



جامعة الجبالي بونعامه  
- خميس مليانة -  
كلية العلوم التجارية، الإقتصادية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر ترقية الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي  
- دراسة حالة مؤسسة باتيميتال -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

زمالة عمر

من إعداد:

✓ بن حمادة خير الدين

✓ قلواز عبد الوهاب

السنة الجامعية:

2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر و التقدير

الحمد لله حمدا وافي تزايد من النعم والشكر على ما أولانا من الفضل و الكرم  
الصلاة و السلام على النبي الكريم  
نسأل الله عزوجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه  
ويرضاه  
لقد أكملنا هذا العمل بفضل الله أولا وبفضل الأستاذ الدكتور زمالة عمر الذي كان له  
كل الفضل في ذلك  
ونتقدم بأخلص تشكراتنا كل موظفين مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى و كل الطاقم  
الإداري  
و الشكر الخالص لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد نخص بالذكر الاستاذ  
الدكتور زمالة عمر والى كل اساتذة وطلبة التخصص  
ونخص بالذكر محمد عزوز مسير في باتيمتال  
وشكرا ...

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما ربي عزوجل :

"وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي إرحمهما كما

رباني صغيراً"

صدق الله العظيم

إلى من حملتني ووظعتني و كانت سندي في الوجود وربتني وتولتني بالحب و الرعاية إلى مفتاح الصبر  
على الشدائد و مفتاح الحياة " أمي و حسب لفظ أمي " إلى أحلى كلمة يرددها لساني و إلى أجمل  
كائن عرفته عيوني إلى أنقى و انقى حب أحس به قلبي "أي" حفظه الله

أسأل الله سبحانه و تعالى أن يطيل في عمرهما على الطاعة

بكلمة طيبة إلى الإخوة ( مراد، محمد، علي ، نصر الدين ، المهدي)

والأصدقاء (حسام الدين عبيد الله ، سفيان ، أمين ، حفيظ ، الصادق ، رضا خالي يوسف ،

فاتح،عبد الغاني )

شكر خاص إلى العزيز موحا خويا والبرعومة الصغيرة أريج

و إلى كل العائلة كل بإسم

إلى الأحباب و الأصدقاء و الأحباب

شكرا جزيلا ...

خير الدين

## إهداء:

أهدي عملي وثمره جهدي بعد حمد الله الواحد الأحد على توفيقه ونعمته علي.

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني به قطرة حب، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي الطريق للعلم، إلى والدي العزيز.

إلى من سقتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب ناصع البياض، إلى والدتي الحبيبة.

بكلمة طيبة إلى الإخوة ( سليمان ، إسلام ، عبد القادر ، يوسف )

والأصدقاء (حسام الدين عبيد الله ، سفيان ، أمين ، حفيظ ، خالي يوسف)

إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل، إلى إختوتي وأختواتي الأعزاء.

إلى أقاربي الأعزاء، وإلى جميع أصدقائي سواء في دفعتي أو مكان عملي

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.

عبد الوهاب

## ملخص:

تناولنا في هذه الدراسة مفهوم الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي و قد هدفت الدراسة إلى إبراز دور الاتصال التنظيمي من أجل الوصول إلى الرضا الوظيفي, وذلك من خلال معالجة المشكلة الأساسية حول مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين فعالية الرضا الوظيفي, فاعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول, أما في الفصل الثاني اعتمدنا منهج دراسة حالة, و قد غعتمدنا عن طريق الإستبيان الذي تم توجيهه إلى عمال و موظفي مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى, وهي عينة عشوائية التي عالجنا بها فرضيات الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS, توجد علاقة قوية بين الإتصال التنظيمي والرضا الوظيفي, ووجود علاقة ارتباط قوية موجهة بين « الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي » .

**كلمات مفتاحية:** الرضا الوظيفي ، الإتصال التنظيمي ، قياس الرضا الوظيفي والتحسيني.

## Summary:

In this study, we dealt with the concept of organizational communication in achieving job satisfaction, and the study aimed to highlight the role of organizational communication in order to reach job satisfaction, by addressing the basic problem about the extent to which organizational communication contributes to improving the effectiveness of job satisfaction, so we adopted in this study the descriptive approach Analytical in the first chapter, while in the second chapter we adopted A case study approach, and we have adopted through a questionnaire that was directed to the workers and employees of the Batimital Corporation in Ain Defla, which is a random sample in which we dealt with the hypotheses of the study and after analyzing and interpreting the results based on the statistical program spss, there is a strong relationship between organizational communication and job satisfaction, and the presence of Directed strong correlation between “organizational communication and job satisfaction”.

**Keywords:** job satisfaction, organizational communication, measuring job satisfaction and improvement.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : مفاهيم أساسية المتعلقة بالإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي
08	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الإتصال التنظيمي
08	الفرع الأول : مفهوم الإتصال التنظيمي
09	الفرع الثاني : أهمية الإتصال التنظيمي
09	الفرع الثالث : أهداف الإتصال التنظيمي
10	الفرع الرابع : وسائل الإتصال التنظيمي
11	الفرع الخامس : عناصر الإتصال التنظيمي
12	المطلب الثاني : أنواع الإتصال التنظيمي
16	المطلب الثالث : وسائل و معوقات الاتصال التنظيمي
18	المطلب الرابع : شبكات الإتصال التنظيمي
22	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي
23	المطلب الأول : عموميات حول الرضا الوظيفي
23	الفرع الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
24	الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

## فهرس المحتويات

25	الفرع الثالث: خصائص و أنواع الرضا الوظيفي
27	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
30	المطلب الثاني : مؤشرات عدم الرضا الوظيفي وطرق قياسه وتحسينه
30	الفرع الأول : مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
32	الفرع الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي
34	الفرع الثالث: طرق تحسين الرضا الوظيفي
35	الفرع الرابع: الدراسات الخاصة بمتغيرات الاتصال التنظيمي
36	الفرع الخامس: التعليق على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة باتيميتال عين الدفلى</b>	
40	المبحث الأول : الاطار العام للمؤسسة
40	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
41	المطلب الثاني: هيكله المؤسسة
47	المطلب الثالث: مهام الشركة و أهدافها
48	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
49	البيانات الشخصية
66	خاتمة
68	قائمة المصادر و المراجع
71	ملحق - إستبيان -

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
44	الجدول رقم (2-3): الإختصاصات الموجودة في المؤسسة
49	الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي
49	الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
50	الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
50	الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل بالمؤسسة
50	الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة
51	الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل
51	الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري
52	الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفرص المتاحة للعامل
53	الجدول رقم 09: يوضح إمكانية إنهاء العمل الجماعي
53	الجدول رقم 10: يوضح العمل كمجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة
54	الجدول رقم 11: يوضح مدى تقبل الاقتراحات والنصائح من الزملاء
54	الجدول رقم 12: يوضح مشاركة الزملاء في البحث عن المشكلات التي تواجههم
55	الجدول رقم 13: يوضح مشاركة العامل لأعضاء الجماعة في عملية التخطيط للعمل
55	الجدول رقم 14: يوضح إمكانية وجود تنافس أخلاقي بين العامل وزملائه في العمل
56	الجدول رقم 15: يوضح عمل الإدارة على إيصال قرارات العمل لعمالها في الوقت المناسب
56	الجدول رقم 16: يوضح اعتماد المؤسسة على اللوائح التنظيمية من أجل إعلام عمالها بسياسات العمل
57	الجدول رقم 17: يوضح اعتماد المؤسسة على الإرشادات الأمنية من أجل إعلام عمالها بمخاطر العمل
57	الجدول رقم 18: يوضح اعتماد العمال على صندوق الشكاوي لطرح انشغالاتهم في العمل
58	الجدول رقم 19: يوضح إطلاع العامل على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة

58	الجدول رقم 20 : يوضح شعور العامل بالراحة النفسية خلال تواجده وسط جماعة العمل
59	الجدول رقم 21 : يوضح مدى تقبل العامل لأوامر رئيسه ومحاولة تطبيقها
59	الجدول رقم 22 : يوضح مدى رغبة العامل في ترك المؤسسة التي يعمل بها إذا ما أتاحت له الفرصة
60	الجدول رقم 23 : وضح شعور العامل بأنه حقق طموحاته الشخصية في العمل
60	الجدول رقم 24 : يوضح مواظبة العمل على حضوره إلى العمل باستمرار
61	الجدول رقم 25 : يوضح إهتمام الإدارة بـ مطالب واحتياجات عمالها.

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
13	الشكل رقم 01: الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل
13	الشكل رقم 02: الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى
14	الشكل رقم 03: الاتصالات الأفقية
15	الشكل رقم 04: أنواع الاتصالات العنقودية
19	الشكل رقم 05: شكل شبكة الإتصال على شكل عجلة
19	الشكل رقم 06: شبكة الإتصال النجمية
20	الشكل رقم 07: شبكة الاتصال الإدارية
21	الشكل رقم 08: شكل شبكة الإتصال على سلسلة
27	الشكل رقم 09: أنواع الرضا الوظيفي
42	الشكل رقم (1-3): مخطط الهيكل لمؤسسة باتيميتال
45	الشكل رقم 10: هيكل المؤسسة

مقدمة

الإنسان كما يقال كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري، ويعد الاتصال عملية ضرورية في حياتنا اليومية التي لا تخلو من التعاملات الإنسانية، فالإتصال من المفاهيم الاجتماعية التي نجدها في كافة الميادين العامة والخاصة، ولعل من أكثر هذه الميادين ايضاها لوجود الإتصال هو الإتصال داخل المنظمة، إذ يعد تأسيس نظام اتصال فعال والمحافظة على فعاليته من أكثر الأمور تحديا في المنظمة.

إذ يعتبر الإتصال واحد من وسائل المنظمة لتحقيق أهدافها المادية والمعنوية، حيث تعمل كل منظمة على تشكيل شبكات اتصالات داخلية تنظم من خلالها عملية انتقال المعلومات والرسائل في المنظمة والتي تعمل على تحديد نظام العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتربط بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق التناسق بينهم وبين أهداف المنظمة ككل .

فالاتصال التنظيمي داخل المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذين يعملون فيه، ويعد الإتصال التنظيمي بمثابة القلب النابض في جسم المنظمة، وعالم المنظمات اليوم وبطبيعة الحال فإن الكل يريد المنافسة والاستمرار في هذا العصر وبالتالي يفترض عليه أن يستمر في عالم الإتصال والاتصالات ومن هنا يمكن القول إن الإتصال التنظيمي ضروري لتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، فهو يعتبر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها نقل المعلومات والآراء والقرارات التي تؤدي إلى التأثير على العاملين وتعديل اتجاهاتهم وكذا التأثير على دوافعهم وقيمهم ومعتقداتهم وسواء كان الإتصال التنظيمي مكتوبا أو شفاهيا، رسميا (صاعدا، نازلا أو افقيا ) أو غير رسميا فهو في غاية الأهمية، كونه يساعد الإدارة على التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين وكذا الإطلاع على مقترحاتهم وشكاويهم، وهو ما يساهم في تحقيق التقارب والتواصل بين الإدارة الموظفين ومن ثم كسب رضاهم في العمل . فالرضا الوظيفي لدى الموظف ودافعيته نحو العمل يتمثل في مستوى الاشباع الذي تتجه له العناصر والجوانب المختلفة من العمل، ومن ذلك العلاقات الانسانية مع الموظفين من جهة أخرى كشعوره بأنه عنصر مهم في المنظمة، وتقدير إنجازاته، وهذا لا يتحقق إلا من خلال عملية الإتصال التنظيمي.

من أهم القطاعات التي قامت بتبني الإتصال التنظيمي هي مؤسسات التعليم العالي أوبالأحرى أصبحت كحتمية عليها في ظل التطورات العالمية الحاصلة في هذا القطاع الحساس، حيث أن تطبيقها يُعد فرصة لهذه المؤسسات لتطوير أدائها، الشيء الذي يساهم في التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة بتحسين وضمان سلامة

العمليات المختلفة، والذي انتقل فيه التنافس بين الشركات في الأسواق العالمية إلى مختلف المؤسسات، وهو تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطوير كمنهج للوصول إلى الأهداف المسطرة.

إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا في مؤسسة باتيمتال عين الدفلى ؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الاتصال التنظيمي المكتوبة في تحقيق الرضا الوظيفي مؤسسة باتيمتال عين

الدفلى ؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الاتصال التنظيمي الشفهية في تحقيق الرضا الوظيفي مؤسسة باتيمتال عين

الدفلى ؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الاتصال التنظيمي الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي مؤسسة باتيمتال عين

الدفلى ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي علي الرضا الوظيفي مؤسسة باتيمتال عين

الدفلى ؟

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية 01 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسائل الكتابية علي الرضا الوظيفي مؤسسة باتيمتال عين

الدفلى ؟

الفرضية الفرعية 02 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسائل الشفهية علي الرضا الوظيفي مؤسسة باتيمتال عين

الدفلى ؟

الفرضية الفرعية 03 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسائل الإلكترونية علي الرضا الوظيفي مؤسسة باتيمتال عين

الدفلى ؟

- أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- إزالة الغموض واعطاء تصور واضح لمفهوم الاتصال التنظيمي وأهمية تطبيقه في المؤسسات.

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات.

- انتشار ثقافة الاتصال التنظيمي في عصرنا الحالي، وبالتالي تكمن الضرورة في البحث عن الطرق والسبل في المؤسسات لتحقيق ذلك.

- يزيد من أهمية البحث الاهتمام بدور الاتصال التنظيمي لما له من تأثير فعال في إحداث النقلة النوعية في مخرجات المؤسسات وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بأعضاء الأسرة الادارية. - مساهمة هذه الدراسة لفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي.

### - أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على واقع عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- إبراز أهمية تحقيق الرضا الوظيفي.
- التعرف على أثر وسائل الاتصال التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات.
- التعرف على مستوى رضا الموظفين في مختلف المستويات الإدارية عن عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسات.
- الرغبة في الوصول إلى تقديم توصيات يمكن أن تساهم في تحسين عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة في تحقيق رضا الموظفين عن مؤسستهم.

### أسباب اختيار الموضوع:

ترجع الأسباب الحقيقية لاختيار الموضوع إلى:

- أسباب ذاتية:
  - تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع.
  - الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي بحكم علاقته بالتوجه العلمي في مجال التسيير عموما وادارة المنظمات خصوصا، ومحاولة توسيع المعارف في هذا المجال.
  - الاهتمام بإحدى إشكاليات قطاع في الجزائر وإقتراح بعض الحلول بخصوص تحقيق وتحسين الرضا الوظيفي من أجل تطوير أداء مؤسساته من خلال الاتصال التنظيمي.

### - أسباب موضوعية:

- نقص الدراسات الميدانية التي تطرقت إلى موضوع الاتصال التنظيمي على مستوى المؤسسات الجزائرية .
- أهمية تطبيق الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية لتحسين أدائها.
- محاولة توضيح العلاقة الميدانية بين تطبيق الاتصال التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية

### - حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة باتيمتال عين الدفلى

-الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021

-الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيرين أساسيين يتمثل الأول في الاتصال التنظيمي ذي الأبعاد ( وسائل

الاتصال المكتوبة، وسائل الاتصال الشفهية، وسائل الاتصال الإلكترونية ) ومتغير الرضا الوظيفي الموجهة نحو

الموظفين في مؤسسة باتيمتال

المنهج وأدوات الدراسة - :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف دراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تم الاستعانة

بالاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، تم توزيعها على مجموعة من الموظفين محل الدراسة بمؤسسة

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية

الاتصال التنظيمي والرضا

الوظيفي

المبحث الأول:

المفاهيم الأساسية المتعلقة

بالإتصال التنظيمي والرضا

الوظيفي

تمهيد :

يعتبر الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي من المواضيع التي تصدرت إهتمام الباحثين لكونها تعد العنصر الأساسي الذي تقوم عليه المنظومة الإدارية في المؤسسات.

وعليه يتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المحاور المرتبطة بالإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي بدءا بتحديد مفهوم الإتصال التنظيمي ثم الرضا الوظيفي, وأهميتهما مرورا إلى خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المتحكمة فيه وقد قسم هذا الفصل كما يلي :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الاول : مفاهيم أساسية حول الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفاهيم أساسية متعلقة بالإتصال التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاتصال

أولاً: تعريف الاتصال

1- عرفه مايكل ويسترون (m.weestroun) على أنه: "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".

2- كما عرفه أنجل باركونسون (A. Parkinson): "الاتصال هو عملية منظمة ، ونظمية، وعفوية تتطوي على إرسال وتحويل المعلومات وبيانات من جهة إلى أخرى، شرط أن تكون المعلومات البيانات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".<sup>1</sup>

3- يقول الطنوبي: "الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية".<sup>2</sup>

ثانياً: الاتصال التنظيمي

لقد اختلفت وتعددت التعاريف باختلاف التخصصات العملية والمدارس إلا أن أغلبها اتفق على أن الاتصال التنظيمي هو: ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل المنظمة فقد عرفه جولد هابر:

1- هو نظام إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة .

<sup>1</sup> - بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص17.

<sup>2</sup> - شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص6.

2- هو نظام متداخل يشمل الإتصال الخارجي والداخلي يهتم بالمهارة الاتصالية بمنظمة الأعمال.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي

- 1- القدرة الفائقة في معالجة المشاكل التي تمر بها المنظمة من حيث استقرارها واستنباط العوامل القادرة على المعالجة بصورة سريعة .
- 2- قوة القرارات ورسالتها في مواجهة الظواهر والمشاكل التي تواجه المنظمة.
- 3- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفاعلية والكفاءة.
- 4- ثبات واستقرار تدفق العمل وانجازه بدرجة عالية .
- 5- قوة العلاقات التي تتسم بها المنظمة في إطار استخدام الاتصالات الفعالة بين جميع أطرافها الفاعلة.
- 6- دقة الوضوح في استخدام وترويج العمليات المتعلقة بالمواد المستخدمة في إنجاز الأهداف وتحقيقها.
- 7- التركيز على العمق المنهجي في أداء نشاطات وفاعليات القوة البشرية العاملة في المنظمة.
- 8- تحسين استجابة المشاركين في نشاطات وفاعلية المنظمة من عملاء.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أهداف الإتصال التنظيمي

إن الهدف الرئيسي هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة، وتختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها، وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المنظمة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن بينها مايلي:

- توجيه العاملين ونصحهم وارشادهم وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن الأهداف وسياسات الإدارة الخاطئة.

<sup>1</sup> - محمد علي أبو العلا، فن الإتصال بالحماهير بين النظرية والتطبيق، دار النشر العلم والايمان للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 32.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص37.

- التعريف بالمشكلات وسبل حلها.<sup>1</sup>
- نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- التنسيق بين الجهود التي يبذلها الأعضاء في الإدارة
- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لكي يستعين بها في عملية اتخاذ القرار
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود افعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: وسائل الاتصال التنظيمي

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل.

- 1- **الاتصال عملية مستمرة:** نضرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية ولا نهاية فإنها دائمة التغير والحركة ولذلك مستحيل على المرء أن يوقفه.
- 2- **الاتصال نظام متكامل:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع الصداً وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون أثر.
- 3- **الاتصال غير قابل لتراجع أو التفاد غالبا:** إذا ما قدر شخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فلا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف والاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال ولكن لا يمكنه مسحه، كما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالبا فإنه لا يمكن تقاديه في كثير من الحالات.<sup>3</sup>
- 4- **الاتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس، والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

<sup>1</sup> - صبرينة رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -sonelgaz- رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009.

<sup>2</sup> - هاني عرب، **فن الاتصال في الإدارة**، 1427، ص 16.

<sup>3</sup> - شعبان فرح، مرجع سابق ذكره، ص 21.

5- **الاتصال عملية دائرية:** ويعتبر ذلك أن الاتصال بل يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري يتم فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثر وتأثير.

6- **الاتصال عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال لا يمكن أن يفشل الاتصال.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: عناصر الاتصال التنظيمي

إن عملية الاتصال تتطوي على قدر عالي من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة، وتحتوي عملية الاتصال على عدة عناصر ضرورية لنجاح الاتصال وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1- **المرسل أو المصدر:** ويقصد به منشئ الرسالة، وقد يكون المصدر فردا أو جماعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة، وهو الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركه في أفكار واتجاهات وخبرات معينة. وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، لإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة.

2- **الرسالة:** هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هو الهدف التي تهدف إليه عملية الاتصال لتحقيقه، ويمكن القول إن الرسالة هي الفكرة المراد تصديرها من قبل أحد أعضاء التنظيم إلى أطراف محددة.<sup>3</sup>

1 - محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 .

2 - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سيونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008.

3 - جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين سطيف 02، 2015/2014.

3- قناة أو وسيلة الاتصال: وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية ولاسلكية مثل (الهاتف، الانترنت، أو الفاكس) أو الوسائل التقليدية مثل (البريد الاعتيادي أو البريد المباشر... إلخ).<sup>1</sup>

4- المرسل إليه (المستقبل): يقصد به الجهة التي ترسل إليها الرسالة سواء كانت شخصا أو مجموعة أو هيئة، أي ان المستقبل هو متلقي الرسالة.<sup>2</sup>

5- التشويش: هي العملية التي تؤثر على كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة، وقد تتعلق بالمرسل وإدراكه واتجاهاته وشخصيته أثناء صياغة الرسالة أو المرسل إليه (المستقبل) وإدراكه وشخصيته أثناء استلام الرسالة، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة في أنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال التي تؤلف كلها عوامل ومتغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عملية تسلم وأستلام الرسالة.<sup>3</sup>

6- الاستجابة: ونسبها ردة فعل الرسالة يجب ترد مرة أخرى إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير أو صورة وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث رد فعل الرسالة سواء كان رد الفعل ايجابي يتفق مع أهداف المرسل أو سلبي يتعارض مع هذه الأهداف وهذا ما يطلق عليه في العملية الاتصالية بالتغذية العكسية.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال

تظهر الاتصالات بأشكال متعددة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات مختلفة ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الاتصالات بحيث كل نوع يخدم جهة من المنظمة.

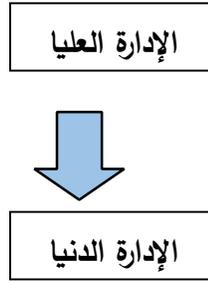
وتتمثل أنواع الاتصال فيمايلي:

- 1 - بشير العلق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، الأردن-عمان، ص19.
- 2 - نجاة بوطون: تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية ن مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية نموذجا، مذكرة لنيل درجة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية مدرسة الدكتوراه اقتصاد -مناجنت، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2010/2009.
- 3 - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص42.
- 4 - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية، 2002/2001، ص 74.

1- الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي يحدث من خلال القنوات الرسمية في الجهاز الإداري والذي يسير وفق خطوط السلطة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجهاز.

تتم هذه الاتصالات وفق خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، وهناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المنظمة ويمكن تحديدها فيما يلي:

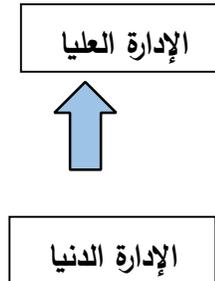
1-1- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل: وهي ما يطلق عليها بالاتصالات النازلة والتي تجري بين مستوى تنظيمي أدنى، حيث تتم الاتصالات النازلة عادة في محيط العمل والمنظمة.



الشكل: 01

المصدر: من إعداد الطالب

1-2- الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى: وهي ما يسمى بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المنظمة، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الادارية، وكيفية تحسين الأمور في المنظمة.

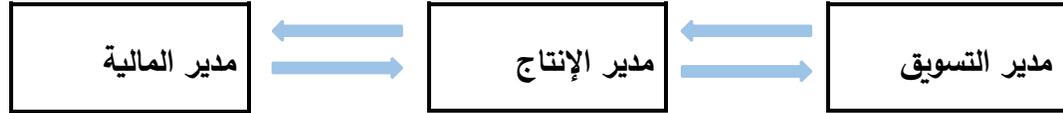


الشكل: 02

المصدر: من إعداد الطالب

**1-3- الاتصالات الأفقية:** تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة في نفس المستوى الإداري.

وتسمى الأفقية أو المتوازنة، لأنها تتميز عن الاتصالات الصاعدة والنازلة، وهذا النوع ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.<sup>1</sup>



الشكل: 03

المصدر: من إعداد الطالب

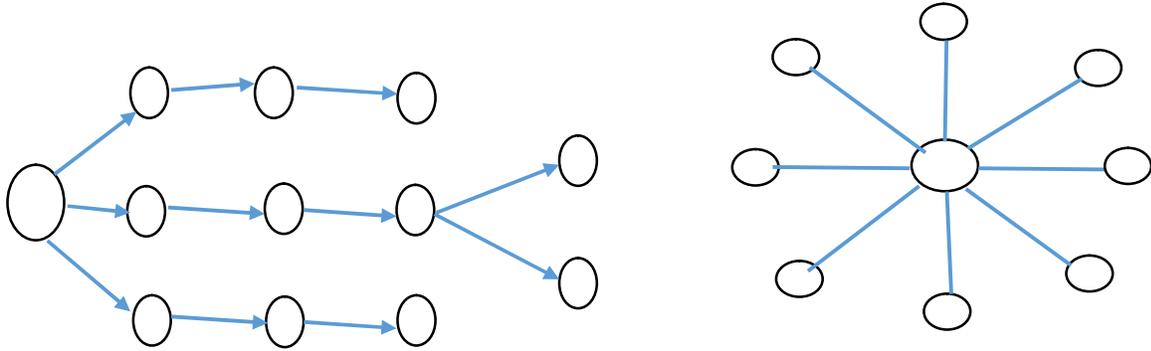
**2- الاتصالات الغير رسمية:** تمثل الاتصالات الغير رسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعا في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها مايلي:

**2-1-الاتصالات العنقودية:** وتعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط، إلا أن بالإمكان التمييز بين نمطين اثنين هما:

**2-2-سلسلة النميمة والغيبة:** وقد سميت كذلك يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد، وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، تحتوي هذه المعلومات شخصية، ذات خصوصية، عن الآخرين، وتتميز هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة، وليس جميعهم في آن واحد.

<sup>1</sup> - نوري منير، التسيير العلمي والاتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 144-145.

2-3-السلسلة العنقودية: وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص لآخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى أخرى.<sup>1</sup>



الشكل (ب) عدة أشخاص يمرون معلومات

الشكل أ) شخص واحد يبلغ مجموعة من الاشخاص لآخر

#### الشكل رقم (4): أنواع الاتصالات العنقودية

المصدر: بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 106.

2-4-الإدارة بالتجوال: هو الأسلوب يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في المنظمات الأعمال الخدمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 105-106.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص 533.

2-5-الاتصالات اللفظية: هي تلك الاتصالات التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي.

2-6-الاتصالات الغير لفظية: هي تلك الرسائل الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه، أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يك ون في شكل سلوك تنظيمي سلبي مثل الغيب، التأخر، الجمود، ومقاومة التغيير.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وسائل ومعوقات الاتصال

#### أولاً: وسائل الاتصال

تستخدم المنظمة مجموعة من الوسائل الاتصالية والتي تعتمد عليها في الاتصال بجمهورها أي العاملين بها، ويتأثر اختيار وسيلة وتفضيلها عن أخرى بمجموعة من العوامل منها الهدف المرجو من عملية الاتصال سرعة كل وسيلة وطبيعة المعلومات والمستقبل الذي ستوجه إليه الرسالة، وبالتالي هناك مجموعة من الوسائل الاتصالية من بينها:

#### 1- وسائل كتابية: تتعدد الوسائل الكتابية والتي نجد من بينها:

- التقارير
- المذكرات
- المقالات
- الخطابات
- صحف الحائط
- الكتب

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016، ص11.

- الصحف اليومية.<sup>1</sup>

2- وسائل شفوية: هي التي تتصف بالسرعة والتفاعل التام وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في المنظمة، وتتمثل فيما يلي:

أ- الإتصال الشخصي المباشر ويكون وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين، أو بواسطة الهاتف وهذا يفسح المجال للمناقشة.

ب- الاجتماعات الرسمية: مثل الاجتماعات التي تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث.

ج- الاجتماعات الغير رسمية: مثل عبر اللقاءات الغير رسمية في أوقات الراحة، ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات.<sup>2</sup>

3- وسائل سمعية بصرية: تستعمل المنظمة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الإتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمنظمة ومن وسائلها البريد الإلكتروني والانترنت.

4- وسائل اللفظية

5- وسائل غير لفظية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وتكون عن طريق الاشارات والايماءات مثل تعابير الوجه وحركة اليدين وطريقة الكلام والجلوس... الخ.

6- وسائل تقنية : كالهاتف، الفاكس، الانترنت، والأنترانت.<sup>3</sup>

ثانيا: معيقات الاتصال

تواجه الاتصالات في المنظمة تحديات عديدة والتي تؤدي لوجود معيقات تحول دون ذلك، ويقصد بالمعيقات كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات وتعطلها أو تؤثر في عملية إرسالها.

<sup>1</sup> - خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص48.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص245-246.

<sup>3</sup> - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص19-20.

1- اتساع حجم المؤسسة : فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتي تأخذ في الاتساع أفقياً ورأسياً، ويزيد عدد العاملين فيها بما يترتب عليه زيادة الاتصال بدرجة تفوق زيادة العاملين نتيجة اتساع فجوة الزمان والمكان بين طرفي الاتصال، كما أن حجم المنظمة الكبير يترتب عليه الأخذ بنظام التخصص والمركزية التي تحد من فاعلية الاتصال.

2- معوقات تتعلق بالدرجات الوظيفية: ويرجع ذلك للحاجز الذي يضعه الرئيس بينه وبين مرؤوسيه تبريراً للمركز السامي الذي يشغله، وأما لزعتت المرؤوسين للموقف أو المكان.

3- تعدد المستويات: إن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى اتصال غير فعال حيث أن موضوع الرسالة سوف يمر على عدة مستويات إدارية، مما يتطلب زمن طويلاً.<sup>1</sup>

4- معوقات تنظيمية : تتعلق أساساً بالمشاكل التي تواجه عملية الاتصال داخل المنظمة منها وجود هيكل تنظيمي يمتاز غموض الصلاحيات والمسؤوليات، وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات المميزة للعملية الاتصالية، وعدم توفر المنظمة على سياسة واضحة تعبر عن نيتها الفكرية وتترجم أبعادها.<sup>2</sup>

5- معوقات خاصة بالنطق وعدم القدرة على الاتصال فمن الصعب على شخص لا يفهم لغة الإشارات أن يتحدث مع أصم بسهولة.

6- الحالة النفسية للمرسل التي تمثل في مزاجه واتجاهاته وثقته بنفسه وسمعته وعدم قدرته على التعبير بما يجول في خاطره.<sup>3</sup>

#### المطلب الرابع: شبكات الاتصال التنظيمي

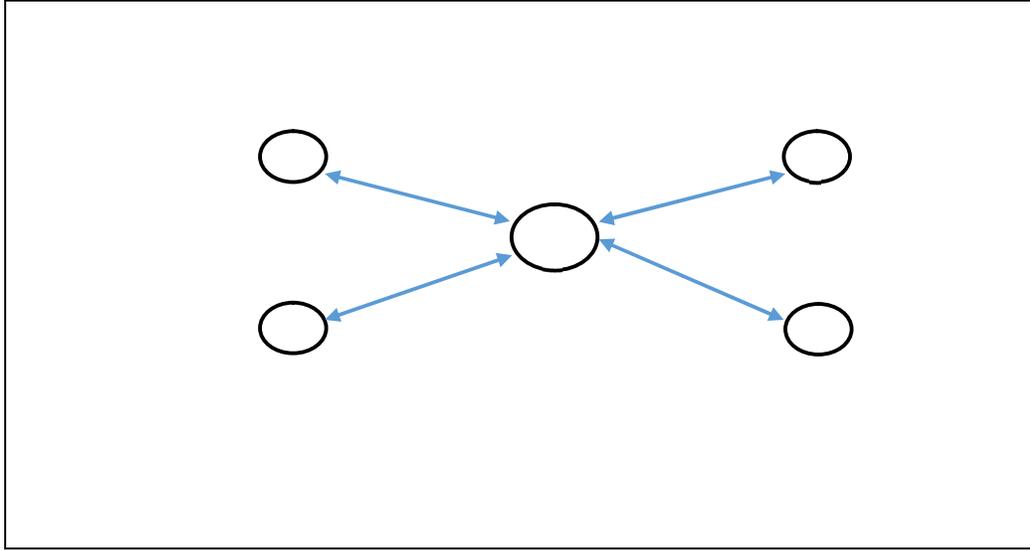
تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة من خلال سعيها لتحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسائل، واتخاذ القرار المناسب ومن أكثر الشبكات شيوعاً في الاتصال التنظيمي في إطار المنظمات مايلي:

1 - هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2 - جمال الدين عاشور ي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

3 - محمد علي أبو العلا، مرجع سابق ذكره، ص 39.

**1-شبكات علي شكل عجلة:** في هذا النوع من الشبكات لا يستطيع الأفراد الاتصال إلا مع شخص واحد، وغالبا ما يكون هو القائد أو المدير ويكون في المنتصف (المركز) وهو اتصال بين الرئيس والمرؤوسين ،واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس أو المدير، وفيه نوع من التسلط، وهو نموذج سهل لحل المشاكل البسيطة ويتميز بسرعة توصيل الأخبار والمصادقية العالية.<sup>1</sup>



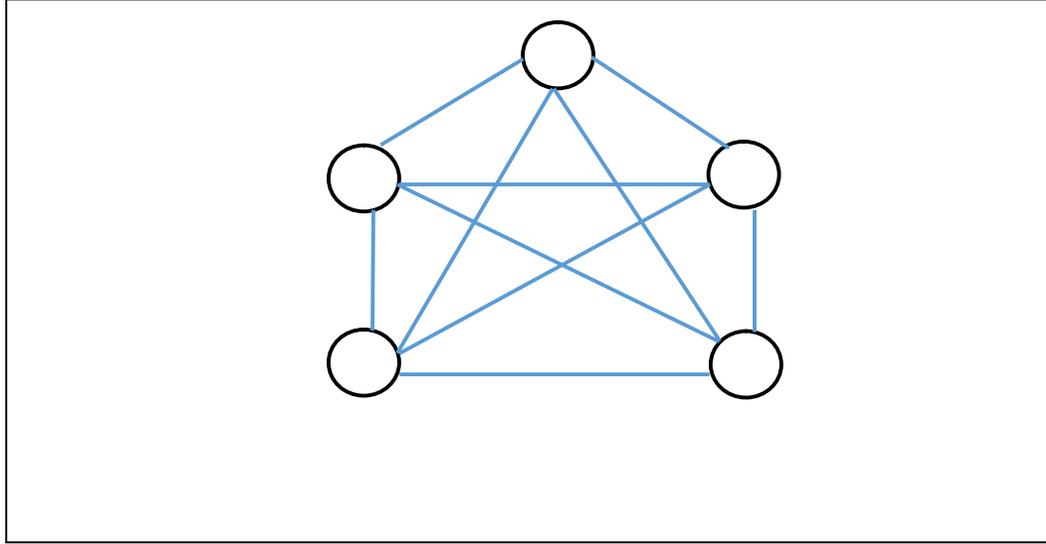
**الشكل 05 : شكل شبكة الاتصال علي شكل عجلة**

المصدر: محمد نعمان علي البعداني، أساسيات الإدارة والاشراف التربوي، 2013، ص 136.

**2-شبكات علي شكل نجمة (نجمية):** وهنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد واستخدام جميع قنوات الاتصال وهذا استخدام جميع قنوات الاتصال وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد نعمان علي البعداني، أساسيات الإدارة والاشراف التربوي، 2013، ص 136.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2014، ص 273.

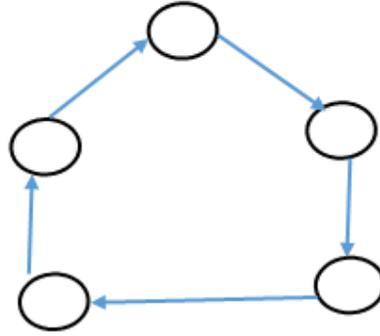


الشكل 06: شبكة الاتصال النجمية

المصدر : خضير كاظم حمود ،مرجع سابق ذكره ص 128.

**3-شبكات على شكل دائرة :** يتواجد هذا النموذج في المؤسسات الكبيرة أين تتعرض عملية الاتصال إلى ضغوطات تنظيمية تشوه الرسالة ومضمونها، وتتميز الرسالة في هذه الشبكة بالبطء مما يؤدي إلى ظهور اتصالات لا رسمية لكنها لا تخلو من الإيجاب فهي تحترم سير الاتصال وفق التسلسل الهرمي الرسمي.<sup>1</sup>

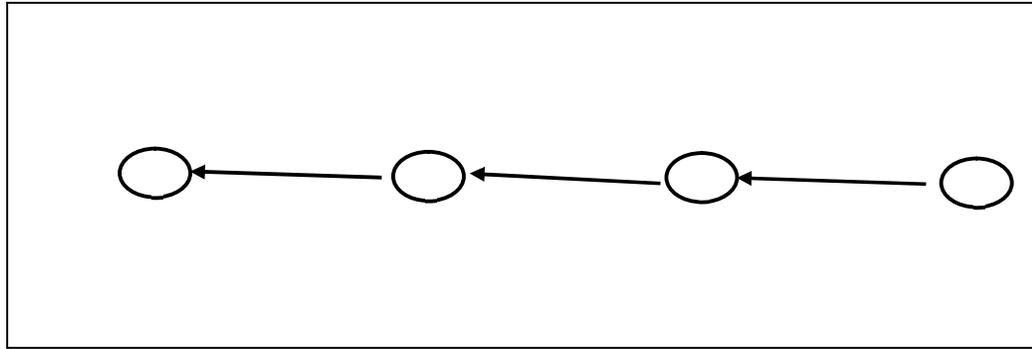
<sup>1</sup> - مارس هناء، أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز (فرع جيجل)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008.



الشكل 07: شبكة الإتصال الإدارية

المصدر: محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال ، ص28.

4-شبكات علي شكل سلسلة: في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو فردين إلا إذا كان أحد الأفراد اللذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير في منصبه الوسيطي.<sup>1</sup>



الشكل 08: شكل شبكة الاتصال على سلسلة

المصدر: محمود فتوح محمد سعادات ، مهارات الاتصال الفعال ، ص28.

<sup>1</sup> - محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال، ص28.



المبحث الثاني:

الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو " المورد البشري " باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل.

### المطلب الأول : عموميات حول الرضا الوظيفي

#### الفرع الاول: مفهوم الرضا الوظيفي

##### 1- تعريف الرضا لغة:

جاء في المعجم متن اللغة أن رضا: ضد سخط فهو راض.

أما معجم التراث الأمريكي (American Heritage Dictionary) الرضا بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة كما عرف المعجم السلوكي (ولمان Wolmene) الرضا بأنه "حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق ميوله الدافعية السائدة".

##### 2- تعريف الرضا اصطلاحا:

لقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها لتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي satisfaction والروح المعنوية moral والاتجاه النفسي نحو العمل: towards the job attitude وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة لمجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية وإيجابية. وسنورد بعض التعريفات للرضا الوظيفي: <sup>1</sup>

3- تعريف هيربرت: حيث يرى أن الرضا الوظيفي يطلق على المشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار صفاء ، عمان، 2008، ص63.

<sup>2</sup> - مروان الطاهر الزغبى، الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه ، تفسير درجاته ، وأساليب زيادته في العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص17.

4- تعريف لوك: ويعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه: "الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل".<sup>1</sup>

5- تعريف فيكتور فروم: يرى أن الرضا الوظيفي هو تلك الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حالياً ويقصد من خلال ذلك المرتب العالي وفرص الترقية ونظام الإشراف و إتاحة الفرصة للأفراد للتفاعل فيما بينهم هي أمور تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا " إذا كانت إيجابية ليس فقط خارج عمله بل أيضا ضمنه".<sup>2</sup>

\_ من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فالبعض يعرفه من حيث الاشباع لحاجات الفرد من الوظيفة، بينما آخرون من وجهة نظر الاستجابة العاطفية نحو العمل إيجابا وعلى انجذابه لعمله، وعليه يمكن إعطاء مفهوم للرضا الوظيفي على أنه: "حالة نفسية تعبر".

### الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

إن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في قلة القدرة الجيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التنقيب عن العمل الغير مبرر والتميز في العمل.

يعتبر الرضا المهني من المتغيرات الهامة ليس لها مستوى الإنتاجية ودوران العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية، إنما هماك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد من حيث الفوائد النفسية للموظف وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شبه ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص117.

<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 120.

<sup>3</sup> - مروان الطاهر الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص51.

يعتبر العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منطقة فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة، لأن ذلك يسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطها بعملهم.<sup>1</sup>

للرضا الوظيفي أهمية خاصة في العمل نظرا لما يحققه من فوائد للفرد والمنظمة على حد سواء، فعلى مستوى الفرد نجد أن الموظف الذي لديه رضا في العمل هو موظف سعيد، متوازن، لا يشعر بضغط العمل ولديه شعور بتحقيق الذات.

أما على مستوى المنظمة فهو ذو فوائد جمة مما دفع بالمنظمات إلى قياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها محاولة التنبؤ بمخرجات ذات أهمية بالنسبة لها مثل: سلوك ترك العمل وسلوك التغيب عن العمل الغير مبرر.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: خصائص وأنواع الرضا الوظيفي

#### أولا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

**1- تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا وذلك الاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وارضياتهم التي يقفون عليها وهذا ما يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

**2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فرد:** غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإنه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد لا يكون رضا لشخص آخر فالفرد وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -إخلاص زكي فرج، الرضا الوظيفي لدى موظفين وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، 2013.

<sup>2</sup> - رسدي عربية، ماجي إبراهيم، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية **1954**بوهان، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 12، جامعة وهران 2، وهران، جوان 2016.

<sup>3</sup> - منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 5، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2015، ص38.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقصة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

5- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقول : يتميز الرضا الوظيفي أنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن التفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء.<sup>1</sup>

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه على العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين ليس بضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وأن يفعل فليس بضرورة أن يكون له نفس التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>2</sup>

### ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي

اعتمادا على اعتبار التوظيفي الإحساس بالارتياح النفسي داخل العمل، بغض النظر أكان ذلك اتجاه الزملاء أو ظروف العمل، وفقا لتفاوت مستويات الرضا الوظيفي خلال لحياة المهنية، الصنف الرضا الوظيفي في مستويات لأسباب معينة:

#### أ-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شمولية:

1-الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الخاصة بالشخص العامل، كالأعت ارف ،والتقدير، والقبول،والاحساس بالإنجاز، والتعبير عن النفس.

2-الرضا الوظيفي الخارجي: مرتبط بالعوامل الخارجية للعامل في محيط عمله المؤسسي كالعلاقة مع المدارة وزملاء المهنة، وأساليب المهنة وطبيعتها.

<sup>1</sup> -يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة سكيكدة، 2015/2014.

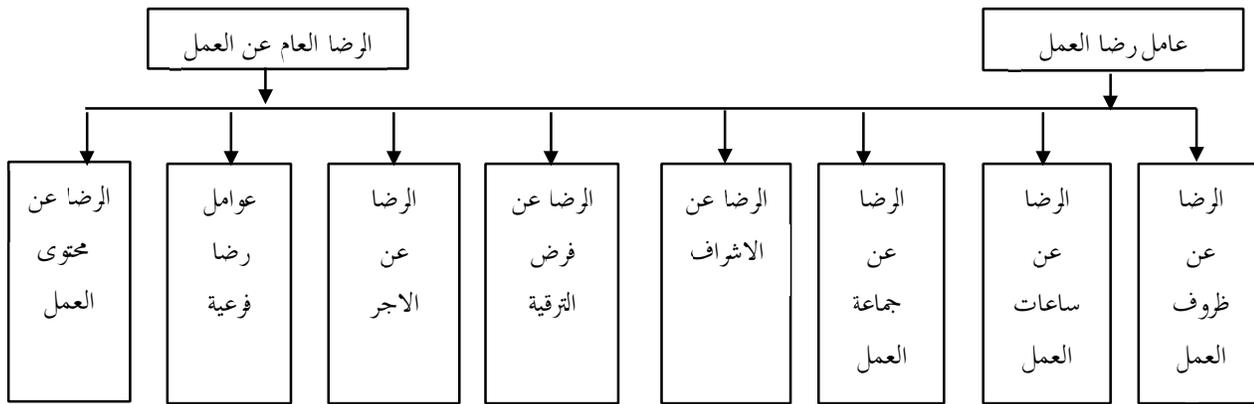
<sup>2</sup> - طه اروى حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال- وحدة المدينة، رسالة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة أعمال والمالية، جامعة المدينة، سنة 2011- 2010، ص11.

3-الرضا الكلي العام: محصلة الإحساس بالرضا الوظيفي نحو المعايير داخليا وخارجيا.<sup>1</sup>

ب-أنواع الرضا الوظيفي من حيث الزمن:

1-الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

2-الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها برضا الوظيفي.<sup>2</sup>



الشكل رقم 09: أنواع الرضا الوظيفي

المصدر: فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص261.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أولاً: العوامل المرتبطة بالموارد البشرية وأثرها على الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> -عز الدين محمد الغزير، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، رسالة ماجستير في الصحافة، جامعة الاسلامية غزة، 1439-2018، ص53.

<sup>2</sup> -كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الافتراضية السورية، 2015، ص 53.

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- احترام الذات والرضا الوظيفي:

من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.

### 2- تحميل الضغوط العمل والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

### 3- المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضا بمكانة اجتماعية متواضعة، فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطية ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي .

### 4- الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي:

من الم توقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموما وحياتها العائلية والزوجية خصوصا عادة ما تنتقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنتقل مشاعر الاستياء إلى عملها.

### ثانيا: العوامل المرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سولنغاز-جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي تؤثر على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

### 1-العوامل والرضا الوظيفي:

تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الاجر، العلاوات... الخ) وغير المادية (التقدير والاحترام، الكريما... الخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته. ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبى تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

### 2-نمط الاشارف والرضا الوظيفي:

كلما كان المشرف مهتما بجاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي.

### 3-سياسات المؤسسة والرضا الوظيفي:

تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل، فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة.

### 4-تصميم العمل والرضا الوظيفي:

كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للموارد البشرية فرصة وحرية أكبر للأبداع في العمل الاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيئ للعمل.

### 5-ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي:

كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهجئة، إضاءة، تركيب المكاتب... الخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

**6-جماعات العمل والرضا الوظيفي:**

تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة.

**المطلب الثاني: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي وطرق قياسه وتحسينه****الفرع الاول: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي**

لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

- **الغياب ودوران العمل:** يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين ومشكلتين بالنسبة للكثير من المؤسرات، إذا أنهما يركبان جداول العمل ويؤديان إلى الزيادة في العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم تدني مردودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المؤسسة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب أن ننسى ظاهرة التخلي عن العمل لصالح عمل آخر أكثر مردودية.

- **الغياب:** يعرف الغياب عموماً على أنه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم وأسبابه حسب البرونز (Heilbronn) عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، العطل لأسباب عائلية أو إردية وعطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المؤسسة.

وقد قسم كل من جارد لبي وبودوين (Jardillier et Baudwin) عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية:

- **العوامل الشخصية:** وتشمل العوامل الشخصية السن، الحالة الصحية، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي، الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

- **العوامل المهنية:** وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواعها الإنتاج مستويات التأهيل ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والاشراف وجماعة العمل.<sup>1</sup>

- **دوارن العمل:** هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا وايجابا، ومن بينها الرضا الوظيفي إذا تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذا أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أف ارد المنظمة.<sup>2</sup>

- **التمارض:** يبرز كظاهرة من الظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ اليها العامل للإبقاء عن العمل أو بما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المؤسسة التي ينتمي اليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يوجهها أثناء تأدية لعمله في وظيفته.

- **الشكاوى:** تدل نسبة الشكاوى المقدمة من طرف العمال لمسؤولياتهم أو مثلا للزملاء أو النقابات العمالية، عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال المشرفين سواء كانت موضوعية أولا معنى لها، أي سواء كانت الشكاوى مؤسسة أو شكاوى واهية كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا وعن عدم الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المنظمة.

- **الإضراب:** الاضراب شكل من اشكال التعبير، يلجأ اليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم،

1 - أكساس نريمان، **المناخ التنظيمي:** تأثير التنظيمي، تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي (دراسة حالة المجمع الأدوية "صيدال" بجسر قسنطينة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012، ص88.

2 - زرفاوي امال، **أثرالصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة )**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص : علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013-2014، ص39.

وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.<sup>1</sup>

- اللامبالاة والتخريب: إن انخفاض درجة الرضا الوظيفي ينعكس على مدى اهتمام العامل وانضباطه أثناء تأديته لواجباته، مما ينجر عنه وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب الوقوف على وسائل قياس الرضا الوظيفي، وذلك لتعدد وتدخّل العوامل المسببة له، فالوصول لرضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برنامج العمل، وبالتالي تقييم فاعلية هذه البرامج، وبالتالي تقييم نجاعة السياسة المعتمدة من قبل الإدارة.

### 1-المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي:

#### الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه لتعرف على درج الرضا العام للفرد عن عمله فافرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا به أكثر حرصا على التواجد فيه، ولايعني هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات لا يمكن تجنبها مثل المرض، الحوادث، الظروف العائلية القاهرة وغير من الأسباب المشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله.

تستطيع المؤسسة أن تستخرج الكثير من المؤش ارتت من بيانات الغياب إذا ما قورنت هذه المعدلات بين الأقسام ومجموعات العمل المختلفة وعبر فترات زمنية مختلفة (كل شهر، كل 3 أشهر، كل سنة)

<sup>1</sup> -بوودن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية ، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، 2006-2007.

<sup>2</sup> -صابر عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية (دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي ،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019،ص59.

وأيضاً بالمقارنة بين المنظمات من النشاط نفسه أو نوع النشاط فمثل هذه المقارنة تفيد في التعرف على معدلات الغياب التي تزيد عن المعدل العادي وبالتالي تحديد مجالات أو مواقع الرضا وعدم الرضا.

### ترك العمل:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالة) كمؤشر لتحديد الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر دليلاً واضحاً على ارتباطه بها، أي رضاه عن العمل وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.<sup>1</sup>

ويحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

**المقاييس الذاتية للرضا:** تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل، ويمكننا أن نجد طريقتين تستخدمان في تحديد نوع الأسئلة التي تحتويها قوائم أو استبيانات البحوث.

**تقسيم الحاجات:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتوي قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيماً عاماً للحاجات الإنسانية مثل ذلك الذي اقترحه "ما سلو" والذي ينضمم الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات عن الفرد عن مدى ما يطيحه العمل من اشباع لمجموعات الحاجات المختلفة لديه. وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات يكون لها أسئلة متعلقة بها في قائمة.

**تقسيم الحوافز:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتوي القائمة بحيث تتبع تقسيماً للحوافز التي يتبعها العامل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا، مثال التقسيم الذي اتبع في عرض العوامل المؤثرة على الرضا والذي تضمن العوامل التالية: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الاشراف، جماعات العمل، ساعات العمل وظروف العمل.

<sup>1</sup> -خلفي سليم ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية (دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم تقنيات التربية البدنية والرياضية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، 2017/2018، ص178.

أما عن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا فيمكننا أن نميز بين أربعة طرق رئيسية نعرض فيها مايلي:<sup>1</sup>

أ- **طريقة التدرج التجميعي للكارت:** قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي Resins Likert عام 1954، ووفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك:

- أنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

- وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 حسب درجة الموافقة، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

ب- **طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لاوجود وزملائه:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره .

ويجمع الدرجات التي أعطاهها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام عن جانب من جوانبه.

ج - **طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرغ:** تقوم الطريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاهما الوظيفي وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفته خلال الفترة الماضية (شهر سنة، سنوات... إلخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي، بومنتار مراد ، مرجع سبق ذكره، ص ص 152 - 153 .

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذه الشعور.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: طرق تحسين الرضا الوظيفي

- زيادة الاستقلال الوظيفي: وتعني اتاحة الحرية للموظفين ومتعة الاستقلالية في أداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، من خلال تحديد المهام التي يجب على الموظف إنجازها وترك الخيار له لإنجازها بالطريقة التي تناسبه.

- زيادة حجم المسؤولية في العمل: وتعني منح العامل مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات التي تشبع حاجته للشعور بأهمية، وبأنه يمكن الاعتماد عليه، وبأنه موضع ثقة ويمكنه قياس بالأعباء الموكلة إليه.

- تحديد المسارات الوظيفية: ويقصد بها اتاحة الفرصة للعامل للترقية في مساره المهني، وتحديد العلاوة التي يمكن للعامل تحقيقها إذا أنجز مهام معنية أو طور مهام محددة.

- فتح المجالات لإعطاء الاقتراحات: فالعامل الذي يشعر بأهمية اقتراحاته والتي يؤخذها تشعره بأنه شخص مهم، وعلى المؤسسة أن تخلق جوا من تبادل الأفكار والآراء وتشجع العاملين ساره على تقديم مقترحاتهم حتى ولو لم تأخذها بها جميعا، فهي ستساعده المؤسسة على استخراج الكثير من الاقتراحات الجيدة والمهمة وفي نفس الوقت تساعد العامل على شعور بالرضا.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: الدراسات الخاصة بمتغير الاتصال التنظيمي:

الدراسة الأولى: أجازها بوعطيط جمال الدين وكانت بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي، كما انطلقت من الإشكاليات

التالية.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص (دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بيئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة)، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 85-86.

<sup>2</sup> - مروان الطاهر الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص - ص 84-96.

- هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
- هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدي العمال التنفيذيين؟
- هل للمتغير ارت السن التعليمي الاقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الي العمال سواء عن طريقالمشرف المباشر على العمال او عن طريق الاجتماعات والاعلانات .
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعاتلإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال هذا أن فيمؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدي عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

-**الدراسة الثانية:** أجرتها هناء مارس بعنوان أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدي العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

**هدفت الدراسة إلى:** معرفة مدي تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدي عمال مؤسسة سونلغاز ،ومعرفة مدي تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الإنجاز عند عمال المؤسسة وكذا معرفة مدي تأثير علي زيادة نسبة انجازهم واطرافه الي ذلك معرفة الاتصال وتأثيره على دافعية الإنجاز انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدي الافراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل، من خلال آراء منفذي واطارات هذه المؤسسة؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية حجمها 288 مفردة وهم المال المنفذين بمؤسسة سونلغاز وخلصت هذه الدراسة الي عدة نتائج نذكر منها

- وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته.
- سبب انخفاض دافعي الإنجاز هو طول الخط الإداري
- الاتصال التنظيمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الإنجاز لحد ما السبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود الي طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا الدفع تعود الي طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا الدفع وتطويره لدي أفراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من الاجادة والتميز وتحقيقا لأهداف المنظمة الذي يتمثل في انتاج الكهرباء مع تجنب أي خطأ او عطل، وكذا مواكبة التطور التكنولوجي.

#### الفرع الخامس: التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة وجدنا إن الدراسة انقسمت الي قسمين فالقسم الأول تناول متغير الاتصال التنظيمي والقسم الثاني تناول متغير الرضا الوظيفي بحيث احتوي القسم الأول دراستين من الدراسات السابقة التي تتناول موضوع البحث ، واتضح أن هذه الدراسات تناولت محور الاتصال التنظيمي كمتغير الدراسة التي تناولها الباحث مثل بوعطيط جمال الدين(2009) ومارس هناء(2008)وهي متشابهة الي حد كبير مع موضوع د ارستنا فهي ركزت علي العمال التنفيذيين داخل المؤسسة ، كما إن هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي واعتمدت علي الاستبيان كأداة للدراسة وخلصت هذه الدراسات الي مجموعة من النتائج واختلفت في البعض وذلك باختلاف موضوع الدراسة.
- دراسة بوعطيط جمال الدين " خلصت بوجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي "

- دراسة مارس هناء " توصلت الي سبب انخفاض الدافعية للإنجاز هو طول الخط الإداري "
- أما القسم الثاني تناول دراستين حول متغير الرضا الوظيفي كمحور للدراسة ومثال ذلك، دراسة كل من علي بن يحي الشهرى (2002)، دراسة بووذن نبيلة(2007)، دراسة إيناس فؤاد النوويقلمبان(2007). ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة الي حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموع العوامل الداخلية التنظيمية للمؤسسات الا أن مجتمع البحث في كل الدراسات كان مختلف باختلاف طبيعة الدراسة.

ونلاحظ أن دراسة (بووذن نبيلة) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أما دراسة (إيناس فؤاد نواوي فلمبان) استعملت المنهج الوصفي المسحي، أما المنهج الوصفي والوثائقي والمنهج الارتباطي استخدمه (علي بن يحي الشهرى).

وأما عن الأدوات المستخدمة فإن دراسة كل من "علي بن يحي الشهرى" و"إيناس فؤاد نواوي فلمبان" فهذه الدراسات استخدمت الاستبيان للحصول على البيانات، أما دراسة "بووذن نبيلة" فاستعملت الملاحظة والمقابلة مدعمة بذلك باستبيان.

وقد اختلف المجال الزماني للدراسات السابقة عن البحث الحالي، فالدراسات السابقة الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي أجريت في الفترة بين (2002-2012) بينما تم اج اراء البحث الحالي هذا العام 2020. وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل من الدراسات السابقة عن أهداف الموضوع البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو اختلاف مجتمع الدراسة.

## الفصل الثاني

### دراسة حالة - باتيمتال عين الدفلى -

المبحث الأول

الإطار العام للمؤسسة

المبحث الأول: الإطار العام حول شركة باتيميتال.

من خلال الميدان التطبيقي تم التعرف على المؤسسة وما تحتويه.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

1- نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة.

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرافور نسبة إلى الفرنسي ديرافور، حيث كانت ل ورشة كبيرة تعمل عبر كل التراب الوطني مقرها بالعاصمة مهمته الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية وبع الاستغلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم المؤسسة DERAFOUR أصبح عليها اسم (SN- METAL) المؤسسة الوطنية للحديد، حيث بقيت تمارس النشاط السابق للمؤسسة (DERQFOUR) ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدوير، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983 وقامت باعادة الهيكلة التتضمنية في اعقاب الشركات التتضمنية . في سنة 1989 تحولت من EPE-BATIMETAL الى شركة SPA من خلال الحكم الذاتي للمؤسسة الجزائرية

. سنة 1992 اعادة الهيكلة في الهياكل الامركزية BATIMETAL

1997نقسامات فيBATIMETA الفرعية و في سنة 2012تغيير اسمها من BATIRIMالى  
MONTAGE -BATIMETAL براس مال مسجل ب 10مليون دينار

2- التعريف بالمؤسسة الأم: في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسة من جديد حيث تم هيكلتها إلى أربع مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

المؤسسة الوطنيةENNC CUIVRE CHOUDRENRIE

1- مؤسسة: PROMETA المكلفة بصناعة الأعطية البلاستيكية.

2- مؤسسة: FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطارات

مؤسسة: BATIMETTAL هي مؤسسة عمومية ظهرت إثر إعادة هيكلة SN- METAL سنة 1983 ومقرها بعين الدفلى علما أن الوحدة المدروسة هي وحدة الهياكل الحديدية والتنجيس، جاءت بعد سلسلة من التقسيمات للوحدة الأم BATIMETTAL

### 3- أنشطتها ومهامها:

من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى، وصفت المؤسسة المهام التي تتمثل في المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية وضمان جودة وطرق عالية في مجال الإنجازات وكذا توفير أمن الإنجازات

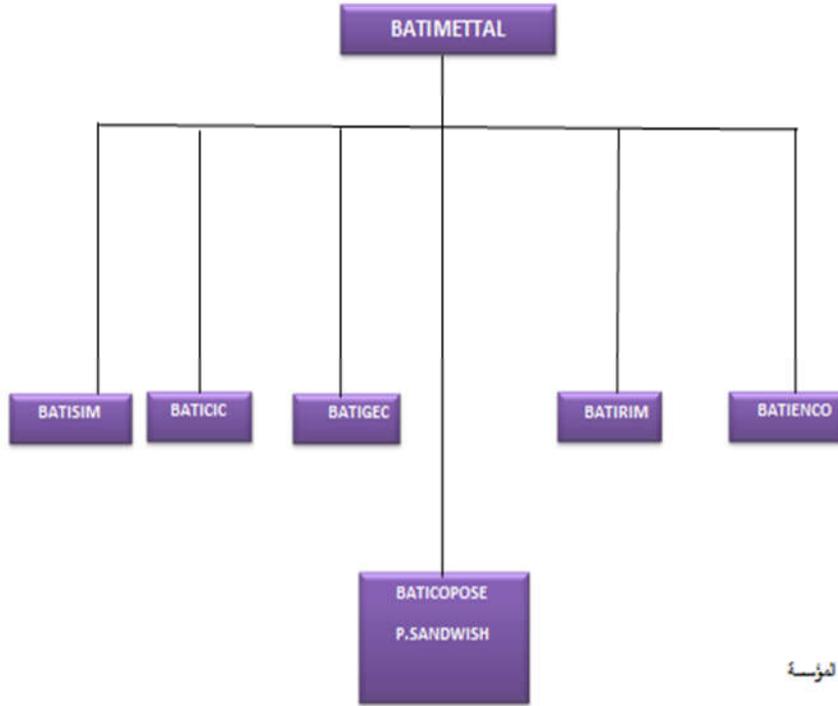
- المساهمة في تنظيم و تنمية الإقتصاد الوطني
- تطوير و تعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم
- ضمان جودة و طرق عالية في مجال الإنجازات الجديدة
- تحقيق و توفير أحسن الإنجازات .

### المطلب الثاني: هيكلية المؤسسة (BATIMETTAL)

#### أولاً: المخطط الهيكلي للمؤسسة

في سنة 1983 إثر دخول الجزائر ميدان الإصلاحات الاقتصادية الكبرى وإعادة هيكلة اقتصادها تماشيا مع التطور العلمي الحامل، ومن أجل إدماج المؤسسات في التنمية قامت الحكومة بإعادة هيكلة بعض المؤسسات الكبرى من جديد التي من بينها BATIMETTAL حيث تم في إطار تقسيمها إلى سنة مؤسسات كل واحدة منها لها مهامها، الخاصة بها ودورها الذي تقوم به.

الشكل ( 1-3 ) المخطط الهيكلي للمؤسسة BATIMETTAL:



المصدر: من أرشيف المؤسسة

1- BATIGE : خاصة بالهندسة المالية.

2- BATISIM: خاصة بالأعمدة الكهربائية.

3- BATI COMPOSE PANA SONDUITCHE

4- BATINCO : مكتب الدراسات.<sup>1</sup>

5- BATICIC: خاصة بصناعة الهياكل المعدنية والتجديد<sup>2</sup>

6- BATIRIM: مهامها الأساسية هي انجاز الهياكل الهندسية والصيانة الصناعية.

تعرف مؤسسة **BATIMETTAL**: تبحث المؤسسة العمومية الاقتصادية BATMTAL عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم **BATIMETTAL** وهي إعادة واحدة من فروعها الستة حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 64000000 دج تختص في البناءات المعدنية المصنعة بها فيها الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار تأسست سنة 1997 وتضم حوالي 282 عاملا يتقسمون إلى:

- الإطارات 39، تحكم وإشراف 62، أعوان التنفيذ 111 بحيث عدد الأنشطة داخل المؤسسة بقدر بـ 380 نشاطا.

الموقع الجغرافي للمؤسسة **BATIMETTAL**:

تقع مؤسسة **batimettal** بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى بلدية عين الدفلى حوال 150 كلم غرب العاصمة يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق رقم (04) ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

مواردها البشرية لمؤسسة **BATIMETTAL** عين الدفلى مؤهلات بشرية تتمثل في عقارات مهنية كبيرة وذلك في اختصاصات متنوعة، مهندس دولة تقني سامي، عامل بسيط.

وهي موضحة حسب الجداول التالية في 2013/12/20:

مجموع العمال EFFECTIFS:

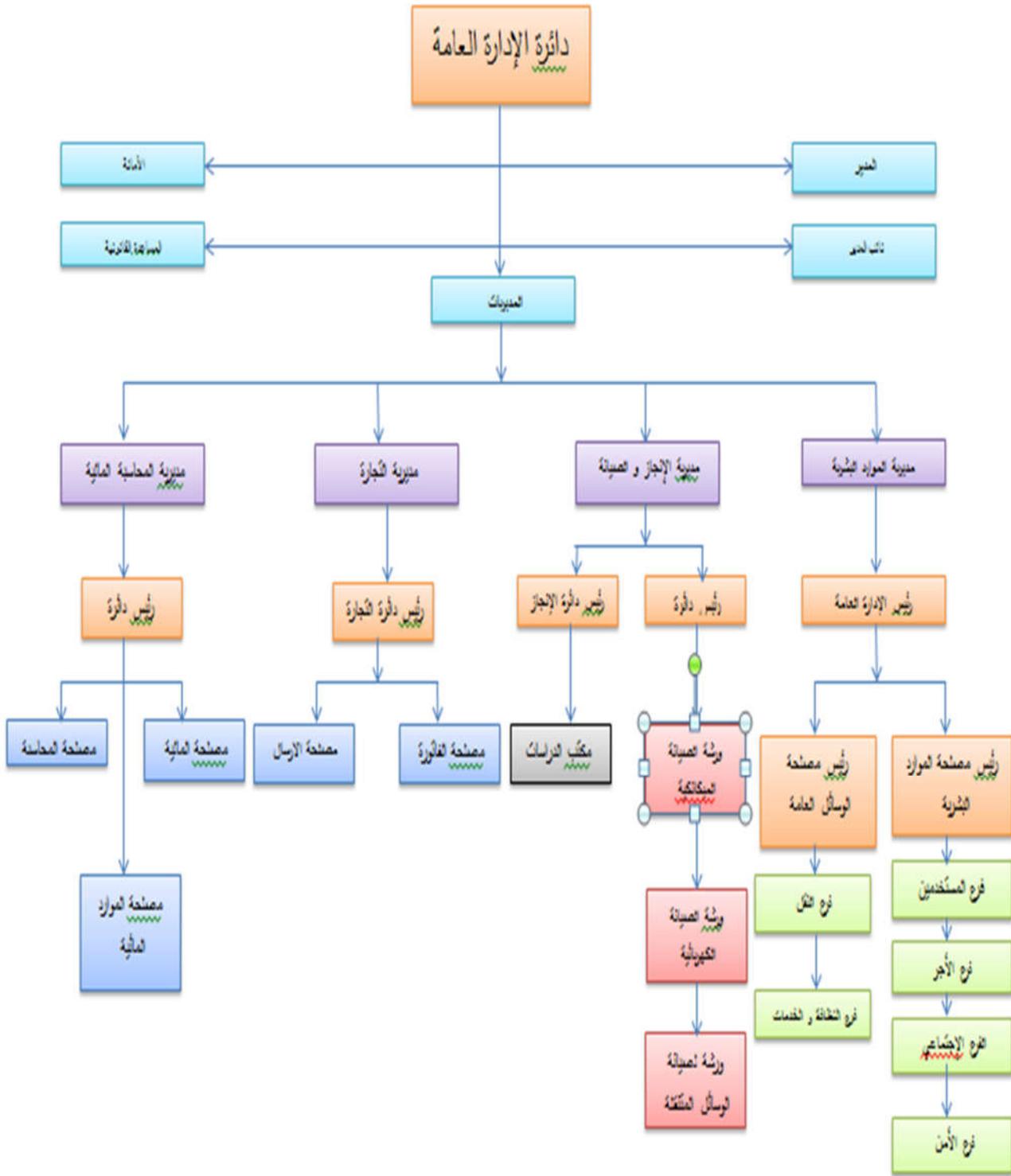
<sup>1</sup>الوثائق الداخلية للمؤسسة.

<sup>2</sup>الوثائق الداخلية للمؤسسة.

عدد الإطارات 20	عدد الرجال: 18	عدد النساء: 2
عدد المشرفين 52	عدد الرجال: 47	عدد النساء: 5
عدد التنفيذ 111	عدد الرجال: 112	عدد النساء: 3
المجموع: 282	عدد الرجال: 177	عدد النساء: 10

الجدول (2-3) الاختصاصات الموجودة في المؤسسة:

المصدر: من أرشيف المؤسسة.



الشكل 10: هيكل المؤسسة

من أرشيف المؤسسة

دائرة الإدارة العامة:

عملها الإداري يتعلق بالأمور القانونية، ويتطابق ذلك على المستخدمين العاملين بالوحدة مع تسيير النظام الداخلي لها وتحتوي هذه الإدارة على خمسة مصالح.

- 1- مصلحة المستخدمين: وتنقسم بدورها إلى ثلاثة فروع.
  - فرع المستخدمين: المسؤول عن هذا الفرع يقوم بدراسة الملفات الإدارية وتطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال كما يقوم بمتابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط.
  - الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع لدى مؤسسة ويعود ذلك لأسباب تخص العمال، حيث كان العمال سابقا لهم علاقة بصندوق الضمان الاجتماعي والعمال.
  - فرع الأجرة: عمله متعلق بالراتب الشهري، المستحق لكل عمال الوحدة كماله علاقة وطيدة بفرع المستخدمين والفرع الاجتماعي.
- 2- مصلحة الوسائل العامة: تتكون هذه المصلحة من فرعين:
  - فرع التنقل: خاص بنقل عمال الوحدة
  - فرع النظافة والخدمات الاجتماعية: يهتم هذا الفرع بدوائر الوحدة مع تقديم خدمات المؤسسة.
- 3- مصلحة الأمن: بها رئيس يشرف على أعوان الأمن الذين يسهرون على تحقيق الأمن الداخلي للمؤسسة والمتمثل في الحراسة طيلة اليوم ومراقبة الورشات والعمال من التزامهم بالقانون الداخلي للعمل بالوحدة.
- 4- مصلحة المنازعات: متخصصة في القضايا المتعلقة بالعمال المؤسسة حول الأجور واتخاذ القرارات وغيرها من المنازعات
- 5- مصلحة الإعلام الآلي: وتهتم بالدرجة الأولى بالتمهين والمهنيين
- 6- مركز الطب الاجتماعي: مهمته دراسة حالة العمال المرضى خلال مداومتهم في العمل مع وجود مشرفة مساعدة للطبيب.

المطلب الثالث: مهام الشركة وأهدافها

أولاً: مهام الشركة

من المهام الأساسية التي تقوم بها مؤسسة BATIMETAL نذكر:

- ✓ الدراسات: هي الدراسات التقنية للمشروع من حيث المحيط و المتطلبات اللازمة
- ✓ التصنيع: بناء على الدراسات الموضوعية، تتم عملية التصنيع.
- ✓ التركيب: بعد الدراسات والتصنيع يأتي التركيب ويكون بمخطط مرقم .

ثانياً: أهداف الشركة

وتتمثل في :

- ✓ الدخول إلى سوق المنافسة العالمية.
- ✓ امتلاك عدد كبير من الزبائن.
- ✓ امداد السوق الوطنية بمواد البناء والنحاس والمعادن لإرضاء السوق.
- ✓ الجودة العالمية للمنتجات ، وذلك حسب المعايير الدولية .
- ✓ المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

خلاصة المبحث الأول:

رغم بساطة وسائل شركة المباني الصناعية والنحاس بعين الدفلى إلا أنها تنجز نشاطاتها على أحسن وجه عن طريق مختلف مديرياتها التي تلعب دوراً هاماً في تنظيم مختلف الأعمال كما تسعى المؤسسة لتحقيق عدة إنجازات لتطوير منتجاتها حتى لا تبقى تتصدر أواخر التحولات الاقتصادية الجديدة التي يعرفها قطاع الاقتصاد في العالم ، ومن أهم المشاريع المنجزة من قبل المؤسسة:

\_قاعات متعددة الرياضات.

\_عمارات ادارية مختلفة الأنواع.

\_مركز صيانة الطائرات.

كما تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

\_الدخول إلى سوق المنافسة العالمية \_ امتلاك عدد كبير من المنافسين

## المبحث الثاني

### الدراسة التطبيقية

### البيانات الشخصية

#### خصائص عينة الدراسة:

تساعدنا معرفة الخصائص العامة الأولية لمبحوثي عينة الدراسة في فهم تأثير هذه الخصائص لموضوع الدراسة وذلك من خلال ربط مؤشرات الظاهرة مع بعضها البعض لتلمس الواقع كما هو ويتعلق الأمر بمتغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي وطبيعة العمل بالمؤسسة ونوع الوظيفة والأقدمية والعمل والأجر الشهري.

#### الجدول رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	73%
أنثى	12	27%
المجموع	45	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن أكبر نسبة سجلت في فئة الذكور، وقد قدرت بـ 73% أي ما يعادل 33 فرد مقارنة مع نسبة الإناث والتي قدرت بـ 27% أي ما يعادل 12 فرد وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع نسبة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة باتيمتال ، والذي لا يتناسب مع الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة لأنه يتطلب جهد بدني كبير هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول أن مهنة عامل تنفيذ لا تستهوي ميولاتهم أصلا بحكم نظرة المجتمع لهم والعرف والتقاليد وحتى الخلفية الاجتماعية وعليه يمكن القول أن طبيعة العمل والأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة هي التي فرضت تكون فئة الذكور أكبر من فئة الإناث .

#### الجدول رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

العينة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	00	0%
من 21 سنة إلى أقل من 30 سنة	9	20%
من 31 سنة إلى أقل من 45 سنة	22	48.89%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	8	17.78%
من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	5	11.11%
60 سنة فما فوق	1	2.22%
المجموع	45	100%

إنطلاقا من الجدول رقم (2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة قدرت بـ 48.89% أي ما يعادل 22 عامل وهي فئة غالبا ما تتميز بنشاط ودافعية أكبر للعمل وسرعة وحيوية في تأدية المهام. ثم تليها الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 20% أي ما يعادل 09 عمال وهي فئة تتميز بالنشاط وحب التميز واكتساب المهارات والخبرات مما يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

ثم نجد الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة وذلك بنسبة 17.78% أي ما يعادل 8 عمال وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحتاج إلى موظفين يمتلكون خبرة في الميدان ولا تقتصر على تشغيل الشباب فقط

في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تجاوز سنهم 60 سنة فما فوق ما نسبته 1% وهي نسبة ضعيفة جداً، وهذا راجع إلى كون المؤسسة تعتمد في التوظيف على الفئة العمرية الشابة .

الجدول رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

العينة	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	9	20%
متوسط	19	42.22%
ثانوي	2	4.44%
جامعي	15	33.34%
المجموع	45	100%

تشير معطيات الجدول أعلاه المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن غالبية الباحثين لهم مستوى متوسط بنسبة 42.22% أي 19 مبحوث تليها فئة العمال ذو مستوى تعليمي جامعي وقد قدر عددهم 15 بـ عامل. أي بنسبة 33.34% في حين كان عدد العمال ذو مستوى ابتدائي 9 عمال بنسبة 20% في حين نجد أن عدد العمال ذو مستوى ثانوي هو 2 عامل أي ما نسبته 4.44% ويبرر النسبة المرتفعة ذات المستوى المتوسط إلى طبيعة العمل في المؤسسة والذي لا يتطلب مؤهلات علمية حيث يعتمد على الجهد العضلي و التحكم المهني أكثر منه على الجهد الفكري، كما نجد أن معظم العمال الذين لهم مستوى علمي عالي يشغلون مناصب ذات طابع إداري.

الجدول رقم 04 يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل بالمؤسسة.

العينة	التكرار	النسبة المئوية
دائم	13	28.89%
مؤقت	32	71.11%
المجموع	45	100%

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم الباحثين في مؤسسة باتيمتال يعملون بعقود مؤقتة والذين بلغ عددهم 32 عامل أي ما نسبته 71.11 % وهي نسبة كبيرة جداً مقارنة مع عدد الباحثين الذي يعملون بعقود دائمة والذي بلغ عددهم 13 عامل أي ما نسبته 28.89% وعلى هذا يمكن القول أن طبيعة العمل في المؤسسة متعدد العقود .

الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

العينة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	2	4.44%
عون تحكم	3	6.67%
عامل تنفيذ	40	88.89%
المجموع	45	100%

تبين الشواهد الكمية للجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العاملين في المؤسسة - هم من فئة عمال التنفيذ بنسبة 88.89% المقدر عددهم بـ 40% عامل، تليها فئة أعوان التحكم بـ 3 عمال أي ما نسبته 6.67% ثم فئة الإطارات بنسبة 4.44% أي ما يعادل 02 عامل، وهما فئتان متخصصتان جداً مقارنة مع فئة

عمال التنفيذ، ويمكن القول من هذا أن العمل بالمؤسسة لا يتطلب موارد بشرية ذات مؤهلات علمية ومعرفية عالية من أجل إنجاز مهام العمل، لأن طبيعة العمل بالمؤسسة تركز على الأعمال اليدوية أكثر منه أعمال تتطلب بذل جهد فكري، وبالرجوع إلى البند رقم (2) الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن نلاحظ أن أغلب العمال كانت أعمارهم محصورة بين 20 إلى أقل من 40 سنة لأن هذه المرحلة العمرية يتميز فيها الأفراد بالجد والقدرة على تحمل المشاق.

الجدول رقم 06 يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل.

التكرار	النسبة المئوية	العينة
27	60%	أقل من 5 سنوات
7	15.56%	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
7	15.56%	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
1	2.22%	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
3	6.66%	10 سنة فما فوق
4	100%	المجموع

تشير معطيات الجدول أن نسبة 60% أي ما يعادل 27 عامل لهم اقدمية في العمل أقل من 5 سنوات وهذا يعني أن أغلب العاملين لديهم اقدمية قليلة جداً في المؤسسة، كون هذه الأخيرة تتبع سياسة التوظيف المؤقت بشكل كبير وهذا ما يجعل العامل أكثر التزاماً بتنفيذ الإجراءات والتعليمات أي أكثر انضباطاً لضمان تجديد عقده للعمل بالمؤسسة، تليها مباشرة نسبة 15.56% أي ما يعادل 7 مبحوثين ذوي الأقدمية من 05 سنة إلى أقل من 10 سنوات وهي نسبة متساوية مع فئة المبحوثين ذوي الأقدمية من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة، أما العمال الذين كانت أقدميتهم في العمل 20 سنة فما فوق فقد كانت نسبتهم 6.66% أي ما يعادل 03 عامل، لنجد في الأخير نسبة 2.22% أي ما يعادل عامل واحد تنحصر في الفئة التي لها اقدمية في العمل من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

الجدول رقم 07 يوضح توزيع الأفراد حسب الأجر الشهري.

العينة	التكرار	النسبة المئوية
20.000 دج	8	17.78%
30.000 دج إلى أقل من دج 20.000	28	62.22%
40.000 دج إلى أقل من دج 30.000	7	15.56%
دج فما فوق 40.000	2	14.44%
المجموع	45	100%

تبين الشواهد الكمية للجدول أعلاه لأفراد مجتمع البحث أن 28 من إجمالي المبحوثين أي ما يعادل 62.22% يتقاضون أجر من 20.000 دج إلى أقل من 30.000 دج ثم تليها فئة العمال ذوي الدخل أقل من 20.000 دج بمقدار 8 عمال بنسبة 17.78% وبعدها فئة الأجور ذوي 30.000 دجالي أقل من 40.000 دج بنسبة 15.56% والبالغ عددهم 7 عمال، أما فئة الدخل 40.000 دج فما فوق فقدرت بنسبة 14.44% أي ما يعادل 2 عامل.

**الملاحظ** هنا على هذه البيانات أن أغلب أجور العاملين منخفضة ومتقاربة نوعاً ما وهذا راجع إلى أن المؤسسات ذات الطابع العمومي التابعة للدولة تتميز بالحدودية في الأجر، والزيادات فيها تكون ضعيفة ومنخفضة نتيجة الترقيات والأقدمية في العمل، في حين نجد أن فئة الإطارات أجورها جيدة مقارنة بالفئات الأخرى، ويعود هذا لمستواها العلمي وخبرتها وأقدميتها في العمل، والملاحظ في الميدان أيضاً تذمر العمال وعدم رضاهم عن الأجور بناتنا لأنها لا تلبي احتياجاتهم بسبب ارتفاع مستوى المعيشة

**أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:**

بعد عملية جمع البيانات وكذا التعرف على خصائص مجتمع الدراسة، ننتقل في هذا الفصل إلى تفرغ وتحليل بيانات فرضيات الدراسة في شكل جداول بسيطة تتضمن تكرارات ونسب مئوية، وذلك من أجل حساب مختلف العمليات الإحصائية التي من شأنها تسهيل عملية تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها

### المحور الثاني: ديناميكية الجماعة

جدول رقم 08 يوضح الفرص المتاحة للعامل لمقابلة مشرفه المباشر.

العينة	النسبة المئوية	التكرارات
موافق	77.78%	35
حيادي	17.78%	8
غير موافق	4.44%	2
المجموع	100%	45

تشير المعطيات الرقمية للجدول أعلاه بأن 35 فرد بنسبة 77.78% موافقون، فيما يخص مدى الفرص المتاحة لهم لمقابلة مشرفهم المباشر وهذا ما يفسر بأن خطوط الإتصال المباشر مفتوحة بين العامل ورئيسه المباشر، وهذا من شأنه أن يعزز روح الثقة والتواصل داخل المؤسسة مما يكفل حصول العامل على معلومات دقيقة وواضحة خالية من التحريف والتشويه حول كيفية إنجاز الأعمال، مما يساهم

في رفع معنوياته ويعزز روح الانتماء بداخله، مما يجعله يقدم أفضل ما لديه من أجل إتمام الأعمال وتحقيق الأهداف، أما 08 عمال أي ما نسبته 17.78% فقد إنتموا الحياد حيال هذا الأمر وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع الذين وافقوا على الطرح، في حين قدرت نسبة الذين عارضوا بـ 4.44% أي ما يعادل 02 عمال وهي نسبة ضعيفة جداً، ويمكن تفسير هذه النسبة الضعيفة بكون المشرف له التزامات أخرى أو لكون الأعمال الموكلة لهؤلاء المبحوثين هي أعمال سهلة لا تتطلب مقابلة المشرف للإستعلام والإستفسار، أو بوجود إضطراب في العلاقة بين بعض العمال والمشرفين .

الجدول رقم 09 يوضح إمكانية مساعدة العامل للآخرين لإنهاء العمل الجماعي المطلوب بعد إنهاء عمله الخاص.

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	33	%73.34
حيادي	10	%22.22
غير موافق	2	%4.44
المجموع	45	%100

تبين الشواهد الكمية أعلاه في الجدول أن 33 مبحوث من إجمالي العينة أجابوا بالموافقة على فكرة مساعدة الزملاء لإنهاء العمل الجماعي المطلوب بعد إنهاء العمل الخاص بما يقابل نسبة %73.34 وعليه بما أن أعضاء الجماعة لديهم وحدة الهدف والغاية المشتركة فهذا يرفع من مستويات التعاون بينهم الأمر الذي يحفز العامل ويدفعه لمساعدة الآخرين في إنهاء المهام، وذلك لأنه يشعر بنوع من المسؤولية تجاه عمله، وهذا ما يصب في مصلحة الجماعة بتحقيق روح معنوية عالية والتي تسمح لهم بالإبداع والتجديد والتطوير في المؤسسة من جهة وتحقيق لأهداف المؤسسة من جهة أخرى، في حين أن 10 عمال أبدوا تحفظهم تجاه الفكرة وذلك ما يعادل نسبة %22.22 أما فئة العمال التي أبدت عدم الموافقة فهي تتكون من عاملين بنسبة %4.44 ما يفسر تفضيلهم أداء مهامهم فقط دون تقديم المساعدة.

الجدول رقم 10 يوضح العمل كمجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

العينة	النسبة المئوية	التكرارات
موافق	%80	36
حيادي	%6.67	3
غير موافق	%13.33	6
المجموع	%100	45

من خلال معطيات الجدول المبينة أعلاه والمتعلقة بالعمل كمجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة نلاحظ أن 36 مبحوث من إجمالي العينة والمقدرة نسبتهم بـ %80 أجابوا بالموافقة وهذه نسبة كبيرة جدا مقارنة بالنسب الأخرى، وعليه يمكن القول أن أعضاء الجماعة راضون على إعتبار أن أهداف الجماعة تمثل أهدافهم الشخصية باعتبارهم شاركوا في وضع هاته الأهداف مما يساهم في زيادة تماسكهم وتعاونهم ما ينعكس عليهم الإيجاب برفع الروح المعنوية لهم ودافعيتهم نحو العمل. في حين أن 6 من المبحوثين لم يوافقوا على هذه الفكرة والمقدرة نسبتهم بـ %13.33 وهذا ما يفسر أن هذه الفئة تعمل على إنعزال عن الجماعة بحثا عن تحقيق أهدافها ومطامحها الشخصية فقط دون الأخذ بعين الإعتبار المشاركة مع الجماعة وتحقيق الأهداف الجماعية أما فئة الذين أعربوا عن حيادهم فقدّر عددهم بـ 3 عمال وقدرت نسبتهم بـ %6.67.

الجدول رقم 11 يوضح مدى تقبل الاقتراحات والنصائح من الزملاء

التكرارات	النسبة المئوية	العينة
37	82.22%	موافق
8	17.78%	حيادي
0	0%	غير موافق
45	100 %	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه المتعلق بتقبل الإقتراحات والنصائح من الزملاء أن 37 مبحوث أجابوا بالموافقة ما يعادل نسبة 82.22% وهي تمثل النسبة الأكبر مقارنة بالأخريات، وعليه فإن هذا التقبل من الزملاء يتعلق بتلك العلاقة الجيدة والوطيدة بين الزملاء والتي يسودها جو من الثقة والاحترام والتقدير المتبادل ومشاعر التضامن والوحدة والمساعدة، وهذا يعتبر كمؤشر على التماسك والترابط بين أعضاء الجماعة، أي أن الإتصال غير الرسمي ناجح داخل المؤسسة وهذا ما يعود على الجماعة بروح معنوية عالية تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة وتحقيق أفضل النتائج. في حين نجد أن عدد المبحوثين الذين أجابوا بالحياد قد بلغ عددهم 8 عمال أي ما يعادل نسبة 17.78%

الجدول رقم 12 يوضح مشاركة الزملاء في البحث عن المشكلات التي تواجههم

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	28	62.22%
حيادي	13	28.89%
غير موافق	4	8.89%
المجموع	45	100%

تبين الشواهد الكمية لمعطيات الجدول أعلاه والمتعلقة بمشاركة الزملاء في البحث عن المشكلات التي تواجههم أن أكثر من نصف المبحوثين أبدوا موافقتهم على هذه الفكرة والبالغ عددهم 28 أي ما نسبته 62.22% وهذا ما يعكس قوة الإتصال غير الرسمي في المؤسسة وارتفاع روح الجماعة ما دام العامل يقدم الدعم لزملائه في العمل، وهذا دليل على التفاعل الجيد والمستمر فيما يخص مجال العمل وحتى في العلاقات غير الرسمية الخارجة عن العمل، وهذا راجع إلى القيمة الأخلاقية التي يتمتع بها كل عامل تجاه غيره إنطلاقاً من تقديم المساعدة ومد يد العون، الأمر الذي يؤدي إلى تماسك العلاقات وارتفاع روح التعاون بين أعضاء الفريق في مكان العمل والذي يصب في مصلحة العامل والمؤسسة على حد سواء.

لتأتي نسبة 28.89% وهي تمثل عدد العمال الذين أبدوا تحفظهم عن الأمر والبالغ عددهم 13 أما فيما يخص الذين عارضوا ولم يوافقوا على الفكرة فقد عددهم بـ 4 عمال ما يقابل نسبة 8.89% وهذا راجع إلى تفضيل العامل عدم التدخل في شؤون الغير والانعزال عن الجماعة والإهتمام بمهامه ومسئولياته ومشكلاته الخاصة وهذا ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة

الجدول رقم 13 يوضح مشاركة العامل لأعضاء الجماعة في عملية التخطيط للعمل.

العينة	النسبة المئوية	التكرارات
موافق	66.66%	30
حيادي	15.56%	7
غير موافق	17.78%	8
المجموع	100%	45

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه أن 30 عامل والذين قدرت نسبتهم بـ 66.66% وافقوا على أنهم يشاركون أعضاء الجماعة في عملية التخطيط للعمل، وهذا ما يجعل هذه الفئة تشعر بنوع من المسؤولية تجاه العمل والجماعة والمؤسسة ككل ويدفعها نحو بذل مجهود أكبر من أجل تحقيق أهدافها وإشباع حاجاتها إنطلاقاً من مشاركة أعضاء الفريق في التخطيط وهذا دليل على تماسك الجماعة وترابطها وهذا ما يخلق روح معنوية عالية وإيجابية في العمل. في حين نجد أن 8 عمال والذين قدرت نسبتهم بـ 17.78% قد عارضوا أو لم يوافقوا على ذلك وهذا يرجع إلى كون هذه الفئة تنظر لعملية التخطيط مع الجماعة ما هو إلا تعطيل للعمل والنجاح.

الجدول رقم 14 يوضح إمكانية وجود تنافس أخلاقي بين العامل وزملائه في العمل.

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	30	66.67%
حيادي	5	11.11%
غير موافق	10	22.22%
المجموع	45	100%

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 29 مبحوثاً من إجمالي عينة البحث والمقدرة نسبتهم بـ 64.45% موافقين على فكرة وجود تنافس أخلاقي بينهم وبين الزملاء في العمل، وهذا ما يعكس لنا وجود عمال متنافسين داخل المؤسسة وهذه الفئة يميزها الطموح والثقافة المهنية العالية وعليه سيكون هذا التنافس إيجابياً شريفاً ونزيهه بمعنى كل عامل يسعى إلى أن يكون هو الأفضل بين الزملاء لكن في إطار أخلاقي، الأمر الذي يتيح للمؤسسة جمع الطاقات والكفاءات بشكل تكاملي نتيجة لهذا التنافس الأخلاقي، الأمر الذي يصب في مصلحتها بشكل عام ومصلحة العامل بشكل خاص، في حين نجد أن عدد العمال الذين إلتزموا الحياد بخصوص الفكرة قد بلغ عددهم 10 أي ما يعادل نسبة 22.22% تليها نسبة العمال الذين لم يوافقوا على الفكرة حيث قدر عددهم 6 مبحوثين وهو ما يعادل 13.33% وهذا يرجع إلى أن هذه الفئة لديها تلك النظرة السلبية للتنافس، أي أنها مشتتة للفريق وليست جامعة لهم خاصة إذا كانت من أجل السلطة والنفوذ الأمر الذي يؤدي إلى الصراع ويقود المؤسسة للهلاك

### المحور الثالث: السيولة المعلوماتية

الجدول رقم 15 يوضح عمل الإدارة على إيصال قرارات العمل لعمالها في الوقت المناسب

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	28	62.23%
حيادي	05	11.12%
غير موافق	12	26.66%
المجموع	45	100%

إنطلاقاً من الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول أن 28 مبحوث من إجمالي عينة البحث أي ما يعادل نسبة 62.23% أبدوا موافقتهم على فكرة أن الإدارة تعمل على إيصال قرارات العمل لعمالها في الوقت المناسب وهو ما يفسر لنا تلك النظرة الإيجابية للعمال نحو سياسة المؤسسة في التسيير والإتصال بعمالها، ما يشير أيضاً إلى التحكم الجيد في إدارة المعلومات والإتصال الذي من شأنه أن يسهل عملية نقل وتبادل المعلومات والقرارات بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة و ما يسهل كذلك أداء المهام وانجازها في الوقت المحدد لها وتحقيق أفضل النتائج وتحقيق نوعاً من الرضا لدى العمال. في حين نجد أن ما نسبته 26.66% من المبحوثين والبالغ عددهم 12 قد أجابوا بعدم الموافقة تجاه هذه الفكرة، وهذا ما يفسر وجود قنوات إتصال ضعيفة بين هذه الفئة والإدارة، ودليل أيضاً على أن علاقة هذه الفئة واحتكاكها بأصحاب القرار خاصة ضعيفة تكاد تنعدم أصلاً حسب ما أفادنا به العمال في الميدان، الأمر الذي يعسر من وصول قرارات العمل لهذه الفئة في الوقت المناسب ومنه التعطيل أحياناً في أداء المهام، الأمر الذي يجعل هذه الفئة تشعر بنوع من الإحباط والتذمر وانخفاض الروح المعنوية والدافعية نحو العمل، الأمر الذي ينعكس بالسلبية عليها وعلى المؤسسة، لتبقى الفئة الأخيرة وهي التي أعربت عن حيادها تجاه هذه الفكرة والبالغ عددها 5 عمال ما يقابل نسبة 11.1%.

الجدول رقم 16 وضح اعتماد المؤسسة على اللوائح التنظيمية من أجل إعلام عمالها بسياسات العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	29	64.45%
حيادي	06	13.33%
غير موافق	10	22.22%
المجموع	45	100%

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه أن 29 عامل والذين قدرت نسبتهم بـ 64.45% وافقوا على أن المؤسسة تعتمد على اللوائح التنظيمية من أجل إعلام عمالها بسياسات العمل ومعنى هذا أن المؤسسة تعتمد على الإجراءات الرسمية في إتصالها مع العمال من أجل تعريفهم بالنظام الداخلي للمؤسسة، والقوانين والسياسات المعمول بها، والعمل على تأكيد المعلومات المتداولة بين الأفراد والتقليل من الشائعات والمعلومات الخاطئة من خلال إطلاعهم على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة، في حين سجلنا 10 عمال أي ما نسبته 22.22% غير موافقون على أن المؤسسة تعتمد اللوائح التنظيمية وهو الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى أن هذه الشريحة من المبحوثين يتم الإتصال بها بطرق وأساليب

أخرى مثل المقابلات المباشرة والاجتماعات، أما بالنسبة لـ 06مبحوثين فقد إلتزموا الحياد حول هذه الفكرة بنسبة قدرت بـ % 13.3.

الجدول رقم 17 يوضح إعتقاد المؤسسة على الإرشادات الأمنية من أجل إعلام عمالها بمخاطر العمل.

العينة	التكرارات	العينة
موافق	24	%53.34
حيادي	6	%13.33
غير موافق	15	%33.33
	45	%100

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن 24 مبحوثا أي ما يعادل نسبة %53.34 أجابوا بالموافقة على فكرة أن المؤسسة تعتمد على الإرشادات الأمنية من أجل إعلام عمالها بمخاطر العمل، وهذا ما يعكس تلك النظرة الإيجابية للعمال إتجاه إدارتهم نتيجة حرصها على توفير مقومات الأمن والسلامة إنطلاقا من توفير بيئة عمل صحية وأمنة، وهذا الأمر يعتبر من العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين وتساعدهم أيضا على أداء العمل براحة وأمان.

في حين نجد أن 15 مبحوثا ما يعادل نسبة %35.33 أجابوا بعدم الموافقة على هذه الفكرة أي ما يوضح لنا تلك النظرة السلبية للعمال إتجاه الإدارة فيما يخص توفير شروط ومقومات الأمن والسلامة المهنية المتمثلة في الإرشادات الأمنية من أجل إعلام العمال بالمخاطر في العمل وتفاديا لها ووقاية منها وهذا ما يخفض من روحهم المعنوية ويجعلهم محبطين ومتذمرون نتيجة هذا الإهمال والتماطل من المسؤولين، الأمر الذي يعود على المؤسسة بالسلبية في آخر المطاف. أما الفئة الأخيرة من العينة والتي قدرت بـ 6 عمال بنسبة قدرها %13.33 فقد أجابت بالحياد وأبدت تحفظها إتجاه هذه الفكرة

الجدول رقم 18 يوضح اعتماد العمال على صندوق الشكاوي لطرح انشغالاتهم في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
موافق	13	%28.89
غير موافق	6	%13.33
حيادي	26	%57.78
المجموع	45	%100

من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 26 مبحوث من إجمالي عينة الدراسة والبالغة نسبتهم %57.78 غير موافقون على أنهم يعتمدون على صندوق الشكاوي لطرح إنشغالاتهم في العمل وهذا ما يمكن تفسيره بقلة المشاكل التي تعترض العمال داخل مكان العمل، وأن تنفيذ الأعمال داخل فريق العمل يتم في أغلب الأحيان بالصورة المطلوبة، كما أنه لا توجد أخطاء كبيرة في فهم الأوامر الصادرة عن الجهة المسؤولة حول الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، لهذا نجد العمال لا يلجؤون كثيرا إلى صندوق الشكاوي للتعبير عن مشاكلهم، وهذا من شأنه أن يشعرهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، فالعامل الذي يشعر بالغبين والظلم في مكان العمل لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب مما يؤثر سلبا على السير العام للمؤسسة، في حين نجد 13 عامل أي ما نسبته %28.89 قد وافقوا هذه الفكرة ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى أنه يوجد مواجهة العامل لبعض المشاكل مع زملائه في العمل، مما

يدفع به إلى رفع شكوى عن طريق الوسيلة المخصصة لذلك، أما بالنسبة للأفراد الذي فضلوا الحياد حيال هذا الطرح فقد قدر عددهم بـ 6 عمال أي ما نسبته 13.33 %

### المحور الرابع : الرضا الوظيفي

الجدول رقم 19 يوضح إطلاع العامل على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
48.89%	22	موافق
20%	09	حيادي
31.11%	14	غير موافق
100%	45	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 22 مبحوثا من إجمالي العينة والمقدرة نسبتهم بـ 48.89% موافقين على فكرة إطلاعهم على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة، وهذا ما يمكن تفسيره بوجود ثقة متبادلة بين الإدارة والعمال وأنه من ثقافة المؤسسة أنها تشعر عمالها بأهميتهم وترى بضرورة إعلامهم وإطلاعهم بكل جديد، في حين نجد 14 عامل أي ما نسبته 31.11% غير موافقين حيال هذا الطرح، وهذا ما يعني أن المؤسسة ترى بأن هناك بعض العمال لا يمكن إطلاعهم بصفة كلية عن مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة وهذا ما يفسر بأن المؤسسة لا تثق ببعض عمالها، أما بالنسبة للعمال الذين قد أبدوا تحفظهم حيال هذه الفكرة فقد كان عددهم 09 عامل بنسبة 20 %

الجدول رقم 20 يوضح شعور العامل بالراحة النفسية خلال تواجده وسط جماعة العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
53.33%	24	موافق
22.22%	10	حيادي
24.44%	11	غير موافق
100%	45	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 24 عامل أي ما يعادل نسبة 53.33% وافقوا على شعورهم بالراحة النفسية خلال تواجدهم وسط جماعة العمل، أي أن أفراد جماعة العمل يحبذون العمل بصفة جماعية على العمل بصفة فردية، نتيجة لما يحققه ذلك لهم من إرتياح وطمأنينة وهو دليل على تماسكهم وترابطهم الوثيق. أما 11 مبحوثا أي ما يقارب نسبة 24.44% فهم غير موافقين على فكرة شعورهم بالراحة النفسية خلال تواجدهم وسط جماعة العمل، هذه الفئة عكس الأخرى فهي تشعر بالتذمر والإحباط ما يجعلهم في حالة من عدم الرضا نتيجة التواجد وسط الجماعة أو العمل معها، على عكس العمل بصفة فردية وهذا ناتج عن طبعهم الإنعزالي إضافة إلى وقوعهم أحيانا في صراعات مع بعض العمال في المؤسسة وحتى خارجها، وهو ما ينعكس سلبا عليهم. وأخيرا نجد 10 عمال أي بنسبة 22.2% محايدون تجاه هذه الطرح .

الجدول رقم 21 يوضح مدى تقبل العامل لأوامر رئيسه ومحاولة تطبيقها.

التكرار	النسبة المئوية	العينة
43	95.56%	موافق
1	2.22%	حيادي
1	2.22%	غير موافق
45	100%	المجموع

إنطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 43 عامل أي ما يعادل نسبته 95.56% وافقوا على فكرة تقبل أوامر رئيسهم ومحاولة تطبيقها، وعليه فمن خلال آراء العمال أثناء زيارتنا الإستطلاعية للميدان أقر البعض أن تطبيقهم لأوامر الرئيس يكون من أجل ضمان السير الحسن للمهام والأنشطة والحفاظ على إستمرارية العملية الإنتاجية للمؤسسة، أما البعض الآخر فقد أبدى رأيه بأنه يطبق الأوامر إكراهاً ومجبوراً على ذلك طبقاً للقوانين المعمول به والتي تكون مكلفة أحياناً عند مخالفتها وعليه يمكن القول أن هذا الفوج يطبق تجنباً للحساب والعقاب. في حين نجد أن نسبة الذين أعربوا عن حيادهم تساوي نسبة الذين لم يوافقوا على الفكرة بنسبة 2.22% لكل منهما والبالغ عددهم 1 عامل فقط، وذلك يرجع إلى عدم مبالاة العامل بأوامر رئيسه إما كرهاً ورفضاً لهذه السياسة كونه يحب العمل بحرية أو يحدّ توجيهه عن طريق التعليمات الإدارية وغيرها هذا من جهة، ومن جهة أخرى بسبب علاقة الزمالة والمحابة بينه وبين رئيسه في العمل لذلك فهو لا يكثرث لأوامره ويؤدي عمله كما يريد .

الجدول رقم 22 يوضح مدى رغبة العامل في ترك المؤسسة التي يعمل بها إذا ما أتاحت له الفرصة لذلك.

التكرار	النسبة المئوية	العينة
32	71.11%	موافق
7	15.56%	حيادي
6	13.33%	غير موافق
45	100%	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن 32 مبحوثاً من إجمالي عينة البحث والمقدرة نسبتهم 71.11% موافقين على رغبتهم في ترك المؤسسة التي يعملون بها إذا ما أتاحت لهم فرصة لذلك وهذا دليل واضح على أن هذه الفئة غير راضية تماماً على ما تقدمه المؤسسة لهم ما يدفعهم عن البحث عن مزايا أفضل وبأجور أكثر عما يتقاضونه في مؤسسة أخرى، وأحياناً يكون نتيجة لعوامل معنوية كنوعية العلاقات مع الإدارة والزملاء ونمط الإشراف المطبق وسياسات الإدارة في تطبيق الإجراءات والعدالة في توزيع المهام، إلا أنه ليس دوماً ل سبب مادي وإنما لأسباب معنوية أخرى، وبالتالي تحقيق طموح وظيفي أفضل في مؤسسات أخرى.

أما فيما يخص العمال الذين تحفظوا عن هذه الفكرة فقد كانت نسبتهم 15.56% والذي كان عددهم 7 عمال. أما بالنسبة للعمال الغير موافقين على فكرة ترك المؤسسة في حالة ما أتاحت لهم الفرصة لذلك، فقد قدر عددهم بـ 6 عمال أي بنسبة 13.33% وهذا راجع إلى إرتياحهم في مناصبهم وكذلك نجد أن هذه الفئة تريد الحفاظ على المركز الوظيفي والمكتسبات التي حققها طوال الأعوام التي يشغلونها والتي تمنح لهم إمتيازات تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية وذلك ما يجعلهم مرتاحين نفسياً ذوو روح معنوية عالية تجاه المؤسسة العاملین بها.

الجدول رقم 23 وضح شعور العامل بأنه حقق طموحاته الشخصية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
24.44%	11	موافق
48.89%	13	حيادي
46.67%	21	غير موافق
100%	45	المجموع

إنطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 21 عاملاً أي ما نسبتهم 46.67% لم يوافقوا على أنهم يشعرون بأنهم حققوا طموحاتهم الشخصية في العمل، وهذا ما يمكن إرجاعه بالدرجة الأولى إلى طبيعة عقد العمل بالمؤسسة، فمن خلال البند رقم (4) نجد أنها تعتمد على التوظيف بعقود محددة المدة بنسبة كبيرة وذلك بـ 71.11% وعند مقابلتنا لبعض عمال التنفيذ اتضح لنا أن معظم العمال يرون بأن طموحاتهم الشخصية لا تتحقق إلا بحصولهم على منصب عمل دائم يحقق لهم الاستقرار المهني ويضمن لهم مستوى معيشي أفضل. أما فيما يخص العاملين الذين أبدوا تحفظهم اتجاه هذه الفكرة فقد قدر عددهم بـ 13 أي ما يعادل نسبة 28.89% في حين نجد 11 عاملاً أي ما نسبته 24.11% قد وافقوا على هذا الطرح وهذا ما يمكن إرجاعه إلى أن هذه الفئة هي التي تعمل بشكل دائم داخل المؤسسة، وأنها تحصل على أجر يضمن لها مستوى معيشي جيد، وبالرجوع إلى البند رقم (07) والمتعلق بالأجور نلاحظ أن أغلب العمال الذين يتقاضون أجر مرتفع نسبياً من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج يعملون بشكل دائم داخل المؤسسة

الجدول رقم 24 يوضح مواظبة العمل على حضوره إلى العمل باستمرار

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
88.89%	40	موافق
11.11%	5	حيادي
0%	0	غير موافق
100%	45	المجموع

من المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 40 مبحوث من إجمالي عدد العينة والذين نسبتهم 88.89% أجابوا بالموافقة على مواظبتهم الحضور إلى العمل باستمرار، وعليه فإن نسبة 88.89% نسبة عالية تعكس حرص العمال على الحضور في الوقت المحدد إنصياعاً للقوانين المعمول بها لأوقات الدخول والخروج من جهة، ومن جهة أخرى يعود ذلك إلى طبيعة المؤسسة التي تحتاج العاملين جميعاً في الوقت المحدد كون المؤسسة تمتاز بالعملية الإنتاجية المستمرة والتعامل مع زبائن كثر وهذا ما لاحظناه في الميدان خلال زيارتنا الإستطلاعية، ويعود ذلك أيضاً إلى الانضباط الشخصي للعمال في عملهم بغض النظر عن القوانين التي تفرض ذلك وهذا يعكس نوع من الرضا لديهم. أما نسبة الإجابة بمحايد فقدت بـ 11.11% والبالغ عددهم 9 عمال، في حين أننا لم نسجل أي حالة عدم موافقة بخصوص هذا الطرح.

الجدول رقم 25 يوضح إهتمام الإدارة ب مطالب واحتياجات عمالها.

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	12	26.67%
حيادي	13	28.89%
غير موافق	20	44.44%
المجموع	45	100%

من خلال القراءة الاحصائية لبيانات الجدول أعلاه والمتعلقة باهتمام الإدارة بتلبية مطالب واحتياجات عمالها أن أكبر نسبة من العمال والمقدرة بـ 44.44% والبالغ عددهم 20 عامل لم يوافقوا على هذه الفكرة أي أن المسؤولين في الإدارة لا يهتمون بمطالب واحتياجات العمال وذلك راجع إلى عدة

أسباب فأحيانا تكون خارجة عن النطاق المعمول به، وأحيانا لا تكن الإداة قادرة على تلبية أو تلبية طلبات مجموعة من العمال، بمعنى الطلبات تكون بصفة جماعية فيتعسر على الإدارة معالجتها، كما أن المعالجة والإهتمام لربما يكون مبني على علاقات الصداقة والزمالة والمحابة داخل المؤسسة. من جهة أخرى نجد أن 13 عامل أبدوا تحفظهم تجاه الفكرة والذين قدرت نسبتهم بـ 28.89 % أما الفئة الأخيرة والتي وافقت على هذه الفكرة فنسبتها قدرت بـ 26.67% وهذا ما يعكس لنا تلك العلاقة الطيبة بينهم وبين الإدارة، ما يدفع المسؤولين إلى الإهتمام و الإستماع إلى مطالبهم واحتياجاتهم وتلبية لهم لكسب ولائهم ورفع الروح المعنوية لهم وخلق الدافعية لهم نحو العمل وبذل جهود إضافية ومنه تحقيق أهداف المؤسسة

## ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

### 1 - عرض نتائج البيانات الشخصية:

أفصحت لنا مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية لمجتمع البحث على النتائج التالية:

- 73% من أفراد العينة ذكور
- 84.89% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة
- 42.22% من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي متوسط
- 71.11% من أفراد العينة طبيعة عملهم بالمؤسسة مؤقت.
- 88.89% من أفراد العينة يمارسون عمل تنفيذي.
- 60% من أفراد العينة لهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات.
- 62.22% من أفراد العينة لهم أجر شهري محصور بين 20000 دج أقل من 30000 دج.

يمكن أن نحدد الخصائص العامة لعينة البحث فيما يلي:

- غالبية أفراد العينة ذكور.
- غالبية العمال بالمؤسسة هم من فئة الشباب.
- غالبية أفراد العينة لهم مستوى تعليمي متوسط
- غالبية أفراد يعملون بعقود محددة المدة.

- غالبية العمال يمارسون عمل تنفيذي.

- غالبية العمل تقل سنوات عملهم بالمؤسسة عن 05 سنوات.

- غالبية العمال يتقاضون أجر شهري متوسط.

• مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: التي مفادها أنه تؤدي ديناميكية إلى تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة.

- نسبة 80% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنهم يحاولون إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة التي يعملون بها، وهو ما يبين لنا أن العامل يحمل نظرة إيجابية تجاه مؤسسته وذلك لما توفره له من امتيازات وحوافز مادية ومعنوية وغيرها، والتي ترفع من روحه المعنوية وتحقق له استقرار وظيفي تدفعه إلى تحسين سمعة هذه الأخير نسبة 53.33% من أفراد العينة يشعرون بالراحة النفسية خلال تواجدهم وسط جماعة العمل، وهذا ما يفسر وجود علاقات جيدة ووطيدة يسودها الاحترام والتقدير المتبادل ومشاعر التضامن والوحدة بينهم الأمر الذي يخلق لهم شعور بالتماسك والترابط مما يآثر إيجابا على رضاهم وجعلهم في حالة من الإرتياح .

- نسبة 95.56% من أفراد العينة الاجمالية للبحث يتقبلون أوامر رئيسهم ويعملون على تطبيقها، وهذا ما بين لنا وجود علاقات جيدة في العمل بين الرئيس ومروسيه وكذلك وجود ذلك التكامل بين تعليمات وأوامر المسؤولين والذي يمكنهم من القيام بالعمل في جو تنظيمي مريح يشعرهم بالسعادة والرضا

- نسبة 73.33% من أفراد عينة البحث أفصحوا على أنهم يتواصلون مع زملائهم في العمل حتى بعد روجهم من المؤسسة، وهذا ما يوضح لنا طيب العلاقة بين العمال في محيط العمل وهذا ما يفتح لهم الباب لتوسيع اللقاءات خارج محيط العمل وهي ذات طابع غير رسمي والتي تعتبر كمتنفس وتلبية لحاجة الانتماء لأفراد الجماعة مما يخلق لهم حالة من الإرتياح و الطمأنينة و الرضا.

- نسبة 68.89% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنهم يفتخرون بعضويتهم في المؤسسة وذلك لكونها تقدر مجهوداتهم المبذولة وتحثهم وترحب بأفكارهم واقتراحاتهم واستفساراتهم مما يشعرهم بنوع من الارتياح والاستقرار المهني والذي ينعكس إيجابا على رضاهم.

إن الفرضية الأولى والتي مفادها تؤدي ديناميكية الجماعة إلى تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة قد أثبتت صحتها، وذلك من خلال جملة النتائج المتوصل إليها والبيانات الموضحة في الجداول الاحصائية والمتحصل عليها انطلاقا من إجابات المبحوثين على البنود التي تقيس رضاهم على إحدى مؤشرات الاتصال التنظيمي، وعند تحليلها تبين لنا أن الأغلبية الكبيرة من العمال راضون عن عملهم داخل المؤسسة

• مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها أنه يمكن أن تساهم السيولة المعلوماتية في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة

- نسبة 48.89% من أفراد العينة مطلعون على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على الشفافية مع عمالها وتطلعهم على مختلف الأوضاع والمستجدات داخلها مما يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وأنهم أعضاء مهمون وذوو قيمة، مما يساهم في رفع معنوياتهم للعمل أكثر وزيادة رضاهم عن وضعهم داخلها.

- نسبة 68.89% من أفراد العينة أقرروا بأن التعليمات الإدارية تساعدهم على تحقيق أفضل النتائج في العمل، وهذا ما يبين وضوح المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في إيصال المعلومة لعمالها حول كيفية إنجاز المهام المطلوبة وهذا من شأنه أن يساعد العامل على إتقان إنجاز المهام مما يشعره بالراحة والاستقرار الوظيفي.
- نسبة 55.56% من أفراد العينة أكدوا بأن هناك توافق بين الإرشادات المقدمة لهم وبين محتوى العمل الذي يقومون به وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تهتم بتوجيه عمالها ومدتهم بخبرات واستراتيجيات واضحة المعالم تساعدهم على فهم طبيعة الأعمال الموكلة إليهم دون التعرض لأي أخطاء عند تأديتهم لها مما يشعرهم بالراحة والاطمئنان ويعزز ثقتهم أكثر في مختلف الإرشادات الإدارية.
- نسبة 60% من أفراد عينة البحث وافقوا على أن هناك وضوح في التعليمات التي تصدر عن الإدارة وهذا ما يبين أن المؤسسة تراعي الفروق الثقافية بين العمال حيث تخاطب كل على قدر فهمه واستيعاب لهذا نجد العمال لا يواجهون صعوبة في فهم واستيعاب التعليمات الإدارية المتعلقة بالعمل وسياسة المؤسسة وهذا من شأنه أن يساهم في رفع معنوياتهم ويجعلهم راضون أكثر عن عملهم نسبة 42.22% من أفراد العينة لديهم ثقة في المعلومات المتبادلة بينهم داخل المؤسسة وهذا ما يشير إلى تماسك جماعة العمل، ووجود علاقات إيجابية بين العامل وزملائه كل هذا يؤثر على قلة الشائعات ووجود استقرار وظيفي داخل المؤسسة، هذا الجو السائد والذي يتميز بثقة عالية يحقق للعامل نوع من الراحة والانتماء والولاء لجماعة العمل والمؤسسة.
- نسبة 66.67% من أفراد عينة البحث أكدوا أن التوصيات المقدمة من طرف الإدارة تساعدهم على تنفيذ المهام، وهذا ما يبين أن العمال في جميع المستويات الإدارية لا يجدون صعوبة في فهم التوصيات والمقترحات المقدمة من طرف الإدارة فهي بهذا تراعي مستوى الفهم لدى العمال وهذا ما يساعدهم على السرعة في تنفيذ المهام بأقل جهد ووقت مما يشعرهم بالسعادة والارتياح النفسي في أماكن عملهم. من خلال إجابات المبحوث على البنود التي تقيس رضاهم على إحدى مؤشرات الاتصال التنظيمي وتحليلها وتفسيرها، وتبين لنا أن أغلب العمال راضون عن عملهم ووضعهم داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، والتي مفادها: يمكن أن تساهم السيولة المعلوماتية في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة.

#### ● مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

للتأكد من صدق الفرضية العامة والتي مفادها: يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، كان لابد من تحليل وتفسير كل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة الموزعة على عينة من العمال في مؤسسة باتيمتال وللحكم على صدق الفرضية العامة كان لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث تم إثبات صدق الفرضيتين وعليه تم الوصول إلى الحكم على أن الفرضية العامة محققة.

#### النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وفي محاولة لاختبار فرضيات الدراسة من أجل الكشف عن العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:

- 1- أكدت الدراسة أن العمال مطلعون على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة لكونها تحرص على توفير الوسائل التي تساعدهم في الحصر، ول على المعلومات التي يريدونها في الوقت المناسب، و إتاحة لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعلهم ملمون بمختلف الجوانب الرسمية والغير الرسمية فيها.
- 2- أكدت الدراسة على أن التعليمات الإدارية التي تقدمها المؤسسة للعمال تساعدهم على تحقيق أفضل النتائج في العمل.
- 3- أكدت الدراسة على أن هناك توافق بين الإرشادات المقدمة من طرف الإدارة ومحتوى العمل الذي يقوم به العامل وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بسلامة عمالها والعمل على توفير جو ملائم لهم.
- 4- أكدت الدراسة على أن هناك وضوح في التعليمات التي تصدر عن إدارة المؤسسة للعمال
- 5- أكدت الدراسة على أن العمال يشعرون بالراحة النفسية خلال تواجدهم وسط جماعة العمل وهذا يقودنا إلى القول أن الانسجام والتفاهم هو السائد بين زملاء العمل في مؤسسة باتيميتال
- 6 - أكدت الدراسة على أن العمال يتقبلون أوامر رئيسهم ويعملون على تطبيقها بدرجة كبيرة جداً.
- 7 - أكدت الدراسة أن هناك تواصل في إطاره غير الرسمي بين الزملاء في العمل حتى بعد تواجدهم خارج المؤسسة وهذا يدل على طيب العلاقة واستقرارها بينهم داخل المؤسسة.
- 8 - أكدت الدراسة على أن العمال يفتخرون بعضويتهم داخل المؤسسة ويكونون لها الولاء والانتماء وهذا دليل على أنهم راضون عنها كون هذه الأخيرة تهتم بهم.

### اقتراحات الدراسة

- الاستمرار بتزويد العمال بمختلف السياسات والتعليمات المتعلقة بالعمل.
- تشجيع العمل بروح الفريق لأن هذا يوطد العلاقات بين العمال ويرفع من معنوياتهم بما يكفل تحقيق الأهداف.
- أن تعطي المؤسسة هامشا لعمالها للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات واستشارتهم والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم لأن هذا يعزز انتمائهم وثقتهم فيها.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على مختلف وسائل الاتصال الحديثة لإيصال المعلومة لعمالها في الوقت المناسب.
- إتاحة الفرصة للعمال بمقابلة مشرفهم المباشر لطرح انشغالاتهم واحتياجاتهم لأن هذا يقلل من حدة الشكاوي والتظلمات داخل المؤسسة



لقد تناولت دراستنا الحالية موضوع أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي حيث تعد للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة وذلك لما له من أثر على الرضا الوظيفي وقد حاولنا من خلال دراستنا البحث عن أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي فالإحساس بالاهمية مقارنة بزملائه وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه الي مجموعة من النتائج تتمثل فيمايلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي ومنه زيادة تطبيق مستوى الاتصال في المؤسسة يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسائل الكتابية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة ومنه زيادة تطبيق مستوى الاتصال في المؤسسة يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسائل الشفوية على الرضا الوظيفي ومنه زيادة تطبيق مستوى الاتصال في المؤسسة يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسائل الالكترونية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة ومنه زيادة تطبيق مستوى الاتصال في المؤسسة يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي.

### التوصيات

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا والذي تناولنا فيها موضوع مهم من مواضيع المؤسسات وهو أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات

- 1- الاهتمام بالموظفين والاحذ بأرائه ومقترحاته التي تدعم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- العمل على خلق جو مناسب وبيئة عمل سليمة لمزاولة الموظفين لأعمالهم على أحسن وجه.
- 3- تشجيع الموظفين على طرح أفكاره وخلق جو تنظيمي تنافسي يغلب عليه روح الابداع والمنافسة.
- 4- الاهتمام أكثر بعمليات الدعم والتحفيز ورعاية الجانب النفسي للموظف باعتباره إنسان قبل كل شيء.
- 5- اهتمام الإدارة بعملية الاتصال بكل أساليبه من خلال خلق قنوات الاتصال وتسهيل نقل المعلومات.
- 6- أن تحاول الإدارة معرفة حاجات الموظفين وتسهر على توفيرها واشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم

# قائمة المصادر

## المراجع

### قائمة المراجع والمصادر :

#### أولاً: الكتب

- 1- بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 2 -شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 3 -محمد على أبو العلا: فن الاتصال بالجمهور بين النظرية والتطبيق، دار النشر العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1. 2014.
- 4 -خضيركاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، . 2010
- 5 -هاني عرب: فن الاتصال في الإدارة، 114276-بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2010
- 6 -منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، الإسكندرية، 2001-2002
- 7 -نوري منير: التسيير العلمي والاتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 8 -صالح مهدي محسن العامري: طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ،1عمان، 2008.
- 9 -ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، .2016-
- 10 -خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 11-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008
- 12-محمد نعمان على البعداني: أساسيات الإدارة والاشراف التربوي، 2013
- 13-حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2014
- 15-محمود فتوح محمد سعادات: مهارات الاتصال الفعال.

- 16- سالم تسيير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط 1 دار الصفاء، عمان 2010
- 17 - مروان الطاهر الزعبي: الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، ط 1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010
- 18 - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى اللوزي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1 اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 19- لوكيا الهاشمي: بمنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
- 20 - منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2015
- 21 - فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 22 - يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة سكيكدة. 2014-2015
- ثانيا: الرسائل الجامعية
- 1 - صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في شركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع التنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009
- 2 - بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008،
- 3 - جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين سطيف 2015/2014 ،
- 4 - محمد عبد الله العنزي: أثر الاتصالات الإدارية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2010  
5- مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء  
إطارات ومنفذي المؤسسة دراسة بمؤسسة سونلغاز (فرع جيجل)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير  
في اختصاص علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماع، قسم علم  
النفس وعلوم التربية والأرط فونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

### ثالثاً: المجلات

- 1 - اخلاص زكي فرج: الرضا الوظيفي لدى موظفين وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية،  
مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد، 11، 2013
- 2 - سعدي عربية: ماجي براهيم، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسة  
الاستشفائية 1نوفمبر بوهان 1954 ، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد، 12، جامعة وهران، 2،



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجليلي بونعامه

خميس مليانة



مؤسسة باتيميتال عين الدفلى

## إستمارة إستبيان

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان, آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين, ونشكركم على حسن التعاون, إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان :

**آثار ترقية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة  
بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى -**

يرجى منكم التكرم بتعبئة الإستبيان, بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية ثم وضع

علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها

علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا أغراض البحث العلمي و تتوقف على دقتها صحة نتائج التي تتوصل إليها الدراسة .

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذا الإستبيان ستحاط بسرية تامة.

نشكركم على حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم

إشراف الأستاذ:

زمالة عمر

إعداد الطالبان :

✓ بن حمادة خير الدين

✓ قلواز عبد الوهاب

**المحور الأول : البيانات الشخصية**

النوع الإجتماعي :

ذكر  أنثى

السن :

- أقل من 20 سنة
- من 20 إلى 30 سنة
- من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- من 51 فأكثر

المستوى التعليمي :

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

طبيعة العمل :

دائم  مؤقت

نوع الوظيفة :

إطار  عون تحكم  عامل تنفيذ

الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 20 سنة
- من 21 إلى 30 سنة

الأجر الشهري :

- أقل من 20000 دج
- من 20000 دج إلى أقل 30000 دج
- من 30000 دج إلى 40000 دج
- 40000 دج فما فوق

**المحور الثاني : ديناميكية الجماعة**

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
تتاح لك الفرصة لمقابلة مشرفك في العمل			
تساعد الاخرين لإنهاء العمل الجماعي المطلوب بعد إنهاء عملك			
تعملون كمجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة			
تتقبل إقتراحات و نصائح من الزملاء			
تشارك زملائك عن المشكلات التي تواجهكم			
تشارك الجماعة للتخطيط و العمل			
هناك تنافس أخلاقي بينك و بين زملائك في العمل			

**المحور الثالث : السيولة المعلوماتية**

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
تعمل الإدارة على إيصال قرارات العمل لعمالها في الوقت			
تعتمد إدارتكم على اللوائح التنظيمية لأجل إعلامكم بسياسة العمل			
تعتمد إدارتكم على الإرشادات الأمنية من أجل إعلامكم بالمخاطر			
تعتمد إدارتكم على صندوق الشكاوي			

**المحور الرابع : الرضا الوظيفي**

محايد	غير موافق	موافق	العبارات
			أنت مطلع على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة
			تشعر بالراحة النفسية خلال تواجدك وسط الجماعة
			تقبل أوامر رئيسك وتعمل على تطبيقها
			لديك الرغبة في ترك المؤسسة التي تعمل بها إن أتاحت الفرصة
			تشعر على أنك حققت طموحاتك الشخصية
			تواضب على حضورك للمؤسسة باستمرار
			تهتم إدارتكم بتلبية مطالبكم و إحتياجاتكم