/02/1974 المتضمن التنظيم الإقليمي للبلاد.
- القانون رقم 84 – 09 المؤرخ في 02/02/1984 المتضمن إعادة تنظيم التراب الوطني.

المساحة: قدرها 2269 كلم² يحدها:

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين.

من الشرق ولايتي الشلف و غيليزان، و من الغرب ولايتي وهران و معسكر، و من الجنوب ولايتي معسكر و غيليزان، و من الشمال البحر الأبيض المتوسط.

أما عدد شواطئها ف 20 شاطئا مهياً للسياحة.

السكان: يبلغ عدد سكانها حوالي 800 ألف نسمة، حيث يمثل الشباب الأقل من 35 سنة 75 بالمائة.

التقسيم الإداري: تقسم ولاية مستغانم إدارياً إلى 10 دوائر و 32 بلدية حسب الجدول التالي:

الرقم	الدائرة	البلديات
01	مستغانم	مستغانم
02	حاسي ماماش	حاسي ماماش، ستيدية، مزغران.
03	عين تادلس	عين تادلس، الصور، سيدي بلعطار، واد الخير.
04	بوقيرات	بوقيرات، سيرات، السوافلية، الصفصاف.
05	سيدي علي	سيدي علي، تازقايت، أولاد مع الله.
06	عشعاشة	عشعاشة، نقمارية، خضرة، أولاد بوغالم.
07	عين النويصي	عين النويصي، فرناكة، الحسيان.
08	ماسرى	ماسرى، منصور، الطواهرية، عين سيدي شريف.
09	سيدي لخضر	سيدي لخضر، حجاج، بن عبد المالك رمضان.
10	خير الدين	خير الدين، صيادة، عين بودينار

المصدر: مكتب مصلحة المستخدمين

2- الهيكل الإداري لولاية مستغانم:

يتكون الهيكل الإداري للولاية من الوالي، الديوان، الأمانة العامة، المفتشية، بالإضافة إلى المجلس الولائي، و المجلس الشعبي الولائي.

أ - الوالي:

وهو ممثل الدولية و مندوب الحكومة على مستوى الولاية، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة، الوالي و بصفته هيئة تنفيذية بالولاية، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداوات المجلس الولائي و يقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداوات، كما يطعه سنويا على نشاط مصالح الولاية.

- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون و يجب عليه أن يقيم في عاصمة الولاية.
- الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام و الأمن و السلامة و السكينة العامة.
- يسهر الوالي على إقامة و حسن تسيير مصالح الولاية و مؤسساتها العمومية و يتولى أعمالها و مراقبتها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.
- يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه مادامت الحالات التي يكون فيها طرفا نزاع الدولة و الجماعات المحلية.
- يعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية و يتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، و هو الأمر بالصرف.
- توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها.
- يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

ب - الأمانة العامة:

هي تحت إشراف الوالي ، ويمكن تنظيم هيكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر. وحسب المادة الخامسة من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 تتمثل مهمة الأمين العام فيما يلي:

- السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري.
- متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.
- تنسيق أعمال المديرين في الولاية.

- تنشيط على الهياكل المكلفة بالتوثيق و الأرشفة و التركيب و التنسيق فيما بينها.
- متابعة عمل أجهزة الولاية و هياكلها مع تنشيط الهياكل المكلفة بالبريد و مراقبتها و على هذا الأساس ، فهو مكلف بالاجتماع عند الضرورة مع عضوا أو عد أعضاء من مجلس الولاية لدراسة المسائل الخاصة و التي تدخل في إطار تنفيذ برامج مجلس الولاية مع إعلام الوالي بسير الأشغال.
- تنشيط مجموع برامج التجهيز و الاستثمار في الولاية و يسهر على تنفيذها، كذلك متابعة مداورات المجلس الشعبي الولائي و القرارات التي يتخذها مجلس الولاية.

و تتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب و هي:

- مصلحة التلخيص.
- مصلحة التوثيق.
- مصلحة الأرشفة و المحفوظات.

ج - مديرية الإدارة المحلية:

تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مكاتب هي:

- مصلحة الميزانية و الممتلكات.
- مصلحة المستخدمين في الولاية.
- مصلحة التنشيط المحلي.

د - مديرية التنظيم و الشؤون العامة:

تم إنشاء مديرية التنظيم و الشؤون العامة وفق الهيكل و الصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم و سير مصالح الشؤون العامة و الإدارة المحلية و هي المسؤولية على:

- ضمان تنفيذ و تطبيق القواعد القانونية العامة (نصوص قانونية و تنظيمية).

- ضمان المراقبة على شرعية التدابير التنظيمية المعتمدة محليا (مداولات المجلس الشعبي الولائي و المجالس الشعبية البلدية).
- ضمان تقديم التقارير ودراسة الأعمال الإدارية للولاية و البلديات التابعة لها.
- التكفل بمتابعة الإجراءات الخاصة نزع الملكية و وضعها تحت تصرف الدولة لأجل المنفعة العامة قصد إنجاز مختلف المشاريع في إطار مختلف برامج التنمية المحلية و كذلك برامج التنمية القطاعية.

و تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

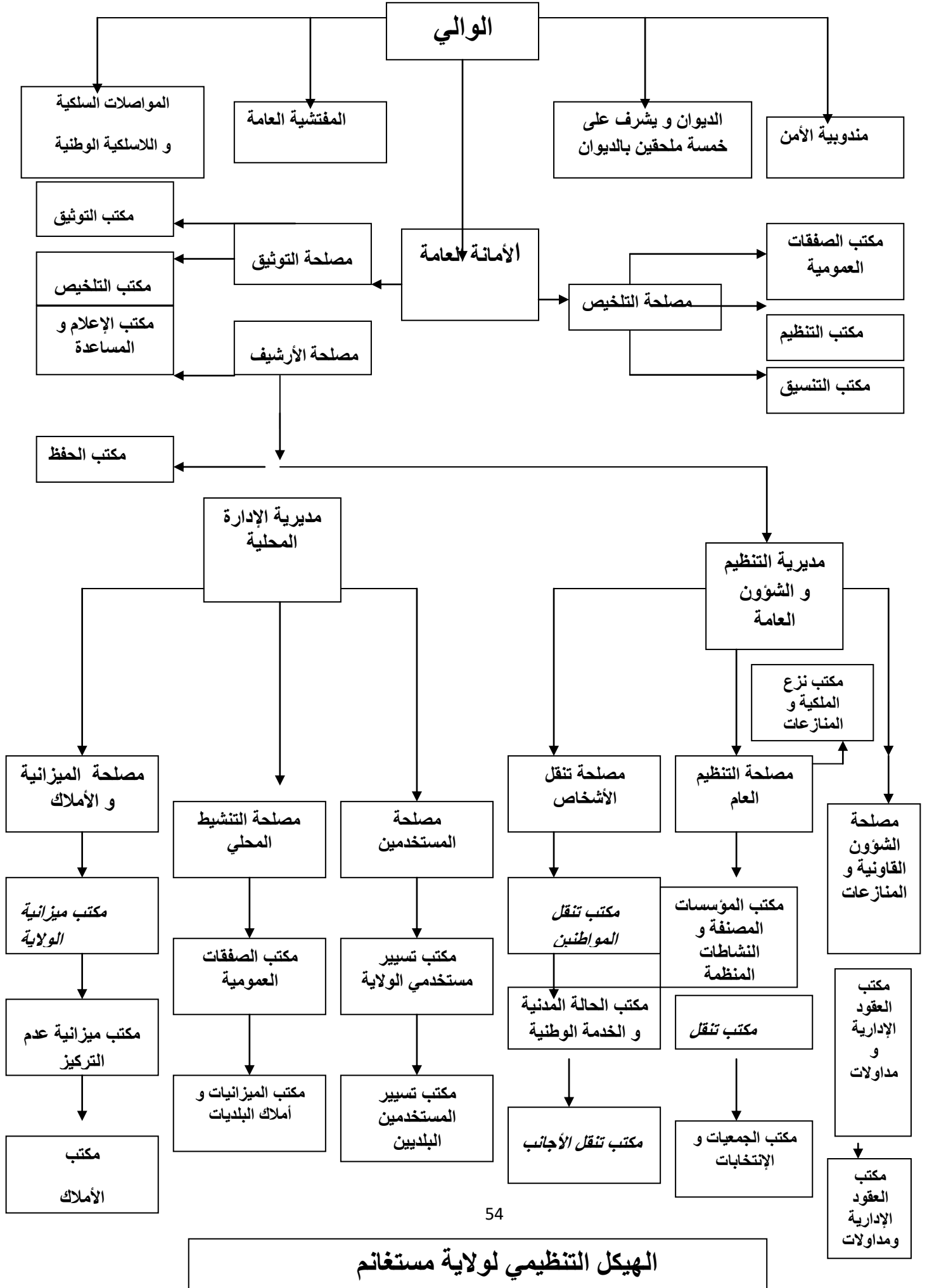
- مصلحة التنظيم العام.
- مصلحة تنقل الأشخاص.
- مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات.

3- مهام و مصالح ولاية مستغانم:

طبقا لأحكام القانون 90 – 09 و لاسيما المادة الأولى – الولاية – هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تشكل مقاطعة إدارية للدولة. وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون . توكل لها مهام الآتية الذكر:

- السهر على تلبية حاجات و رغبات المواطنين و هذا بتأمين الحقوق و الواجبات.
- تنفيذ القوانين و التنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون و مصالح الولاية.
- تقدم الحكومة تعليمات للوالي و هو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديرية و الأسلاك المهنية التابعة لها، و هذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي و الثقافي للولاية.
- التنسيق بين مختلف الأعمال و الخدمات التي تقوم بها المديرية و الأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.

و يلخص هذا المخطط الهيكل التنظيمي لولاية مستغانم:



المطلب الثاني:

التعريف بمصلحة التربص:

1. مصلحة تسيير المستخدمين :

1.1. الوضع القانوني لرئيس المصلحة :

لرئيس المصلحة منصب نوعي يندرج ضمن قائمة المناصب العليا في الإدارة العامة بالولاية يعين بقرار من الوالي و تنهى مهامه بنفس الطريقة، كما يتمتع بتفويض التوقيع من الوالي في حدود اختصاصاته كالتوقيع على المراسلات الداخلية ، العطل المرضية، شهادات العمل و يخضع في ممارسته لمهامه إلى رقابة مسبقة من طرف المراقب المالي عند إعداد مشروع قرار و لرقابة لاحقة من طرف مفتش الوظيف العمومي.

1.2. مهام مصلحة تسيير المستخدمين :

كما هو واضح من تسميتها، تعمل المصلحة على تسيير الحياة المهنية للمستخدمين من بداية علاقة العمل إلى نهايتها في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها و بالخصوص المرسوم التنفيذي 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن للقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية حيث تشتمل أهم الجوانب المتابعة المسطرة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية ما يلي :

● **التوظيف :** توظف الولاية المستخدمين الضروريين لضمان السير العادي لمصالحها بما يناسب احتياجاتها و إمكانياتها ، ومن طرق التوظيف المعمول بها قانونا : التوظيف المباشر على أساس الشهادة و على أساس اختبارات نظامية

● **التثبيت :** يتوقف التثبيت على التسجيل في قائمة التأهيل على للوظيفة اثر انقضاء الفترة التجريبية حيث تضبط هذه القائمة من طرف لجنة خاصة بناء على تقرير الرئيس السلمي أو على نتيجة الامتحانات المهنية

● **التكوين :** تعمل مصلحة تسيير المستخدمين بالتنسيق مع المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية كالمدرسة الوطنية للإدارة ، بناء على برنامج عام تحدده

السلطة الوصية من أجل تحسين مردود مستخدمي الجماعات المحلية و تجديد معارفهم الأولية بما يتماشى و متطلبات الوظيفة العمومية

● **الترقية** : يقصد بها انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى و تشمل الترقيات الداخلية التي تكون على أساس امتحان مهني أو الترقية بالدرجة

الدرجة الأولى : يستفيد منها الموظف بقوة القانون بعد مضي ثلاث سنوات من الأقدمية في السلك ابتداء من تاريخ التوظيف.

من الدرجة الثانية إلى الدرجة العاشرة : وخضع للتقييم من المسؤول المباشر و تتم في إطار اللجنة المتساوية الأعضاء.

● **توقيع العقوبات على المخالفين** :

وتكون حسب خطورة الأخطاء المهنية التي يرتكبها الموظف حيث يبين الجدول المبين أدناه تصنيف الأخطاء المهنية حسب الدرجات و العقوبات المطابقة لها و إجراءات التنفيذ :

إجراءات التنفيذ	العقوبات المطابقة	تصنيف الأخطاء المهنية
تصدر عن الرئيس المباشر	- انذر كتابي أو شفهي - خصم من المرتب من يوم إلى ثلاثة أيام. - توبيخ كتابي	الأخطاء من الدرجة الأولى
تصدر عن الرئيس المباشر	- خصم من المرتب من أربعة إلى ثمانية أيام - الشطب من جدول الترقية في الدرجة	الأخطاء من الدرجة الثانية

تصدر عن اللجنة	- التحويل الإجباري	الأخطاء من الدرجة الثالثة
المتساوية الأعضاء	- التنزيل في الرتبة	
	- العزل النهائي	

3.1. تنظيم المصلحة :

تضم المصلحة مكتبين : مكتب مستخدمي البلديات و مكتب مستخدمي الولاية.

2. مكتب مستخدمي البلديات :

يقوم هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية لمستخدمي البلديات و ذلك ب :

- رقابة مدى قانونية القرارات الإدارية المرتبطة بالتسيير الإداري للموظفين.

وجود سجل كامل و جداول إحصائية تتعلق بالموظفين البلديين تسمح بمعرفة تطورهم باستمرار تبعا لاحتياجات المصالح المشغلة و المساهمة في كل نشاط لتحسين مستوى أدائهم القيام بمهام تفتيشية دورية لمصالح البلدية و جمع المعلومات الوثائقية و الإحصائية المتعلقة بنشاطها و تنشيط اللجان المتساوية الأعضاء المحلية.

2.2. مكتب مستخدمي الولاية :

مهمته تنحصر في متابعة الحياة المهنية لموظفي المصالح على مستوى الولاية حيث يلعب دور مستشار لإزالة الغموض الذي يعترى تطبيق أحكام النصوص القانونية المطبقة على المستخدمين.

المبحث الثاني: المهام الإستراتيجية للولاية و طابع الاتصال لها.

المطلب الأول: مهام الإستراتيجية الاتصالية لولاية مستغانم.

تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة إيجابية مشرفة لها لدى الرأي العام عامة و فئة الجماهير المتعاملة معها خاصة ، و قبل وضع و تنفيذ خطة اتصالية خارجية، يجب ممارسة

نشاطات اتصالية داخلية وفق إستراتيجية اتصالية محكمة واضحة المعالم، و هذا ما سنوضحه فيما يلي:

1- دور خلية الاتصال بالولاية:

خلية الاتصال هي مديرية أو فرع في أي مؤسسة تهتم بمتابعة كل ما يصدر في وسائل الإعلام والاتصال حول المؤسسة و المتعاملين معها. ثم تقوم بتلخيص أهم فكرة و عرضها على مسؤول للإطلاع عليها و اتخاذ ما يراه مناسباً بشأنها.

- معرض الصحافة الوطنية اليومية:

حيث تقول أعضاء الخلية بإنجاز معرض يومي للصحف الوطنية من خلال قراءات و قص كل المقالات الواردة في الصحف الفرونكفورية و العربية التي تعالج مواضيع ذات علاقة بالولاية، أو أي نشاط تقوم به إحدى المديريات التي هي تحت وصايتها و تنظم حسب ترتيب محدد و ثابت اقترحتة الخلية بالمواضيع الخاصة بالولاية أو إحدى الهيئات التابعة لوصايتها ثم الباقي.

- البيان الصحفي:

و من الأنشطة التي تتولاها خلية الاتصال هي البيان الصحفي إلى الصحفيين أو المرسلين الصحفيين المتعاملين معها لإبلاغهم بالنشاطات التي ينضمها الوالي كزيادة تفقدية أو انعقاد دورة للمجلس الشعبي الولائي.

- عند وجود فريق صحفي يرغب في القيام برورتاج حول منطقة ما بالولاية أو موضوع خاص بها ، يبعث بفاكس إلى الخلية التي بدورها تسلمه إلى الوالي حتى يعطي موافقته و تسلم للصحفي ورقة التسهيل المهمة حتى يتمكن من القيام بعمله و في نفس الوقت تقوم بإبلاغ مسؤول المنطقة المقصودة و يبعث معه فريق من الأمن بالإضافة إلى التنسيق و توطيد الاتصال مع الإدارات المختلفة و أقسام الولاية.

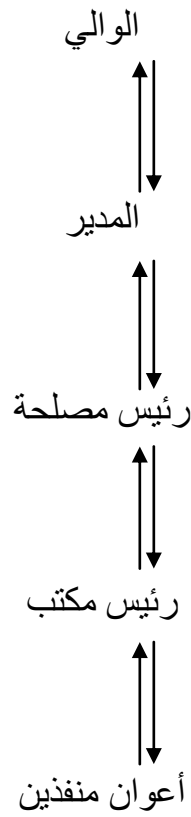
- تقديم مساعدات للإدارات الأخرى في مجال الاتصال.

- ممارسة حق الرد.

2- الاتصال ما بين الموظفين:

الطابع الذي يغلب على الاتصال ما بين الموظفين هو الطابع السلمي من الأعلى إلى الأسفل و يتمثل في السلطة السلمية.

كما أن تنظيم الإدارة ينعكس على طابع الاتصال من خلال هذا الهيكل المبسط لقنوات الاتصال داخل الولاية:



2. 1. وسائل الاتصال داخل الولاية:

وسائل الاتصال كثيرة و متنوعة لها ما تحتاجه من أدوات و أجهزة أو معالجة موضوعات أو ما تسعى اليه المؤسسات من أهداف.

وهناك ثلاث وسائل للاتصال في المؤسسة، و هي: الاتصال الشفوي، الكتابي و التكنولوجي.

• وسائل الاتصال الشفوي:

من بين وسائل الاتصال الشفوي داخل المؤسسة:

المقابلات الشخصية	المؤتمرات
الندوات و الاجتماعات	المحاضرات

• وسائل الاتصال الكتابي:

و هي الوسائل التي بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل: البرقيات، التقارير، الأوامر و التعليمات المكتوبة المنشورات الدورية، ملصقات حائط.

• وسائل الاتصال التكنولوجي:

هي وسائل اتصالية علمية و متطورة تكنولوجيا و مستعملي هذا النوع من ذوي الخبرة و التكوين العلمي.

و من هذه الوسائل نجد:

التيلكس.

الفاكس.

الإعلام الآلي.

الانترنت.

المطلب الثاني: أشكال الاتصال الداخلي في الولاية

1- أشكال الاتصال الداخلي في الولاية:

كل مؤسسة تسعى للنجاح و هذا يقوم على مدى اعتمادها على سياسة اتصالية فعالة حتى تضمن وصول المعلومات للعمال. حيث تتخذ أشكالا رسمية و أبعادا تتمثل في الاتصال الصاعد ، النازل ، و الأفقي، و تعتمد ولاية مستغانم على الاتصال الرسمي.

- الاتصال الرسمي:

هو أهم ركائز العملة الاتصالية داخل الولاية ، و يتضح ذلك من خلال نقل التعليمات و القرارات و الأوامر وفق القنوات الرسمية في إطار رسمي من أجل السير الحسن و التنظيم المحكم لمختلف الأقسام الإدارية بها، و يقام عن طريق التقارير و التعليمات و التوجيهات التي يصدرها الوالي بصفته الهيئة التنفيذية بالولاية، و هذا تطبيقا لمداورات المجلس الشعبي الولائي، أو من الاجتماعات التنسيقية التي تعقد بين مختلف المديريات و مصالح الولاية و هذا بإصدارها إلى المدراء و الذين بدورهم ينقلونها إلى رؤساء المصالح إلى المدراء و بعدها إلى الوالي مباشرة.

و الاتصال الرسمي يعتمد على ثلاث اتجاهات هي:

- الاتصال النازل.

- الاتصال الصاعد.

- الاتصال الأفقي.

1- الاتصال النازل:

هو الاتصال الذي يمر بين المسؤولين (الوالي) و المدراء و رؤساء المصالح مع الإطارات و الموظفين الذين تحت قيادتهم، و نجد هذا الاتجاه الاتصالي من فوق إلى تحت ، أي من القمة إلى القاعدة، على العموم أوامر و تعليمات تتعلق بالأمور المهنية و التسييرية و تحسين عمل الإدارة.

و التي تستمد من تعليمات الوالي و المجلس الشعبي الولائي أو تستمد من الاجتماعات التنسيقية التي تعقد بين مختلف المديريات و مصالح الولاية ، و هناك وسائل يتم عن طريقها الاتصال النازل في الولاية و تتمثل في :

أ- الوسائل الشفوية:

و تتجلى في أغلب الأحيان في الأعمال اليومية في إطار النشاطات العادية ، مثلا:

تنظيم الأيام الدراسية و الملتقيات، و عقد الاجتماعات كاستدعاء مدير لإطارات مديريته لعقد اجتماع لدراسة مسألة التربصات و التكوينات لعمال الإدارة و التفنيش التي تتكفل بها ولاية مستغانم ، و ترقية الأعوان حسب مختلف القطاعات أو مثلا مناقشة مسألة إجراء المسابقات الوظيفية التي تنظمها الولاية في جميع جوانبها التقنية، المالية و في إطار هذا الاجتماع يقدم المدير برنامج يتضمن تعليمات و توصيات يوجهها في كل إطار لتطبيقها على مستواه، كما يتجلى أيضا في : بعث سائق إلى المديريات أو القطاعات المتواجدة على مستوى الولاية.

ب- الوسائل الكتابية:

و تتمثل في محاضر الاجتماعات و التقارير التي يخضرها رؤساء المصالح لمعالجة المسائل المطروحة و الصعوبات التي تتوج في الأخير بتقارير مكتوبة ، كما يتجلى الاتصال النازل أيضا في الملصقات الجدارية و الإعلانات و التعليمات المتعلقة بالتنظيم و الحفاظ على الانضباط العام و أوقات العمل.....الخ،

2- الاتصال الصاعد:

و هو عكس الاتصال النازل، حيث يتم من القاعدة إلى القمة أي من الموظفين إلى مؤولهم و يظهر هذا النوع من الاتصال في الولاية من خلال مهمة المصالح و المكاتب المكونة لولاية مستغانم ، و المتمثلة في إعداد التقارير و النتائج عن الزيارات الميدانية و المشاكل المهنية التي تعيق عملهم، حيث يقوم المدراء الأمانة العامة أو الديوان و الذين بدورهم يقومون بإطلاعها للوالي، كما تقوم خلية الاتصال المتواجد على مستوى الولاية، بمهمة إطلاع الوالي بأي معلومة أو حدث داخل و خارج الولاية، و هذا عن طريق تحضير عرض صحفي يوم Revue de presse .

بالإضافة إلى التقارير و الإحصائيات و النتائج و مدى تطبيق المشاريع المرسومة و التي يقوم بإرسالها المدراء و الموظفين إلى الأمين العام أو إلى الوالي و تتم هذه العملية عن طريق البريد أو الهاتف و وسائل اتصالية أخرى.

و يظهر الاتصال الصاعد في حالات أخرى كعرض الموظفين لمشاكلهم المهنية عن طريق رسائل إلى الوالي أو الأمين العام أو المقابلة مباشرة.

3- الاتصال الأفقي:

يلعب الاتصال الأفقي في ولاية مستغانم دورا هاما في التنسيق ما بين المديرات و المصالح و ذلك عن طريق عقد كل مديرية أو مصلحة لاجتماعات تنسيقية التي تجمع بين المسؤولين من نفس المستوى يعكفون على معالجة قضايا داخلية و خارجية لتوحيد الجهود بين إطارات كل مصلحة و نفس الشيء ينطبق على مستوى الموظفين الذين يتبادلون المعلومات فيما بينهم.

فموظفو مصلحة التكوين و تسيير العمال تقوم بالاتصال بموظفي مصلحة التوثيق و بنك المعلومات ، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم و تسخير وثائق إعلامية أو أي مرجع من شأنها مساعدة الموظفين الذين هم في طور التكوين أو كقيام موظفين من مصلحة ميزانية الدولة للولاية بتوزيع محاضر و تقارير حول أي اجتماع قاموا به ليقوم موظفين من مصلحة التنظيم التي تقوم بدورها بنشرها و طبعتها و تقديمها إلى مصلحة التوثيق.

المطلب الثالث: تحليل النتائج

✓ محور الأول البيانات الإحصائية لموظفي مصلحة المستخدمين:

✓ الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	البيان
60	6	ذكر
40	4	انثى
100	10	مجموع

من اعداد طالبين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث كانت 40% و نسبة الذكور كانت 60 مع أن نتائج الجدول تشير إلى ارتفاع عدد الموظفين ذكور مقارنة بعدد الموظفين الاناث إلى أن هذا لايعكس حقيقة الوضع ، إنما كانت النتائج على هذا النحو بسبب تقديم الاستبيانات بشكل عشوائى في مصلحة مستخدمين بولاية مستغانم

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	البيان
% 10	1	من 25 سنة فأقل
% 40	4	من 26 إلى 35
% 40	4	من 36 إلى 45
% 10	1	من 46 فأكثر
% 100	10	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين العمريتين على التوالي من 26 إلى 35 سنة و من 36 إلى 45 سنة بنسبة 40% فيما كان 10% لفئة من 25 و اقل و من 46 واكثر

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

النسبة	التكرار	البيان
20%	2	الإطارات
40%	4	الأعوان
40%	4	العمال المهنيين
100%	10	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين

يوضح لنا هذا الجدول أن وظيفة الاعوان و العمال المهنيين هي وظيفة اكثر نسبة حسب هذه عينة عشوائية و غالبيتهم ينتمون إلى الفئتين العمريتين على التوالي من 26 إلى 35 سنة و من 36 إلى 45

✓ محور ثاني الرضا وظيفي
✓ جدول رقم (04): النسب المئوية للإجابات الموظفين على السؤال 4

النسبة	التكرار	البيان
20%	2	راضي جدا
40%	4	راضي
20%	2	راضي نوعا ما
10%	1	غير راضي
10%	1	غير راضي تماما
100%	10	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين

نلاحظ

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 40% من الموظفين يشعرون بالرضا إتجاه عملهم و نسبة 20% راضيين نوعا ما و الموظفين الراضيين جدا كانت نسبهم 20% و 10% فكانت لكل من الموظفين الغير راضيين و الغير راضيين تماما .. من النتائج يمكن استنتاج أن معظم الموظفين في مصلحة مستخدمين راضيين عن عملهم

جدول رقم (05): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 05

<u>النسبة</u>	<u>التكرار</u>	<u>البيان</u>
<u>60%</u>	<u>6</u>	<u>نعم</u>
<u>40%</u>	<u>4</u>	<u>لا</u>
<u>100%</u>	<u>10</u>	<u>المجموع</u>

المصدر من اعداد الطالبين

نلاحظ

تشير نتائج أعلاه أن نسبة 60% تمثل إجابة المستجوبين بنعم حول التخلي عن المنصب الحالي إذا عرض عليه منصب عمل بأجر أعلى في مؤسسة أخرى ، أما نسبة 40% فكانت إجاباتهم

تدل هذه المعلومات في هذا الجواب على أن الأغلبية الساحقة للموظفين كانت إجاباتهم بنعم ، و يعود ذلك لأسباب شخصية.

جدول رقم (06): الإجابات الموظفين على السؤال 06

<u>النسبة</u>	<u>التكرار</u>	<u>البيان</u>
<u>80</u> %	<u>8</u>	<u>نعم</u>
<u>20</u> %	<u>2</u>	<u>لا</u>
<u>100</u> %	<u>10</u>	<u>المجموع</u>

المصدر من اعداد الطالبين

نلاحظ

80 % أجابوا ب نعم و 20. % من النتائج يمكن إستنتاج بأن غالبية الموظفين يرون أن هناك تعاون في عملية إتخاذ القرارات بين الرئيس و المرؤوسيين

[Tapez le titre du document]

محور الثالث الاتصال التنظيمي

✓ أسئلة متعلقة بالاتصال التنظيمي

جدول رقم (07): الإجابات الموظفين على السؤال 07

<u>النسبة</u>	<u>التكرار</u>	<u>البيان</u>
<u>40%</u>	<u>4</u>	<u>نعم</u>
<u>60%</u>	<u>6</u>	<u>لا</u>
<u>100%</u>	<u>10</u>	<u>المجموع</u>

من اعداد طالبين

نلاحظ ان 40% يستعملون مواقع الاتصال الاجتماعي و 60% لا يفضلون هذه وسيلة ويؤيدون الاتصال رسمي لذلك نجد 60% يرفضون فكرة

جدول رقم (08): الإجابات الموظفين على السؤال 08

<u>النسبة</u>	<u>التكرار</u>	<u>البيان</u>
<u>70</u>	<u>7</u>	<u>سريعة</u>
<u>30</u>	<u>3</u>	<u>بطيئة</u>
<u>100</u>	<u>10</u>	<u>مجموع</u>

من اعداد طالبين

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى انتشار المعلومات في المركز سريعة ، حيث نسبة 70% يرون ان معلومة في مصلحة مستخدمين تصل بسرعة اما 30% تعبر على أن سرعة انتشار المعلومات بطيئة نظرا لوجود خلل فني احيانا او طول تسلسل الاداري

جدول رقم (09): الإجابات الموظفين على السؤال 09

<u>النسبة</u>	<u>التكرار</u>	<u>البيان</u>
<u>60</u>	<u>6</u>	<u>واضحة</u>
<u>40</u>	<u>4</u>	<u>غير واضحة</u>
<u>10</u>	<u>10</u>	<u>المجموع</u>

اعداد طالبين

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى وصول المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كان واضحاً بنسبة 60 % .

أما نسبة 40 % غير واضحة ربما لعدم وضوح مضمون او طبيعة رسالة

خلاصة

من خلال فترة التربص الميداني التي قضيناها بمصلحة المستخدمين بولاية مستغانم و التي دامت شهر لاحظنا عامة أن الولاية تعمل على تنسيق ما بين دوائر و بلديات الولاية، و بين مهام السلطة المركزية في الدولة و تقوم بتحقيق التوازن بين المصلحة المحلية اإقليمية و المصلحة العامة في الدولة.

و تسيير العلاقات في الإدارة كما هو منظم في الهيكل التنظيمي لولاية مستغانم.

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابات الأفراد العينة المتمثلين في مصلحة المستخدمين بولاية مستغانم بتوزيع مجموعة من الاستثمارات الاستبيان و بهذا نكون قد توصلنا إلى الإجابة على تساؤلنا الرئيسي وهو أن هناك تأثير واضح للاتصال التنظيمي على مشاعر الرضا الوظيفي ، فاعتماد المركز على نظام فعال للاتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على رفع من معنوياتهم ، حيث كلما اعتمد المركز على نظام اتصال مفتوح على كل الاتجاهات كلما أحس العامل بالرضا.

الخاتمة:

يعد الاتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات، لماله أثر نفسي على العمال فهو قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات التنظيمية

فأهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف والإحساس بأنه مهم في المنظمة وله دور فيها، ومن هذا المنظور فإن المسيرين يشجعون العمال في المشاركة في حل المشاكل البسيطة وهذا يعود بالإيجاب على المنظمة لأن هناك بعض المشاكل في المنظمة لا يستطيع المرؤوسون حلها لأن العامل يحتك مع الميدان هذا ما يسهل عليه حلها ورؤيته لحل هذه المشاكل في المنظمة، كما أن المنظمة الناجحة تعمل على خلق مناخ جيد فيها باستعمال مبدأ التسيير بالمشاركة فبمشاركة عمال المنظمة تزداد روح التعاون فيما بينهم، ويزداد رضاهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة

نتائج دراسة

- الاتصال عملية لنقل المعلومات و تبادل الأفكار والآراء ؛
- الاتصال عملية لحل المشاكل و الخلافات وتحقيق التفاهم بين الأفراد ؛
- يؤدي الاتصال إلى إعطاء التوجيهات و الإرشادات التي تتعلق بتنظيم أو توجيه الأفراد نحو سلوك معين ؛
- إن تطور النشاط الإنساني أدى إلى إبداع التقنيات والتكنولوجيا الجديدة للاتصال تلبية للحاجات المتزايدة للاتصال والحصول على المعلومات وما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن الاتصال يعد العنصر المهم في المنظمة إذ به يتم التحوار بين مختلف العمال والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة وهذا ما يتبين صحة الفرضية الأولى ؛
- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي توجد في المنظمة فهو الرابط بين مختلف الموارد الأخرى، كما أنه هو أساس بقاءها ؛
- إن إقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفر سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وحلها، واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، وذلك بوضعه في موضع تقدير فإذا تحقق كل هذا تحقق معه الرضا، فبدون الاتصال لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية ؛

ومن خلال دراسة ميدانية اظهرت الدراسات ان الرضا الوظيفي لموظفين مصلحة مستخدمين ولاية مستغانم كالتالي

- الافراد يشعرون بالرضا عن عملهم

- هنالك بعض الافراد يطمحون في حصول على اجر اعلى حتى ولو كان مرتحين في عملهم لكن طموحهم في حياة الافضل لظروف شخصية لذلك يجب على مؤسسة نظر لطلباتهم
- الافراد راضون على مساعدة رئيس في حالة صعوبة العمل وهذا يشير الى ان هناك رضا عام بين مصلحة مستخدمي

اما فيما يخص علاقة بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي فكانت كالتالي

اكنت دراسات ان نمط الاتصال ونوعه يؤثر على سلوك الافراد و شعورهم بالرضا الوظيفي

هناك علاقة ارتباطية بين وسائل واساليب الاتصال ورضا الوظيفي فكلما زاد الاهتمام بوسائل واستخدام وسائل الاتصال كلما احس موظفون وشعر بالرضا الوظيفي

- ما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن عناصر الاتصال تسهل من عملية التفاعل بين العاملين مما يزيد رضاهم في العمل، كما تعذر وسائل الاتصال من ارتفاع نسبته لدى الأفراد، والأسلوب المستعمل لإيصال المعلومات والتقارير هذا يساعد العمال على شعورهم بالانتماء مما يزيد رضاهم عن العمل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

اهم العوامل التي يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق رضا الوظيفي

➤ اشعار العامل أنه جزء لا يتجزء من المؤسسة :

نجاحها نجاحه وفشلها فشل له وللمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا إستطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا

يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.

➤ إقناع كل عامل أنه عضو مهم في التنظيم :

فمهما كان عمله صغيرا لا يوجه أبدا عمل تافه بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنسانا ذا قيمة ، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها يكون ذلك دافعا لتحسين الأداء في العمل، فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه بأهميته ودوره داخل التنظيم وأن عمله أهم عمل في المؤسسة مهما

كان صغيرا . .

➤ وجود مساحة للاختيار :

➤ لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين فيطرح مثلا البدائل حلها، ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة تحملوا مسؤوليات مع المدير لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل

مايمكن استخلاصه ان وسائل الاتصال تساهم في تفاعل بين عاملين مايخلق رضا موظفين على عملهم
الاقتراحات والتوصيات

تحسين ظروف العمل المادية
تشجيع عمال على استعمال كل وسائل الاتصال فنلاحظ في بعض الاحيان عدم اختيار وسيلة مناسبة بسبب في عدم وصول معلومات بسرعة
توعية العاملين باهمية الاتصال
العمل على تشجيع الاتصال صاعد
الاهتمام بجانب النفسي للموظفين واشراكهم في عملية اتخاذ قرار و اخذ رأيهم
بعين الاعتبار

يجب مكافأة العمال من خلال ترقية وتشجيعهم بالحوافز مما يخلق جو تنافسي بين موظفين يساعد على بقاء واستمرار منظمة.

الكتب

- 1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 31.
- 2- أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة، الإتصالات - المعلومات - القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط 1، 2008، ص ص 41، 42.
- 3- أحمد صقر عاشور (د)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 148
- 4- الطاهر خرف الله. الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومة للنشر و التوزيع، ط 1، الجزائر، 2006، ص 54-57-58
- 5- بوحنية قوي. الاتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010. ص 47

- 6- بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، ط1، الأردن، دار الشروق، 2006. ص 104
- 7- حسين التهامي، التفكير الابداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 73.
- 8 - د. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 10
- 9- شرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 335
- 10- صديق محمد عفيفي + أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث الإسكندرية، مصر، ط10، 2003، ص 203
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي ص 176
- 12- طريق شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، (د .ت)، ص 289
- 13- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران عمان، 1999، ص 221.
- 14- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998، ص 122.
- 15 - فضيل دليو، د - ميلود سفاري، وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتورة، قسنطينة الجزائر، 2003، ص 85.
- 16- فاتن عوض، الغزو القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة، عمان الأردن، 2010، ص 256
- 17- فضيل دليو، د - ميلود سفاري، وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتورة، قسنطينة الجزائر، 2003، ص 85.
- 18- معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 170.
- 19- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2013، ص 252-253
- 20- مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط2، بيروت، ص 151-157.
- 21- محمد سعيد سلطان()، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، ص194، 195 الإسكندرية، مصر، 2004، ص

- 1-بو عطيظ جلال دين الاتصال التنظيمي و علاقتة بالاداء الوظيفي مذكرة تخرج ماجستير تخصص السلوك التنظيمي والموارد البشرية. مؤسسة سونلغاز عنابة
- 2-حسين عربية . علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : تنظيم والعمل
- 3-دوافي شهيرة و عزيزو سعاد اثر الاتصال في تحقيق رضا الوظيفي مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تسير تخصص ادارة اعمال
- 4-سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف، الجزائر ، 2007، ص19
- 5-زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 73.
- 6- محمودية شهيرة ، الرضا الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، الجزائر، 2001 ص 42
- 7- نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص198
- 8-وسام كلاش دور الاتصال الداخلي في تحقيق رضا وظيفي. مذكرة شهادة ماستر في علوم الاتصال
والاعمال. ام البواقي

مراجع اخري

- 1-وثائق من مصلحة مستخدمين
- 2-معلومات من رئيس مصلحة مستخدمين

ملحق رقم (01)

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم تسيير

قسم : اقتصاد وتسيير مؤسسات

السنة الثانية ماستر

إستبيان حول أثر الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان تأثير الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية.

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم مساعدتنا في ملأه حسب وجهة نظركم بحيث يتطلب منكم الشفافية و الصراحة.

يهدف هذا الإستبيان إلى معرفة مدى تأثير الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي .

تحت إشراف : رئيس مصلحة المستخدمين

من إعداد الطالبين:

بن عומר محفوظ عبد الرحمان

بناني عثمان|

السنة الدراسية : 2019/2020

[Tapez le titre du document]

• المعلومات الشخصية :

(1) الجنس : ذكر أنثى

(2) العمر : من 25 سنة فأقل

من 26 إلى 35 من 36 إلى 45

من 46 فأكثر

(3) نوع وظيفي : الإطارات الأعوان العمال المهنيين

• المحور الثاني : رضا الوظيفي

(4) ما مدى رضا موظفين عن عملهم : راضي جدا راضي نوعا ما غير راضي تماما

(5) هل يمكن تخلي عن منصب حالي إذا عرض عليك منصب عمل بأجر أعلى في مؤسسة أخرى : نعم لا

(6) هل هناك تعاون في اتخاذ قرارات بين الرئيس والمرؤوسين نعم لا

• المحور الثالث : الإتصال التنظيمي

(7) هل تتشاور مع رئيسك عن طريق مواقع الاتصال الاجتماعي : نعم لا

(8) كيف ترى انتشار معلومة من طرف مسؤولين بطيئة سريعة

(9) كيف تصلك التعليمات مقدمة من طرف الإدارة : واضحة واضحة