



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../2013

القسم: علوم التسيير  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة : بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة (BADR)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ (ة):

- علي موسى أمال

إعداد الطالب:

- سعيداني عبد الحق

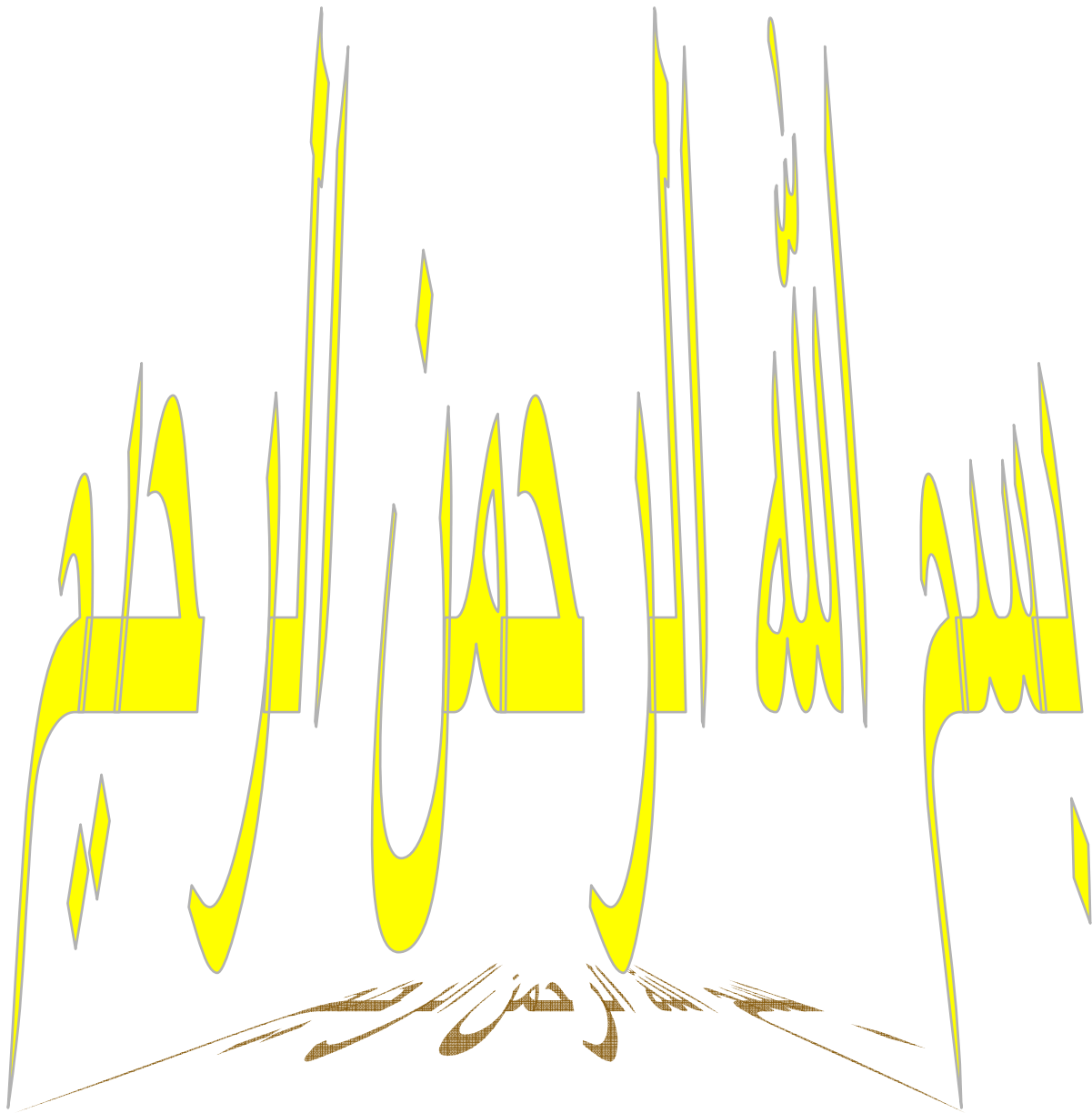
أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: حيمر حمود ..... رئيسا.

الأستاذ: سمايلي محمود ..... مناقشا.

الأستاذة: علي موسى أمال ..... مشرفا و مقررا.

السنة الجامعية: 2013/2012



## تشكرات

أشكر الله عزّ وجلّ و أحمده على أن وفقني لإتمام  
هذا العمل المتواضع.

كما أوجه شكري و تقديرى إلى الأستاذة المشرفة  
علي موسى أمال لما منحتني من جهد  
و وقت و توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا  
البحث،

كما أشكر جميع أساتذتي في جميع مراحل الدراسة  
و لا أنسى جميع عمال و موظفي بنك الفلاحة و التنمية  
الريفية وكالة ميلة ، و أخص بالذكر  
منهم السادة : أمين ، عتبة ، محمد...

و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب  
أو بعيد في إنجاز هذا العمل...

عبد الحق سعيداني

## الإهداء

إلى روح أمي الغالية، النهر المتدفق بالعطاء، رحمها الله  
وأدخلها فسيح جناته، وإلى الغالي الذي أفنى من

عمره السنين لنصل لهذا المستوى أبي

وإلى أختي العزيزة دنيا زاد.

و أخى الغالي عتبة.

إلى زوجتي العزيزة ... التي سهرت معي الليالي الطوال،

تعبيراً عن صدق الحب والوفاء،

كما لا أنسى الأبناء حفظهم الله و رعاهم

إلى كل الأهل و الأقارب وإلى الأوبة كل باسمه.

وإلى الأصدقاء الأعزاء أسامة، مهدي، كريم، عمار...

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع

أهدي لهم ثمرة بحثي هذا.

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في ذاكرتي.

عبد الحق سعيداني

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                                 |
|--------|---------------------------------------------------------|
| II     | تشكرات                                                  |
| III    | الإهداء                                                 |
| IV     | فهرس المحتويات                                          |
| IX     | قائمة الأشكال و الجداول                                 |
| أ      | المقدمة                                                 |
| 02     | موضوع الدراسة                                           |
|        | <b>الفصل الأول : الاتصال الداخلي</b>                    |
| 09     | تمهيد                                                   |
| 10     | المبحث الأول: الاتصال و الاتصال الداخلي                 |
| 10     | المطلب الأول: مفهوم الاتصال و عناصر العملية الاتصالية   |
| 10     | أولاً: تعريف الاتصال                                    |
| 11     | ثانياً: عناصر العملية الاتصالية                         |
| 14     | المطلب الثاني: ماهية الاتصال الداخلي                    |
| 14     | أولاً: تعريف الاتصال الداخلي                            |
| 15     | ثانياً: خصائص الاتصال الداخلي                           |
| 17     | ثالثاً: أهمية الاتصال الداخلي                           |
| 17     | رابعاً: أهداف الاتصال الداخلي                           |
| 18     | المبحث الثاني: هيكل الاتصال الداخلي                     |
| 18     | المطلب الأول: الاتصال الداخلي الرسمي                    |
| 18     | أولاً: تعريف و مهام الاتصال الداخلي الرسمي              |
| 20     | ثانياً: أشكال الاتصال الداخلي الرسمي                    |
| 25     | المطلب الثاني: الاتصال الداخلي الغير الرسمي             |
| 25     | أولاً: تعريف الاتصال الداخلي الغير الرسمي و دوافع وجوده |
| 26     | ثانياً: أشكال الاتصال الداخلي الغير الرسمي و سلبياته    |
| 26     | المبحث الثالث: أساليب الاتصال الداخلي الرسمي            |
| 26     | المطلب الأول: الاتصال الكتابي                           |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 27 | أولاً: طرق الاتصال الكتابي                                       |
| 28 | ثانياً: مزايا و معوقات الاتصال الكتابي                           |
| 29 | المطلب الثاني: الاتصال الشفوي                                    |
| 29 | أولاً: طرق الاتصال الشفوي                                        |
| 29 | ثانياً: مزايا و عيوب الاتصال الشفوي                              |
| 30 | المبحث الرابع: شبكات و معوقات الاتصال الداخلي                    |
| 30 | المطلب الأول: شبكات الاتصال الداخلي                              |
| 30 | أولاً: الشبكات العمودية                                          |
| 32 | ثانياً: الشبكات الأفقية                                          |
| 33 | المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي                            |
| 33 | أولاً: المعوقات النفسية                                          |
| 35 | ثانياً: معوقات اجتماعية و ثقافية                                 |
| 35 | ثالثاً: المعوقات التنظيمية                                       |
| 38 | خاتمة الفصل                                                      |
|    | <b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي</b>                               |
| 40 | تمهيد                                                            |
| 41 | المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي، عناصره و الآثار المترتبة عليه |
| 41 | المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي                                |
| 41 | أولاً: الرضا                                                     |
| 41 | ثانياً: الرضا الوظيفي                                            |
| 44 | المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي                               |
| 45 | أولاً: الأجر                                                     |
| 45 | ثانياً: محتوى العمل                                              |
| 46 | ثالثاً: نمط الإشراف                                              |
| 46 | رابعاً: الترقية                                                  |
| 46 | خامساً: جماعات العمل                                             |
| 47 | سادساً: ظروف العمل المادية                                       |
| 47 | المطلب الثالث: آثار الرضا و عدم الرضا الوظيفيين                  |

|    |                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 47 | أولاً: آثار عدم الرضا الوظيفي                                                       |
| 50 | ثانياً: آثار الرضا الوظيفي                                                          |
| 53 | المبحث الثاني: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي                                          |
| 53 | المطلب الأول: نظريات الحاجة                                                         |
| 54 | أولاً: نظرية تدرج الحاجات لأبراهم ماسلو                                             |
| 55 | ثانياً: نظرية الحاجات لأدرفر                                                        |
| 55 | ثالثاً: نظرية الحاجات الثلاثة ( حاجات الإنجاز ) لمكلياند                            |
| 56 | المطلب الثاني: نظرية العاملين لهزريج                                                |
| 57 | المطلب الثالث: نظريات المقارنة                                                      |
| 57 | أولاً: نظرية العدالة لأدمز                                                          |
| 58 | ثانياً: نظرية التوقع                                                                |
| 59 | ثالثاً: نظرية القيمة للوك                                                           |
| 59 | المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأساليب قياسه                      |
| 59 | المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي                                     |
| 59 | أولاً: العوامل التنظيمية                                                            |
| 63 | ثانياً: العوامل الشخصية للرضا                                                       |
| 65 | المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي                                            |
| 65 | أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا                                                     |
| 66 | ثانياً: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي                                              |
| 67 | ثالثاً: طرق شهيرة لقياس الرضا                                                       |
| 70 | المبحث الرابع: علاقة عناصر بيئة العمل الداخلية بالرضا الوظيفي للعاملين              |
| 70 | المطلب الأول: أثر الإشراف و الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين                      |
| 70 | أولاً: أثر القيادة و الإشراف على الرضا الوظيفي للعاملين                             |
| 72 | ثانياً: أثر الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين                                      |
| 73 | المطلب الثاني: أثر الحوافز و الأجور و ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين |
| 73 | أولاً: أثر الحوافز و الأجور على الرضا الوظيفي للعاملين                              |
| 74 | ثانياً: أثر ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين                           |
| 75 | المطلب الثالث: أثر طبيعة العمل و جماعات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين            |

|     |                                                                                                          |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 75  | أولاً: أثر طبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين                                                        |
| 77  | ثانياً: أثر جماعات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين                                                      |
| 79  | خلاصة الفصل                                                                                              |
|     | <b>الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين-بنك الفلاحة و التنمية الريفية-</b> |
| 81  | تمهيد                                                                                                    |
| 82  | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية و التعرف على المؤسسة محل الدراسة                                        |
| 82  | المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة                                                                 |
| 82  | أولاً: منهج الدراسة                                                                                      |
| 82  | ثانياً: مجالات الدراسة                                                                                   |
| 82  | ثالثاً: أدوات الدراسة                                                                                    |
| 83  | رابعاً: مجتمع الدراسة                                                                                    |
| 83  | المطلب الثاني: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR                                        |
| 83  | أولاً: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR                                                     |
| 88  | ثانياً: أهداف ومهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR                                                   |
| 90  | المبحث الثاني: تفرغ و تحليل بيانات الدراسة                                                               |
| 90  | المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات                                                                       |
| 90  | أولاً: بيانات خاصة بالمعلومات الشخصية                                                                    |
| 93  | ثانياً: بيانات خاصة بالاتصال الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية ميله                        |
| 105 | ثالثاً: بيانات خاصة بمعوقات الاتصال الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية                             |
| 108 | رابعاً: بيانات خاصة بأثر الاتصال الداخلي على مستوى رضا العاملين لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة     |
| 110 | خامساً: بيانات خاصة بمستوى الرضا العام لدى العاملين لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة                 |
| 111 | المطلب الثاني: نتائج الدراسة في ظل الفرضيات                                                              |
| 111 | أولاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى                                                              |
| 111 | ثانياً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية                                                            |
| 111 | ثالثاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة                                                            |
| 112 | رابعاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرابعة                                                            |
| 112 | خامساً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الخامسة                                                            |
| 113 | خلاصة الفصل                                                                                              |

|     |               |
|-----|---------------|
| 114 | الخاتمة       |
| 116 | قائمة المراجع |
| 120 | قائمة الملاحق |
| 126 | ملخص الدراسة  |

# المقدمة

تعتبر الظاهرة الاتصالية ظاهرة قديمة صاحبت الإنسان في مراحل تكوين المجتمع البشري، إذ يعتمد تفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات على الاتصال بالدرجة الأولى، بحيث لا يمكن الاستغناء عنه، هذا فهو يعتبر بمثابة عصب التفاعل الاجتماعي، ونظرا للأهمية البالغة التي يحضها بها الاتصال فقد لقي اهتماما واضحا و جليا من طرف الباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما و التنظيمي خصوصا، بوصفه نشاطا إنسانيا على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية إلى يومنا هذا.

ومع تطور الحياة و ظهور المنظمات والتي تسيرها الجماعات احتاجت في نشاطها للاتصال لما يوفره من معلومات و بيانات تكون ضرورية لاستمرار العملية الإدارية ثم التحكم في سير المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره العملية التي من خلالها نقل الرسائل عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة و ذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد و الجماعات و التغيير أو التعديل فيها .

وقد أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بالاتصال، وتعود بدايات هذا الاهتمام إلى الثورة الصناعية في القرن 19م حيث كان هناك هضم لحقوق العاملين و انتهاك لحرياتهم، فكان من الضروري ظهور من يدافع عن هته الحقوق و الحريات من منظمات، جمعيات و نقابات.

و لهذا تبلورت فكرة الاتصال الداخلي لتحسين العلاقة بين العمال و الرؤساء و سهولة انسياب الأفكار و المعلومات. لذلك فهو يعد احد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة فهو—————والذي ينقل المعلومات بين مختلف الإدارات و الأقسام داخل المنظمة، فلا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز انجازا سليما متكاملا دون أن يكون هناك اتصال داخلي فهو مثل الدم الذي يجري داخل الجسم و يحمل الغذاء إلى كافة أعضائه، فهو يحافظ على سهولة تدفق و انسياب العمل داخل المنظمة ولذا ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصال فيها. ويتمثل دور العملية الاتصالية في المنظمة على العمل على تحديد و بلورة الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات، وكذا العمل على تحقيقها، و تنفيذها، توجيهها و مراقبتها، كل هذا لن يكون إلا في حالة وجود الاتصال داخلها .

وفي هذا الإطار يبرز الدور الكبير للاتصال في تحقيق الرضا لدى—————لن داخل المؤسسة و بالتالي زيادة الأداء—————لديهم و تحسين الإنتاج، وقد تناولت دراستنا هذه موضوع الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة ، وذلك من خلال مجموعة من الفصول حيث أنه بعد توضيح إشكالية الدراسة و فرضياتها إضافة إلى ما مثلته من أهمية، أهداف و التطرق إلى بعض من الدراسات السابقة، جاءت فصول الدراسة حيث خصص الفصل الأول لبحث متغير الاتصال الداخلي ببعض من التفصيل و قد تطرقنا فيه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال و الاتصال الداخلي، وقد جاء المبحث الثاني موضحا لهيكل الاتصال الداخلي، المبحث الثالث و تضمن أساليب الاتصال الرسمي، أما المبحث الرابع فقد تمحور حول شبكات و معوقات الاتصال الداخلي.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الرضا الوظيفي و شمل أربعة مباحث، حيث خصص المبحث الأول منه لتبيان ماهية الرضا الوظيفي، عناصره و آثاره في المنظمة، في حين تناول المبحث الثاني نماذج و نظريات الرضا الوظيفي وتم التطرق في المبحث الثالث إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و أساليب قياسه، بينما يحلل المبحث الرابع العلاقة النظرية بين المتغيرين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي.

# المقدمة

وأما الجانب التطبيقي ويتمثل في الفصل الرابع: و يتمحور حول الدراسة الميدانية ( تقديم عام للبنك محل الدراسة، وصف عينة الدراسة، عرض النتائج و اختبار الفرضيات )

## 1- إشكالية الدراسة:

يميل الإنسان لإعلام غيره بما يحول في ذهنه، ويتشوق لمعرفة شعور غيره بما أعلمهم به هذه العملية التبادلية تسمى الاتصال الذي يعتبر شرطاً أساسياً من شروط بقاء الكائن البشري، وضرورة حتمية لتفاعله مع المجتمع والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء

فهو يكتسي أهمية بالغة، بالنظر للأهداف التي يحققها، فمع تطور الحياة الإنسانية في جميع جوانبها الفكرية، التقنية والمادية دعت الضرورة لازدياده وتنوع استخداماته ليتناسب معها، وبالتالي تطوره بما يتماشى مع تطور العالم، وما تستدعيه الضرورة، وهو يمارس في مختلف المستويات بكل قطاعات المجتمع، وأهمها المؤسسات والمنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، حيث أصبح العلماء والمختصون يولونه اهتماماً كبيراً لما وجدوا فيه من تأثيرات هامة وكبرى في عمليات التطور والتحول.

يعتبر الاتصال وظيفة هامة وضرورية في المؤسسة باعتباره أداة أساسية للعملية الإدارية، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن ننفي وجوده داخلها لأنه بالتأكيد من المؤثرات الفعالة على كفاءة وقدرة المؤسسة في كسب رضا العاملين فيها وتحفيزهم على الأداء الفعلي.

إن أهمية الاتصال داخل التنظيم تكمن في أثرها الفعال على الرضا الوظيفي، باعتباره ركيزة أساسية في نجاح وتطور أو فشل وضعف الشركات والمؤسسات، وأهم المحددات لسير الإنتاج وعناصرها ضرورياً في إستراتيجية تسييرها لأنه من الصعب إن لم نقل من المستحيل أن نتصور وجود أي تنظيم دون وجود أشكال مختلفة من الاتصال داخله، يتم من خلالها نقل المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والمساهمة في إحاطتهم بكل المعلومات (شكاوى، مقترحات، أوامر، أو توضيحات...) لزيادة التقارب لديهم و تسيير مختلف شؤون المنظمة.

ونظراً لتزايد دور الاتصال في العصر الحديث وظهور اهتمام كبير به، وما يترتب عنه من نتائج كبيرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، من هذا المنطلق أردنا دراسة موضوع الاتصال الداخلي و أثره على رضا العاملين في البنوك التجارية، و تلخص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

### كيف يؤثر الاتصال الداخلي على رضا العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميلة -؟

و لتغطية السؤال الرئيسي و تناول الدراسة من جميع جوانبها نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي أشكال الاتصال السائدة بينك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة ميلة ؟
- 2- ما هي أكثر أساليب الاتصال الداخلي استخداماً في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة ميلة ؟
- 3- ما هي أهم معوقات الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة ميلة ؟
- 4- هل يؤثر الاتصال الداخلي سلباً أم إيجاباً على مستوى رضا العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة ميلة ؟
- 5- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة ميلة ؟

### 2- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية بمثابة الإجابة المؤقتة التي يضعها الباحث لتساؤلات الدراسة في انتظار إثباتها أو نفيها من خلال الدراسة الميدانية، و إجابة لتساؤلات دراستنا ارتأينا وضع الفرضيات التالية

✓ الفرضية الأولى: الاتصال الصاعد هو الشكل السائد من أشكال الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة.

✓ الفرضية الثانية: أكثر الأساليب استخداما بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة هو الاتصال الكتابي.

✓ الفرضية الثالثة: أهم معوقات الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة هي المعوقات التنظيمية.

✓ الفرضية الرابعة: الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي للعاملين به.

✓ الفرضية الخامسة: مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال عال بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة .

### 3- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها

- ✓ التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ التعرف على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ محاولة توضيح أهمية ودور الاتصال الداخلي في التأثير على رضا الموظفين بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة .
- ✓ الكشف عن المعوقات التي يواجهها الاتصال الداخلي بالبنك محل الدراسة

### 4- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الأهمية المتزايدة للاتصال و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي وتسيير المؤسسات

نحو تحقيق أهدافها و تسهيل عملية انتقال المعلومات بين مختلف الأقسام و الفروع، كما يساعد على تبادل الخبرات و اكتساب المهارات بين العاملين، تأتي هذه الدراسة من اجل الوقوف على طبيعة الاتصال و وسائله المستخدمة في المؤسسة المعنية بالدراسة وتحديد المحفزات و المعوقات التي يواجهها و تقديم التوصيات التي تساعد على تحسين مستوى الاستفادة من الاتصال ووسائله من اجل تحقيق الرضا الوظيفي .

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة في تطوير الرصيد العلمي و المعرفي في هذا الجانب .
- ✓ الشعور بأهمية الموضوع خصوصا وانه من ركائز نجاح و تطور المنظمات في وقتنا الحالي.
- ✓ قابلية موضوع البحث للدراسة .
- ✓ مواصلة الدراسات السابقة التي ركزت على علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي ومعرفة ذلك في المجال البنكي.

## موضوع الدراسة

- ✓ محاولة التعرف على الاتصال الداخلي و وسائله المستخدمة في البنوك التجارية.
- ✓ محاولة معرفة مدى تأثير العملية الاتصالية داخل البنك على رضا العاملين فيه.

### 6- مفاهيم الدراسة:

- ✓ الاتصال: عملية تبادل المعلومات و إرسال المعاني و الأفكار بين شخصين أو أكثر، و ذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية .
- ✓ الاتصال الداخلي: هو عملية إدارية واجتماعية و نفسية داخل المؤسسة تساهم في نقل و تحويل الأفكار عبر القنوات المختلفة مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها .
- ✓ الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور الإيجابي للفرد العامل نحو وظيفته و المنظمة التي يعمل فيها نظرا للتوافق بينه وبين مناخها الداخلي، و اقتناعه بان رغباته وتوقعاته مشبعة، علاوة على انه يشكل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل .

### 7- الدراسات السابقة:

#### ✓ الدراسة الأولى: دراسة زرقة أحمد

فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء: دراسة حالة سونلغاز-المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة - الجزائر هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بجامعة الجزائر، سنة 2008، ركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز - فرع المدينة - وقد تحصل الطالب على 129 إستمائة صحيحة وزعت 120 منها على العمال و 9 على القادة الإداريين.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال.
  - أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية.
  - أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية.
- إن الرجوع لهذه الدراسة قد ساعدنا في معرفة نوع المراجع التي يجب استخدامها والتخصص الواجب البحث فيه من أجل الحصول على مختلف المعلومات التي نخدم بحثنا وإثراء بها من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

## موضوع الدراسة

### ✓ الدراسة الثانية: دراسة عارف بن ماطل الجريد

التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف - السعودية - هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض لسنة 2007، ركزت الدراسة على معرفة أنواع الحوافز المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي هؤلاء العاملين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت هذه الدراسة إليها نذكر:

- أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

إن أهم ما ساعدتنا به هذه الدراسة هو معرفة كيفية صياغة الأسئلة المرتبطة بالرضا الوظيفي ما هي العوامل المؤثرة فيه وقد استنتجنا أن العوامل المادية و بالخصوص التحفيزات العينية ذات تأثير كبير على الرضا لدى العاملين .

### ✓ الدراسة الثالثة: وهي دراسة مرفت خضر السيد المرخ

حيث كانت الدراسة بعنوان " تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، و أدائهم لأعمالهم في منشأة القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية" رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004 بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة، حول تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين و أدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، فقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، و مستوى الرضا الوظيفي لديهم، فيما بينت النتائج ضعف العلاقة الارتباطية بين متغيرات: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المهنة و عدد سنوات العمل من جهة، و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من جهة أخرى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث العاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة في العناصر التالية : الشعور بالانتماء و الولاء للمنشأة التي يعملون بها، خصم زمن توقف الإنتاج من أجر العامل، الاستعداد لقطع الإجازة لظرف طارئ في العمل، درجة الرضا عن الإضاءة في المنشأة، درجة الرضا عن مدى ملائمة العمل لميول العامل و مؤهله الدراسي، درجة الرضا عن مدى التعاون و التنسيق بين العاملين، درجة الرضا عن النظافة العامة لمكان العمل، درجة الرضا عن مدى العدالة و المساواة في معاملة العاملين، درجة الرضا عن مدى توفر المرافق الصحية.

- و لقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمالة التي تعمل على الآلة، و العمالة اليدوية المعاونة، في العناصر الآتية: درجة الرضا عن وضوح العمل وتحديدده، درجة الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، درجة الرضا عن العلاقة مع

## موضوع الدراسة

زملاء العمل، درجة الرضا على اهتمام الإدارة بالعاملين ومشاكلهم، درجة الرضا عن الشعور بالأمن الوظيفي، الشعور بالانتماء و الولاء للمنشأة التي يعملون بها.

- وجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة و مستوى الرضا الوظيفي لديهم، و هذه العناصر بالترتيب حسب قوة العلاقة هي : درجة الرضا عن التكيف داخل المنشآت، درجة الرضا عن الإضاءة، درجة الرضا عن النظافة العامة لمكان العمل، درجة الرضا عن موعد بدء العمل، درجة الرضا عن مدى توفر مرافق صحية في المنشآت، درجة الرضا عن مدى توفر غرفة طعام أو كافيتريا في المنشآت.

وأما هذه الدراسة فقد إعتدناها من أجل النظر إلى كيفية العمل فيما يخص الجانب التطبيقي والعمل على تفريغ البيانات و تحليلها و استنتاج العلاقة فيما بين عناصر الدراسة.

### ✓ الدراسة الرابعة: من إعداد الباحث عبد المحسن عبد السلام نعساني

أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة هذه الدراسة عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، بجامعة عين شمس بمصر، سنة 2001. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والفردية كمتغيرات وسيطة على طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي في المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- وجود علاقة سببية معنوية بين الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة.
  - أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي بالنسبة للطبيبات من النساء مقارنة بالرجال.
  - أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي بالنسبة للأطباء الأقل خبرة مقارنة بالأطباء الأكثر خبرة.
- واعتماداً لهذه الدراسة قد سهل لنا معرفة الرضا الوظيفي وكذا بناء فكرة حوله مما سيسهل علينا مهمة الدراسة و البحث، كما توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و الانتماء للمنظمة

### ✓ الدراسة الخامسة: دراسة محمد علي محمد

انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، لسنة 1978، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي: ولقد أعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

- الملاحظة المباشرة : وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.
- المقابلة الحرة : وذلك لإطلاع أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

## موضوع الدراسة

- الاستمارة : استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

ولقد شملت دراسته خمس جوانب للاتصال وهي:

- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.
  - بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
  - مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
  - بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.
  - بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط.
- ولقد أستخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال. وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.
- ولقد ساعدتنا هذه الدراسة في بناء فكرة حول ما سيتم التطرق إليه عند توضيحنا الاتصال الداخلي ووضع خطة مبدئية للفصل المتعلق به، وكذا معرفة مختلف أنواع الاتصالات الداخلية و المعوقات التي قد تحد من فعاليتها.

## الفصل الأول : الاتصال الداخلي.

### تمهيد

المبحث الأول: الاتصال و الاتصال الداخلي.

- المطلب الأول: مفهوم الاتصال و عناصر العملية الاتصالية.
- المطلب الثاني: ماهية الاتصال الداخلي.

المبحث الثاني: هيكل الاتصال الداخلي.

- المطلب الأول: الاتصال الداخلي الرسمي.
- المطلب الثاني: الاتصال الداخلي الغير الرسمي.

المبحث الثالث: أساليب الاتصال الداخلي الرسمي.

- المطلب الأول: الاتصال الكتابي.
- المطلب الثاني: الاتصال الشفوي.

المبحث الرابع: شبكات و معوقات الاتصال الداخلي.

- المطلب الأول: شبكات الاتصال الداخلي.
- المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل.

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع المتناولة من طرف الباحثين بكثرة في الآونة الأخيرة ، في جميع الميادين العلمية نظرا للأهمية التي يكتسبها، لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات الإنسانية مهما كان غرضها لأنه لا يمكن تصور قيامها دون اللجوء إلى الاتصال.

إن الاتصال ضرورة حتمية للتواصل والتعامل بين الأفراد والجماعات فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجها في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهم هنا هو الاتصال داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية مهامهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين فالإتصال الداخلي هو الوجه العام لمختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة إذ لا يتوقف نجاحها فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات المؤسسية تتم العملية الاتصالية بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عناصره والوقوف بقدر من الشرح حول محور دراستنا (الاتصال الداخلي) من تعريف، خصائصه، أهمية و أهداف و التعرف على أشكاله داخل المؤسسة، أساليبه، وذكر معوقاته.

### المبحث الأول: الاتصال و الاتصال الداخلي.

يتحدث الأفراد في المؤسسات عن الاتصال ، ولكن قليل من يعرف كيفية مزاولة عملية الاتصال الداخلي ، ورغم أهمية الاتصال الداخلي في حياة المؤسسات إلا أننا نسيء فهمها ولا نعطي لها الاهتمام المطلوب. ولكي تتضح هذه الصورة نتطرق إلى مفاهيم حول الاتصال و الاتصال الداخلي على الشكل التالي :

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال و عناصر العملية الاتصالية.

لتحديد المفهوم الدقيق للاتصال و استيعابه يجب علينا أولاً التطرق لمختلف التعاريف المتعلقة به ثم التطرق لدراسة العملية الاتصالية:

#### أولاً: تعريف الاتصال.

إن التطور الحاصل في الحياة الإنسانية يرجع في الأساس إلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر المخلوقات، و بدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن الآخرين، ونظراً لأهميته البالغة فقد حظي بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين في كثير من الميادين والعلوم بحيث تناوله كل حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه.

#### 1- من الناحية اللغوية: يعرف الاتصال في هذا النطاق بالتعاريف التالية .

اتصل الشيء- بمعنى التأم- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال: اتصل به بمعنى علمه.<sup>1</sup> ويقال كان على اتصال به أي على علاقة و ارتباط، صلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك.<sup>2</sup> و ينظر إليه كذلك من جانبه اللغوي على أنه "وصل الشيء بالشيء وصلاً" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين.<sup>3</sup> أما في اللغة الفرنسية والإنجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من الكلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية commun، وفي اللغة الإنجليزية common أي "مشترك أو اشتراك في الشيء" فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.<sup>4</sup> من خلال ما تقدم من تعاريف يتضح لنا أن كلمة اتصال تتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

#### 2- من الناحية الاصطلاحية.

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ، فهناك من عرفه على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف لآخر".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001، ص: 1028.

<sup>2</sup> - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001، ص: 73.

<sup>3</sup> - سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية- رؤية نظرية وعلمية وواقعية-، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة مصر، 1999، ص: 10.

<sup>4</sup> -جيري جراي، ترجمة عبد اللطيف هوانة: الإشراف، مركز البحوث السعودية، 1988، ص: 331.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

وعرفه ناصر محمد العديلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".<sup>2</sup>

أما أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس يعرفانه بأنه: "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات".<sup>3</sup> كما يعرفه عبد الغفار على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير".<sup>4</sup>

فالاتصال يشير إلى تبادل وانتقال الأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الاتصال: "العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة".<sup>5</sup>

ولقد عرفه قاموس المصطلحات الإعلامية على أنه: "انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة من خلال الرموز، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا ويسر التفاهم بين الأفراد".<sup>6</sup>

أما ليلاند براون فيعرفه على أنه: "عملية نقل وتلقي الحقائق والآراء والأفكار والشعور والإحساس والاتجاهات بواسطة رموز من شخص إلى آخر".<sup>7</sup>

كما عرفه بعض علماء الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية (Communication) ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات".<sup>8</sup>

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة التأثير، لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".<sup>9</sup>

من خلال كل هذه التعاريف يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك الإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية.

### ثانياً: عناصر عملية الاتصال.

<sup>1</sup> - جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 601.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص: 194.

<sup>3</sup> - سيزلاقي وولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص: 632.

<sup>4</sup> - محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، الإسكندرية، 2001، ص: 15.

<sup>5</sup> - مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999، ص: 269.

<sup>6</sup> - أحمد زكي البدوي: معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني، القاهرة، 1985، ص: 5.

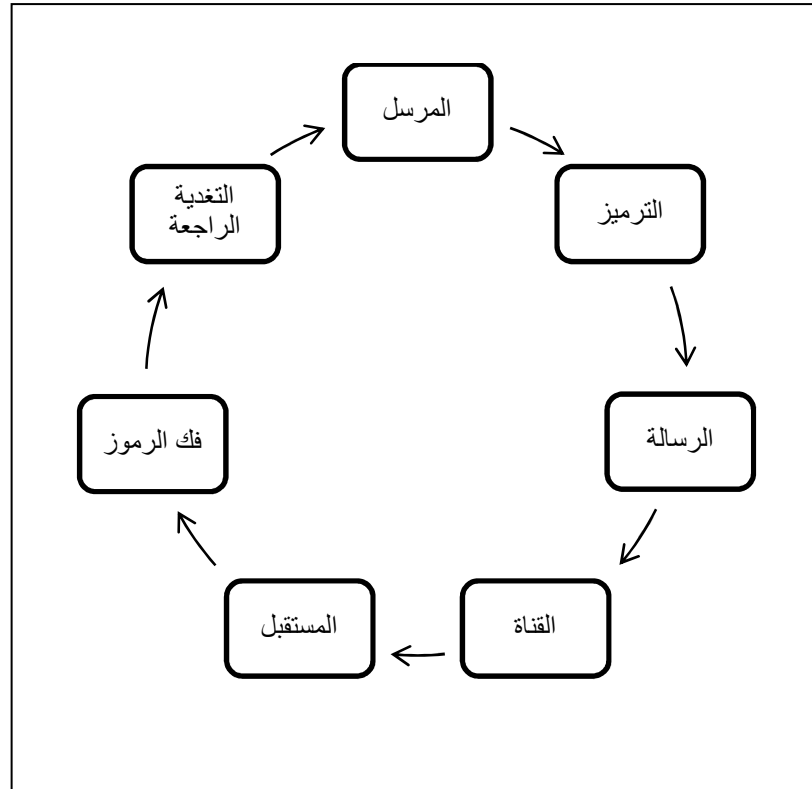
<sup>7</sup> - عبد العزيز شرف: نماذج في الاتصال والفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص: 194.

<sup>8</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، 2000، ص: 230.

<sup>9</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط8، 2002، ص: 352.

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتكون العملية الاتصالية من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهى المصدر (المرسل)، الرسالة، و مستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط، إلى أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا، و فيما يلي شكل توضيحي لعملية الاتصال بعناصرها المتنوعة.

الشكل رقم (01): عملية الاتصال.



المصدر: خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص: 180.

### 1- المصدر (المرسل) SOURCE.

وهو "الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركونه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة".<sup>1</sup> وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية. بمحتوياتها المختلفة، ولإيصالها للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كالكلمات أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين

<sup>1</sup> - محمد بحجة كشك: الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1993، ص: 14.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة - موضوع الاتصال - بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.<sup>1</sup>

قد يكون المصدر شخصاً أو جماعة، ولنقل الرسالة تستعمل مثلاً التلفزيون، الراديو، المجلات والصحف وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:<sup>2</sup>

- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.
- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة غليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

### 2- الترميز ENCODING:

هو وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

### 3- الرسالة MESSAGE:

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستقبل اللغوية.

### 4- الوسيلة MEDIUM:

على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل لها. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات، واللجان، والتلفون، والندوات، والمحادثات الشخصية، والمؤتمرات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات، والمذكرات، والتقارير، والمجلات والمنشورات الدورية، والتليكس، واللوائح، وأدلة إجراء العمل.

ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال بحسب درجة رسميتها فهناك الوسائل الرسمية، والوسائل غير الرسمية.

فالوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل التنظيم للمؤسسة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقارير، والخطابات، وإصدار الأوامر، والمنشورات الدورية.

أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي قد تمر خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم، فالأحاديث الودية، والإشاعات والتسامر، وحفلات الشاي، والمناقشات أثناء فترات الراحة، تمثل أنواعا من وسائل الاتصال غير الرسمي.

### 5- فك الرموز DECODING:

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك - مدخل إستراتيجي - ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2004، ص: 255.

<sup>2</sup> - لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص: 214.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص: 241.

<sup>4</sup> - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص: 228.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك الرموز من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

### 6- التغذية الراجعة FEED BACK: <sup>1</sup>

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

**أ- الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

**ب- المرسل:** قد يكون فرداً، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.

**ج- المستقبل:** فرداً أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

**د- وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

**هـ- نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

**و- التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

**ي- المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

### المطلب الثاني: ماهية الاتصال الداخلي.

إن للاتصال الداخلي أهمية بالغة في تقوية العلاقات بين الموظفين داخل المنظمات، وهذا ما يستدعي الاهتمام به والعمل على الرفع منه، من أجل خلق جو عمل يسوده الإيحاء والمودة ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيقه. لذا سنتعرف على الاتصال الداخلي وذكر خصائصه، أهميته وأهم الأهداف التي يحققها فيما يلي.

### أولاً: تعريف الاتصال الداخلي.

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها وكافة العاملين فيها يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن:

"الاتصال الداخلي بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها".<sup>2</sup>

فهو "انتقال المعلومات والآراء والمشاعر وتبادلها بين العمال والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حواجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص: 180-181.

<sup>2</sup> - خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 116.

<sup>3</sup> - ناصر محمد العديلي: مرجع سبق ذكره، ص: 50.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

أما حسب ابري ولسون<sup>1</sup> فالاتصال الداخلي تتكفل به مديرية الاتصال و الموارد البشرية و ذلك بإقامة شبكة الاتصال والتي تعد أحد الأساليب الأساسية التي ظهرت حديثا والتي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح حيث تحاول المنظمة التوفيق بين الوسائل البشرية والمادية لإثبات الانتماء إليها، و مرور المعلومات<sup>1</sup>.

كما يعرف الاتصال الداخلي بأنه: "العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة و صاعدة و أفقية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمشروع، وكذا بينه وبين جمهوره الداخلي من أجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الآراء و وجهات النظر الخاصة بالعمل، ومشاكلة بما يحقق الفهم و التجاوب المطلوب بين العاملين"<sup>2</sup>.

و"الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، و ينحدر من السلطات و يشارك في تسير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات"<sup>3</sup>.

فال اتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل مؤسسة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ ففعالية المؤسسة و الإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها.

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

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

ولقد أكدت دراسات (كأنت 1977) و(كلأوس، بآس 1982) أن عمل المدير هو الاتصالات، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزلاء والمديرين والاجتماعات المتعددة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم<sup>4</sup>. من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال الداخلي كعملية:

- نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف و كل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

<sup>1</sup> - ابري ولسون: اتجاهات جديدة في السوق، الدار الدولية للنشر، مصر، 1996، ص: 61.

<sup>2</sup> - سعيد عمر: الاتصال في المنشأة، فرع التوزيع لمنطقة قسنطينة التابع لسونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، إشراف الدكتور عبد الكريم بن عراب 2002-2003، ص: 53.

<sup>3</sup> - Alex muchielli (a) :les sciences de l'information et de la communication ,édition hachette ,paris ,2001,p:6

<sup>4</sup> - لو كيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره ، ص: 226-227.

### ثانياً: خصائص الاتصال الداخلي الفعال.

يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن من نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها، وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر و هذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

حيث يشير كل من (ويلي و وايت 1985) بأن "البداية السليمة للعملية الاتصالية و التي تتعلق بالمعلومات و أصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلاً الرئيس الإداري توصيله و تبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها".<sup>2</sup>

إذ يرى صلاح الشنواني أن "القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات و تحقيق فهم مشترك بين القائمين بالاتصال و الطرف الآخر الموجه إليه رسالة معينة و يكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية".<sup>3</sup>

كما أنه و"لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها".<sup>4</sup>

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:<sup>5</sup>

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسائله عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الاتصال.

- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل.

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الأزهرية، 2002، ص: 22.

<sup>2</sup> - جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص: 50.

<sup>3</sup> - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص: 161.

<sup>4</sup> - Richard Arcand :la communication efficace,debock,université,paris,1988, p:22.

<sup>5</sup> - هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه و مهاراته، المكتبة الجامعية، الأزهرية، الإسكندرية، 2000، ص: 58.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

- ضرورة التقليل من المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات و تشجيع اللامركزية الإدارية و العمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين و بث روح الثقة و التعاون بينهم.

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات و البيانات لمختلف مجالات و قطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط و التكامل بين هذا النظام و نظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما و كيفاً و بما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنميتها \_\_\_\_\_ و تنمية \_\_\_\_\_ القدرات الخاصة بحسب \_\_\_\_\_ الاستماع و الاتصالات و الحديث لدى جميع \_\_\_\_\_ العاملين في مختلف \_\_\_\_\_ المستويات الإدارية \_\_\_\_\_ وكذلك مهارات التفكير و الكلام و الفهم و التحليل في المستويات الإدارية العليا و كذلك الكتابة والقراءة خصوصاً في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح ودقة عن مشاعرهم وميولهم و آرائهم و رغباتهم و مقترحاتهم و الفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.<sup>1</sup>

- لابد أن يكون الاتصال مزدوجاً بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون اتصالاً مفتوحاً مع جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف و البيئات و الثقافات المختلفة على استجابات المستمعين و أخيراً فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هوايت" كما أن الاتصال كما يقول "بلزيري ملز" بل لابد أن تكتسب من خلال المعاملة و نوعيتها.<sup>2</sup>

من خلال كل ما ذكر يمكن أن نقول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال و ضرورة توفر الثقة و المصادقية بين العاملين و الإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أن يوضع الاتصال وفقاً لاحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها و يجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالاتها الفعال.

### ثالثاً: أهمية الاتصال الداخلي.

إن الاتصال الداخلي يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي مؤسسة، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف المؤسسة وإمكانياتها ومشاكلها، ومن ثم اختيار البديل الأفضل. ولا شك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات وهذا ما يوفره الاتصال الداخلي الذي يلعب الدور الرئيسي في كل هذه الخطوات.

- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم، الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد يسري إبراهيم دعيس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البطاش سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص: 291-292.

<sup>2</sup> - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص: 237.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 31.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

- بفضل الاتصالات الداخلية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على "توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال".<sup>1</sup>

- تمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين يتم تحديدها في الواقع من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة.<sup>2</sup>

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانيات التالية:<sup>3</sup>

- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

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

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين و زيادة التفاهم و التعاون بينهم.<sup>4</sup>

### رابعا: أهداف الاتصال الداخلي.

و في هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:<sup>5</sup>

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلون بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف، توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

- يمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة على المنظمة ككل.

<sup>1</sup> - هالة منصور: مرجع سبق ذكره ، ص: 54.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال: مرجع سبق ذكره ، ص: 69.

<sup>3</sup> - فضيل دليو: الاتصال اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص: 32.

<sup>4</sup> - محمد منير حجاب، سحر محمد: المداخل الأساسية للعلاقات العامة-المدخل الاتصالي-، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط5، 1995، ص: 27-28.

<sup>5</sup> - صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص: 120-121.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

- إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوب من المؤسسة تحقيقها، وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: هيكل الاتصال الداخلي.

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل. حيث أن هناك صلة وطيدة بين المؤسسة وعملية الاتصال، وقد قسم الاتصال داخل المؤسسة إلى نوعين: اتصال رسمي و اتصال غير رسمي وستتطرق فيما يلي إلى كل نوع بشكل مفصل.

### المطلب الأول: الاتصال الداخلي الرسمي.

من خلال هذا المطلب نعرف الاتصال الداخلي الرسمي و مهامه تم التعرف كذلك إلى أشكال هذا النوع من الاتصال.

### أولا: تعريف و مهام الاتصال الداخلي الرسمي.

#### 1- تعريف الاتصال الداخلي الرسمي: ينسب إليه العديد من التعاريف، سوف نأخذ بعضها منها فيما يلي:

" هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، و بالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل، وفي هذه الحالة ينقل أوامر و تعليمات و توجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى."<sup>2</sup>

"هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة."<sup>3</sup>

" هو الاتصال الذي يتم تحديده عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، الاتصال الرسمي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمي و مجاريها."<sup>4</sup>

" الاتصال الرسمي هو الذي يتم في مستويات إدارية و بطرق رسمية، من خلال القوانين و اللوائح، وتعتمد على الخطابات و المذكرات و التقارير أي الوسائل الرسمية، وتكون الاتصالات الرسمية مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين، وهذا القبول مؤسس على اعتبارات مختلفة كالتفاهم و الولاء و العدا و المعارضة، وكلما كبر حجم المؤسسة و اتجهت نحو التخصص زادت الحاجة إلى الاتصال الرسمي."<sup>5</sup>

و عليه يمكن أن نعرف الاتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي و يتم من خطوط و قنوات خاضعة لقوانين و قواعد تفرضها المؤسسة. ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات: مرجع سبق ذكره، ص: 40.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول و مفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1997، ص: 404.

<sup>3</sup> - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص: 221.

<sup>4</sup> - عاطف عدلي العبد: الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص: 70.

<sup>5</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص: 114.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

المذكرات أو التقارير و الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، و تبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي و تنقيد بلوائح معينة .

### 2- مهام الاتصال الداخلي الرسمي:

- ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال الداخلي الرسمي في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- نشر أهداف المنظمة و قيمها و فلسفتها.
  - إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، و إمكانياتها و تطلعاتها.
  - إبلاغ التعليمات و التوجيهات و الأوامر للعاملين.
  - الحصول على المعلومات و البيانات و الاستفسارات و التوقعات و المقترحات و المشكلات و الشكاوي.
  - توضيح التغيرات و التحديثات و الانجازات.
  - تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات و استقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد و دفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

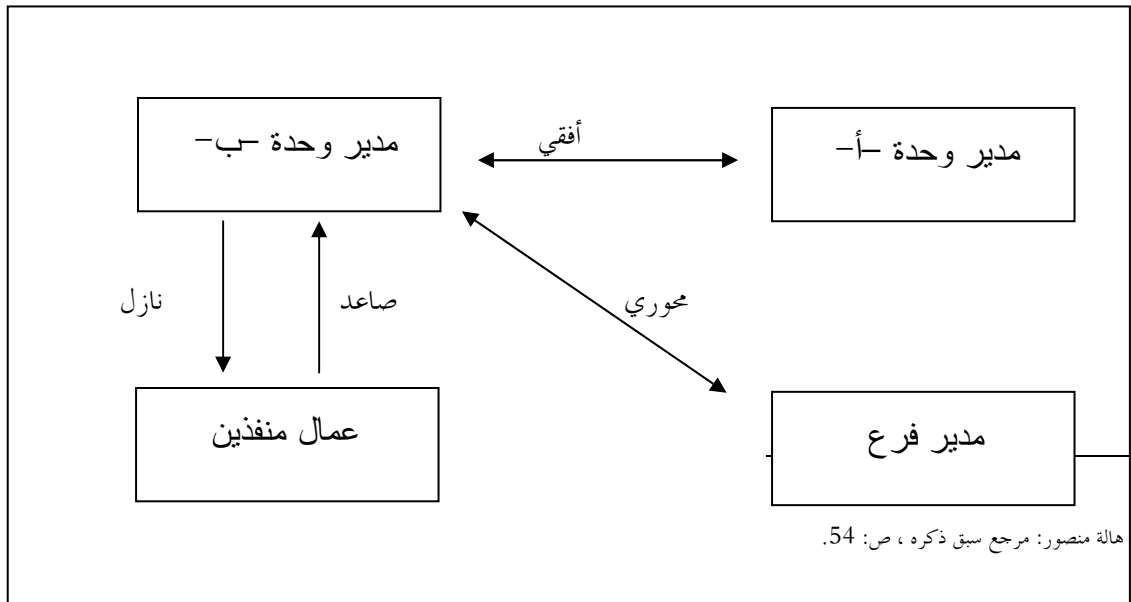
ومن خلال هذه المهام نستخلص أهمية الاتصال الداخلي الرسمي :

- نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة و تحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة و الموظفين ما يخدم المصالح المشتركة و توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

### ثانياً: أشكال الاتصال الداخلي الرسمي.

يتخذ هذا النوع من الاتصال الداخلي أربع اتجاهات ، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم(02): الاتصال الداخلي الرسمي و اتجاهاته



المصدر: عبد الغفار حنفي(أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص: 547.

ونسنتعرض بالتفصيل كل شكل على حدا وفقا لما يلي:

### 1- الاتصال النازل:

شكل رقم(03): الاتصال الرسمي النازل .



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الدراسة.

### أ- تعريف الاتصال النازل:<sup>1</sup>

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. وللاتصال الهابط هدفان هما :

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات المؤسسة، مجلات المؤسسة، مجالات الحائط، التقارير النمطية.... إلخ، وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهما بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة. يتميز الاتصال النازل بمجموعة من المزايا و يواجهه كذلك مجموعة من العوائق نستعرضها فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد يسري إبراهيم دعيس: مرجع سبق ذكره ، ص: 183.

### أ- مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:<sup>1</sup>

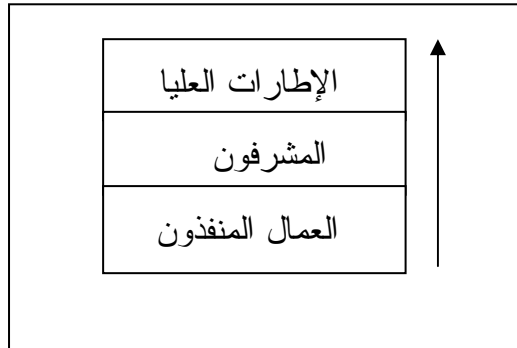
- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي يسود المؤسسة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها؛ مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

### ب- معوقات الاتصال النازل: هناك العديد من المعوقات التي تسبب فشل هذا النوع من الاتصال وهي كثيرة نذكر أهمها:<sup>2</sup>

- إن العديد من المؤسسات تعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب التصفية من قبل المسؤولين من خلال حجبتهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة إلى العاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات مقتصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى بساطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.
- التوقيت و يقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب و الحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة .

### 2- الاتصال الصاعد:

الشكل رقم (04): الاتصال الرسمي الصاعد



<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره ، ص: 224.

<sup>2</sup> - عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص: 43.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الدراسة.

### أ- تعريف الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسماً و مهما لنمو وتطوير التنظيم.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي و ليود في أربع نقاط هي:<sup>2</sup>

- يحمل معلومات حول أداء الرؤوس و مدى تقدمه و خططه المستقبلية .
  - يوضح مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير و التي تتضمن جملة الشكاوي و المشاكل التي يعاني منها التفاعل .
  - يتناول معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.
  - يدرس أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- يتميز الاتصال الصاعد كذلك بمجموع مزايا و تواجهه عدة عراقيل و نوضحها كما يلي.

### ب- مزايا الاتصال الصاعد:<sup>3</sup>

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب الرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يعلم الرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

### ج- معوقات الاتصال الصاعد:<sup>4</sup>

- محاولة الرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات .
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء و الرؤوسين .
- التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل اعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال من الرؤوسين و ليس العكس و يعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية .

<sup>1</sup> - عبد الله الطويرقي: مرجع سبق ذكره ، ص: 226.

<sup>2</sup> - طريف شوقي فرج و آخريين: علم النفس و مشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص: 289.

<sup>3</sup> - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره ، ص: 224.

<sup>4</sup> - خليل محمد الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص: 283.

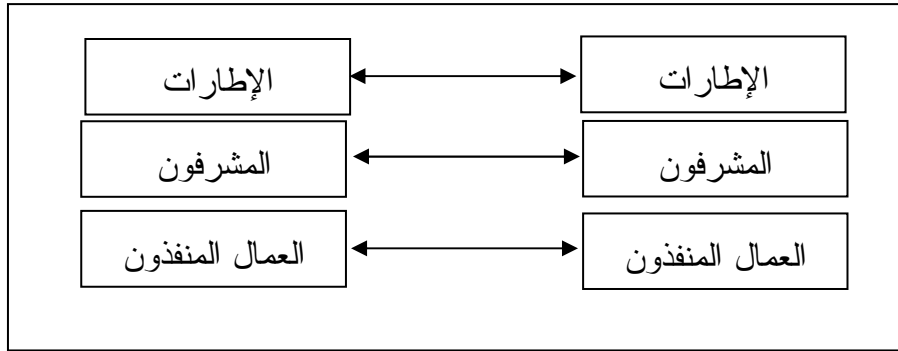
## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

– حب العزلة لدى الرؤساء و إتباع سياسة الباب المغلق، و البعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين و يترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس و المرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع و مرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة و الغير السارة بصورة دائمة.<sup>1</sup>

والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، قد يكون عن طريق الاجتماعات و تقارير الأداء و صناديق الاقتراحات و إتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء .

### 3- الاتصال الأفقي.

الشكل رقم(05) الاتصال الداخلي الرسمي الأفقي .



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الدراسة.

#### أ- تعريف الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق و التكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.<sup>2</sup>

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح و يعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.<sup>3</sup>

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:<sup>4</sup>

- التنسيق للقيام بمهمة.

– حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.

– تبادل المعلومات (المشاركة) .

– حل الصراع و يتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق

<sup>1</sup> – محمد يسري إبراهيم دعبس: مرجع سبق ذكره ، ص ص: 187 – 188.

<sup>2</sup> – لوكيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره ، ص: 219.

<sup>3</sup> – عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره ، ص: 255.

<sup>4</sup> – محمد يسري إبراهيم دعبس: مرجع سبق ذكره ، ص ص: 188 – 189.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

بين الإدارات المختلفة، و يقلل من الجهد و الوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما. ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال و معوقاته كالتالي.

### ب- مزايا الاتصال الأفقي:<sup>1</sup>

- يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب و في كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين و يبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم رؤوسين عليهم السمع و الطاعة.

### ج- معوقات الاتصال الأفقي :

- بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تحد من أدائها الفعال هي:<sup>2</sup>
- إن تطبيق مبدأ التخصص و تقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة و مرد ذلك شدة التمسك بالشكليات و المبالغة في إطالة الإجراءات و التعقيدات.

## 4- الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".<sup>3</sup>

من كل ما عرضناه عن الاتصال الداخلي الرسمي فإنه يمكن القول أن لكل شكل من الأشكال أهميته في التأثير على الجو الداخلي للمؤسسة، وعليه فإنه من المهم إعطاء الاهتمام لكل نوع من هذه الأنواع لأن ذلك سيساعد على تكوين انطباع جيد لدى الرؤوسين وسهولة سير المعلومات داخل المؤسسة ويفتح المجال لكل العاملين في مختلف المستويات لإبداء تفاعلهم في جميع المواضيع التي تحصل داخل التنظيم وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الإيجابية للعمل لدى العاملين وهذا ما يزيد من تماسكهم وتعاونهم وبالتالي يحقق الرضا لديهم في العمل.

## المطلب الثاني: الاتصال الداخلي الغير رسمي.

يركز هذا العنصر على الاتصال الداخلي غير الرسمي من خلال التعريف به و والتطرق إلى دوافع وجوده، أشكاله وسلبياته كالتالي:

### أولا: تعريف الاتصال الداخلي الغير الرسمي ودوافع وجوده.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف: مرجع سبق ذكره ، ص: 225.

<sup>2</sup> - محمد يسري ابراهيم دعبس: مرجع سبق ذكره ، ص: 190

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص: 250.

### 1-تعريف الاتصال الداخلي الغير رسمي:

" هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة و تتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط و إجراءات رسمية محددة.<sup>1</sup>"

"هو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية الاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة."<sup>2</sup>

"إن العمال يلجئون إلى تكوين جماعات غير رسمية، يتبادلون فيها الآراء والأفكار، وتستمد تلك الجماعات قوتها من سرعة الاتصال وفعاليته بين أعضائها، ومدى مساندتهم لبعضهم في مختلف الظروف، ومن بين دوافع ظهور هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسات، رغبة العاملين في الحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة، وارتباط هذه الأخيرة بأهداف جماعة العمل، وتسهيل التفاعل الاجتماعي بين العاملين."<sup>3</sup>

" هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبحه تماما."<sup>4</sup>

و منه يمكن القول أن الاتصالات الداخلية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقنعة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، وقد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثون والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام التي تلعبه الاتصالات الداخلية غير الرسمية في إنجاز أهداف المؤسسة.

### 2-دوافع وجود الاتصال الداخلي الغير رسمي:

- توجد عدة عوامل وأسباب ساهمت في وجود هذا النوع من الاتصالات داخل المؤسسة نذكر منها:<sup>5</sup>
- حاجات ورغبات واتجاهات الأفراد التي يرغبون في إشباعها.
  - رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
  - عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين .
  - عدم تمتع الاتصال الرسمي بالمرونة اللازمة وعدم تطوره بشكل ملائم لظروف المنظمة.
  - إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
  - عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقرين.

### ثانيا: أشكال الاتصال الداخلي الغير رسمي و سلبياته.

#### 1-أشكال الاتصال الغير رسمي.

<sup>1</sup> -خضير كاظم محمود: مرجع سبق ذكره ، ص: 124.

<sup>2</sup> - عاطف عدلي العبد: مرجع سبق ذكره ، ص: 63.

<sup>3</sup> - سعيد ياسين عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص: 183.

<sup>4</sup> - لوكيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره ، ص: 237.

<sup>5</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص: 250.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

يترجم الاتصال الغير رسمي في شكل علاقات تتمثل في.

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية.
- فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال الغير رسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل المؤسسات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

### 2-سلبات الاتصال الغير رسمي:

- يمكن أن يكون للاتصال الداخلي غير الرسمي أثر سلبي على بيئة المؤسسة ويمكن استخلاصها في ما يلي:<sup>1</sup>
- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات.
- لا يتسم بالثقة مما يجعل أماكن العمل أرضا خصبة للأقاويل الكاذبة والإشاعات.
- تواجه الإدارة صعوبات في التحكم في قنواته ومضامين رسائله، وبالتالي لا يمكنها بصورة واضحة لخدمة أهداف المنظمة.
- يخلق جوا من التوتر في العلاقات التنظيمية بانعدام الثقة بين العاملين والإدارة نتيجة عدم قدرتها على الاستجابة ومعالجة المشاكل بطريقة رسمية، هذا كله يؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة.

### المبحث الثالث: أساليب الاتصال الرسمي في المؤسسة.

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي.

#### المطلب الأول: الاتصال الكتابي .

يتوقف هذا النوع من الاتصال على الطرق الكتابية والتي سنتعرف عليها فيما يلي.

#### أولا: طرق الاتصال الكتابي.

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكـ\_\_\_\_\_لمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص: 250.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح والتعليمات والأوامر الفردية... الخ.<sup>1</sup>

### 1- التقارير.

يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

- للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناءً على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.<sup>2</sup>

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعاً له قيمة في المستقبل.

### 2- النشرات الدورية والخاصة.

و تعتبر الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمؤسسة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياساتها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من أجل التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ، وتكون نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.

### 3- الكتيبات والدليل.

و تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الداخلي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة وبسيطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعاً واحداً وبكامل تفاصيله.

### 4- الشكاوى.

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمؤسسات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى.<sup>3</sup>

و تعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ودفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.<sup>4</sup>

### 5- ملصقات الحائط.

<sup>1</sup> - سليمان محمد الطماوي : مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط 7، 1987، ص: 271.

<sup>2</sup> - خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص: 143-144.

<sup>3</sup> - Alex muchielli (b) Rôles et communication dans l'organisation. "connaissance du problème", les édition esf entreprise moderne. D'édition et libraires techniques , paris ,France 1983 :p56.

<sup>4</sup> - محمد يسري إبراهيم دعيس: مرجع سبق ذكره ، ص: 266.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

تنظم هذه الملاحظات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.<sup>1</sup>

### ثانيا- مزايا و معوقات الاتصال الكتابي.

#### 1- مزايا الاتصال الكتابي.

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما إقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي.<sup>2</sup>
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف و التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال و الجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة و تقديم كافة التفاصيل و استخدام الإحصائيات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية و تعزيزها.
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.<sup>3</sup>
- توثيق عملية الاتصال.
- إمكانية متابعة الاتصال.
- الملائمة للأحداث و المناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.<sup>4</sup>

#### 2- معوقات الاتصال الكتابي.

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي الى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة من التخزين و الحماية.<sup>5</sup>
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين .
- احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق و طبيعة ثقافته و دراسته و خبرته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها .
- حرمان مصدر الرسالة(المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي(المستقبل) و بالتالي معرفة مدى تقبله لمهنته<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - Alex muchielli(b) :op .cit :p09

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص: 245.

<sup>3</sup> - محمد يسري إبراهيم دعبس: مرجع سبق ذكره ، ص: 197.

<sup>4</sup> - جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سبق ذكره ، ص: 610.

<sup>5</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص: 245.

<sup>6</sup> - محمد يسري إبراهيم دعبس: مرجع سبق ذكره ، ص: 197.

### المطلب الثاني: الاتصال الشفوي.

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل و المتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على و جهات نظر مستقبل الرسالة و موقعه و استجابته و اتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة .

#### أولاً- طرق الاتصال الشفوي.

##### 1- الاجتماعات.

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة، و تلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، و نجح من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ و في وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

من مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم و تعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين فيها.<sup>1</sup>

##### 2- الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر.

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا، وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما بيديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.<sup>2</sup>

#### ثانيا: مزايا و عيوب الاتصال الشفوي.

##### 1- مزايا الاتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب.

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.

- تقوي الروابط وتحيي المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.<sup>3</sup>

##### 2- عيوب الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:<sup>4</sup>

يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهمها موحدا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي على التضارب في

<sup>1</sup> - محمد يسري إبراهيم دعبس: مرجع سبق ذكره ، ص: 197.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص: 245.

<sup>3</sup> - طارق المجذوب: الإدارة العامة"العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص ص: 521-522.

<sup>4</sup> - سليمان محمد الطماوي: مرجع سبق ذكره ، ص: 270.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

التنفيذ، ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

### المبحث الرابع: شبكات و معوقات الاتصال الداخلي.

إن شبكات الاتصال تعبر عن نمط الاتصالات الجارية بين مختلف المواقع داخل المؤسسة، وهذه الاتصالات تواجهها في كافة المجالات معوقات قد تعطل استمرارية عملية الاتصال، سنتعرف من خلال هذا العنصر عليها.

### المطلب الأول: شبكات الاتصال الداخلي.

قام الكثير من الباحثين في علوم الاتصال بدراسات تجريبية و رياضية للشبكات، التي تنشأ عن عمليات الاتصال بها الداخلي بين أفراد المؤسسة، فظهرت بذلك شبكات للاتصال الداخلي تختلف باختلاف الكيفية التي تتم العملية الاتصالية.

تنقسم شبكات الاتصال الداخلي إلى الفئتين الكبيرتين التاليتين، الشبكات العمودية و الشبكات الأفقية و تحت كل فئة تندرج أنواع من الشبكات كالتالي:

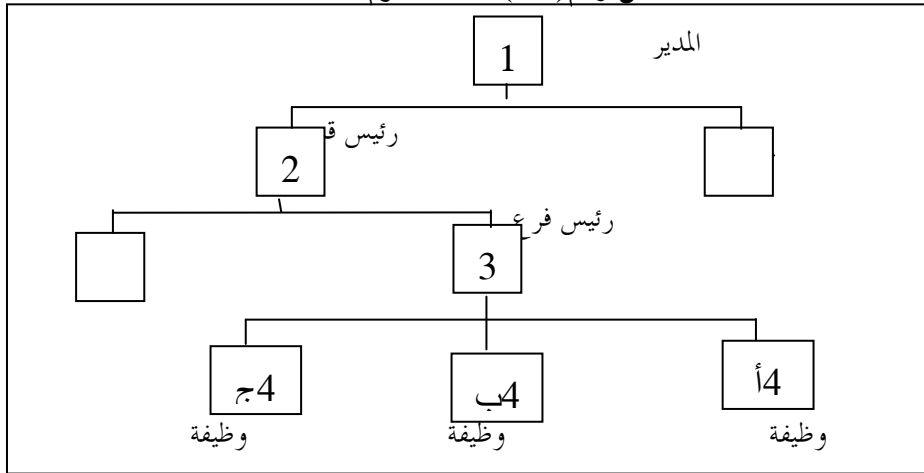
**أولاً: الشبكات العمودية** نجد فيها الشكلين التاليين.

#### 1- شبكة الهرم:

وهي الشبكة التقليدية التنظيمية، التي تميز التنظيم المستقر، و هنا تسري المعلومات تبعا لخطوط السلطة، أي أنها تنتقل من طرف لآخر داخل التنظيم الواحد و تتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بها الأفراد، ( إدارة عليا، مشرفين، منفذين ).

تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان الاتصالات بين مراكز المعلومات و القرار والتنفيذ، وقد تتحول الاتصالات إلى عملية شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية، و حين يتقادم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (06) شبكة الهرم.



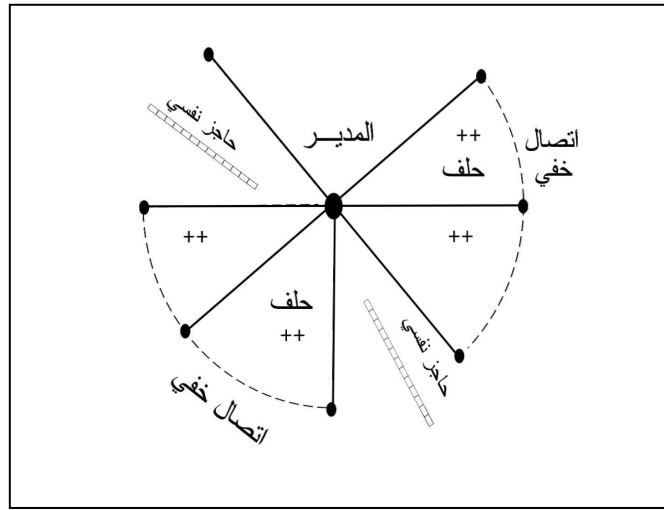
<sup>1</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1990، ص: 133.

المصدر: مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1990، ص: 133.

تسير الاتصالات هنا رسمياً من 4 (أ، ب ، ج) إلى 3 ثم إلى 2 ومنه إلى 1. وتتخذ الاتصالات الهابطة نفس الخط ولكن بترتيب معكوس. ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية، ومنع التضارب والفوضى في الاتصال، وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف إلى أين يتوجه.

### 2- شبكة الدولاب:

الشكل رقم (07) شبكة الدولاب.



المصدر: مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1990، ص: 135.

من أهم خصائص هذه الشبكة المركزية الإدارية الكاملة، فالرئيس هو المصدر الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره، وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة.

تؤدي هذه الشبكة إلى بروز نوع من العزلة بين العاملين، ولهذا السبب سترز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معا:  
- تنشأ ظاهرياً علاقات عداء وصراع، شك وحذر واتهام متبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرب بشكل فردي من الرئيس والتصارع على الخطوة لديه، مع ما يولده الفشل في ذلك من مشاعر إحباط وحقد وميول انتقامية، في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع الرئيس مباشرة وكل طرف يسعى إلى أن يجمل وضعه لدى الرئيس على حساب الأطراف الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة: مرجع سبق ذكره ، ص: 134.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

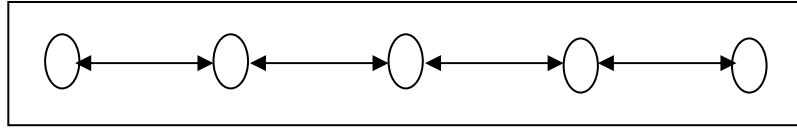
- قد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقات سرية، تكسر الحواجز الرسمية التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة، هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلا أفقيا، أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة.<sup>1</sup> أما عيوب هذه الشبكة فنبرزها في:
- عدم الاستمرارية في غياب الرئيس كونه المرجع الوحيد لكل القرارات.
- بسبب شدة الرقابة التي تمارس من طرف المدير فستظهر حالات عدم التماسك بين العاملين مما يؤدي إلى انخفاض الأداء عند فقدان الرقابة والإشراف من قبل الرئيس.
- هذه الشبكة لا يمكن أن تكون فعالة أو حتى ممكنة إلا في مؤسسات ذات وظائف محدودة العدد، يمكن أن يحتويها نطاق إشراف واحد.

### ثانيا: الشبكات الأفقية.

أشهرها وأكثرها شيوعا، شبكتان هما:

#### 1- شبكة السلسلة:

شكل رقم (08): شبكة السلسلة.



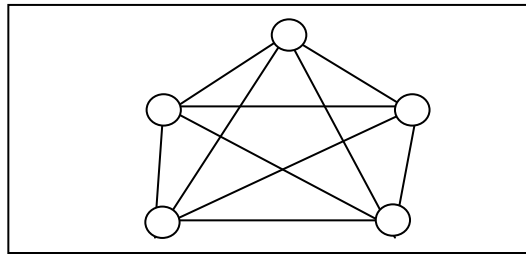
المصدر: مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت، 1990، ص: 136.

تتم الاتصالات في هذه الشبكة وفقا لأهواء مختلف الأطراف أي أنه ليس هناك نظام واحد ومحدد للاتصالات وسير المعلومات، فهي تتميز بحالات من الفوضى، فقد تتكتل بعض الأطراف فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج وقد تقوم علاقة صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تظل بعض العناصر الهامشية معزولة. ونعني بذلك الشخصين اللذين يكونان في طرفي السلسلة أين لا يستطيعان الاتصال إلا مع شخص واحد لكل منهما، أما المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع، تماما كبقية الرؤوسين.

"فبما أن الاتصالات اعتباطية، فإن قدرا كبيرا من الغموض والتضارب ينشأ عنها، وقد تصدر القرارات في موضوع محدد من أكثر من مركز والمعلومات كذلك".<sup>2</sup>

شكل رقم (5): شبكة النجمة

#### 2- شبكة النجمة :



<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 135.

<sup>2</sup> - مصطفى حجازي: مرجع سبق ذكره ، ص: 136.

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي

المصدر: مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت، 1990، ص:136.

وتعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، ولأن المعلومات متوفرة لأي منهم، بحيث يمكن القول أنها "تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية".  
فقدنات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كل المراكز عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى.<sup>1</sup>  
في هذه الحالة، يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الوضعية بعض المهدر في الوقت نتيجة لحرية سيران المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء.  
ولكن النتيجة تكون دوماً على شكل طبيعي إذا غاب الرئيس، أو شغرت بعض المواقع، يكون المدير في هذه الحالة ديمقراطياً بالضرورة، وهو تمثيل صور المدير المنتمي الذي يتيح الفرصة أمام مرؤوسيه للتقدم الوظيفي.  
يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسير، إن لم يكن مستحيلاً التمسك بها عملياً، فإن المزج بين شبكة الهرم وشبكة النجمة هو أفضل صيغة اتصال تنظيمي في المؤسسة، وعندما تصبح شبكة الهرم حتمية لضمان استقرار التنظيم والإشراف والرقابة حين تكون المؤسسة كبيرة، يمكن تجاوز عيوب هذه الشبكة بجعل الاتصالات تتم بناء لشبكة اتصالات من نوع النجمة بين المستويات الرئيسية أفقياً، وبين الصف الأول والثاني لأغراض تنسيق الأعمال.

### المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي.

إن العملية الاتصالية داخل المؤسسات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف على الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.  
وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

معوقات نفسية.

معوقات اجتماعية-ثقافية.

معوقات تنظيمية.

#### أولاً: المعوقات النفسية.

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي.

#### 1- تباين الإدراك.

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتواها أو إدراكه الصحيح لمحتواها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004، ص: 238

- ويمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:<sup>1</sup>
- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
  - مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
  - مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
  - درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

### 2- الانطواء:<sup>2</sup>

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

### 3- اللغة:<sup>3</sup>

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفوية أو كتابية، إلا أنها قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ أن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون... فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها، وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

### 4- الانفعالات.

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

### 5- الاختلافات الوراثية.

إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل من مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهاته.<sup>4</sup>

### 6- تنقية وغرلة المعلومات.

<sup>1</sup> - محمد يسري دعبس: مرجع سبق ذكره ، ص: 307.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره ، ص: 252.

<sup>3</sup> - طارق المخدوب: مرجع سبق ذكره ، ص: 522.

<sup>4</sup> - عبد الغفور يونس: مرجع سبق ذكره ، ص: 373-374.



### ثالثا: المعوقات التنظيمية

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي.

#### 1- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي.

- حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك بـ:<sup>1</sup>
- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم ذلك كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.
- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا ضعيفة.

#### 2- صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل.

- بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين و بالتالي الرفع من نجاعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات حمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة و انعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

#### 3- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية.

- حيث إن كبر التنظيم و تعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي و الذي له العديد من السلبيات:
- غالبا ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية و إغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفر التغذية الرجعية، و عدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

#### 4- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية. ويتمثل هذا العنصر في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 275.

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى وعائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.
- وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العمليات الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقاً لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفاً.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: مرجع سبق ذكره ، ص: 241.

### خلاصة الفصل.

من خلال كل ما تقدم و ما تم الإحاطة به من دراسة لعملية الاتصال الداخلي في المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال الداخلي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة. مما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمال المنظمة و يحقق أهداف الأفراد فيها و أهداف المنظمة ككل.



## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي .

### تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي، عناصره و الآثار المترتبة عليه .

- المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
- المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي.
- المطلب الثالث: آثار الرضا و عدم الرضا الوظيفيين .

المبحث الثاني: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي.

- المطلب الأول: نظريات الحاجة.
- المطلب الثاني: نظرية العاملين لهزربج.
- المطلب الثالث: نظريات المقارنة.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

- المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: علاقة عناصر بيئة العمل الداخلية بالرضا الوظيفي للعاملين.

- المطلب الأول: أثر الإشراف و الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين.
- المطلب الثاني: أثر الحوافز و الأجور و ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين.
- المطلب الثالث: أثر طبيعة العمل و جماعات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين.

### خاتمة الفصل

### تمهيد

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة. وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين و المختصين و خاصة عن كيفية حدوثه و العوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه و تحسينه، و سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم ما يتعلق بهذا الموضوع.

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي، عناصره و الآثار المترتبة عليه.

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون مايو وزملاءه في مصنع ويسترن إلكتريك بين 1927 و 1932 كانت بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا أهمية تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية.<sup>1</sup>

وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، عناصره، وكيفية حدوثه.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي، فهذا المفهوم مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين، ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحث، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر.<sup>2</sup> وقبل التطرق للرضا الوظيفي، كمفهوم خاص، يجدر بنا، من الناحية المنهجية، أن نتطرق أولا للرضا كمفهوم عام.

### أولا: الرضا.

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.<sup>3</sup> أما في الاصطلاح فقد عرفه أوارد و شيت (Haward and Sheth) بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة ( ثواب ) كافية مقابل التضحية بالنقود والجهد".<sup>4</sup> نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فهو يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم إيجابية، أي أن العوائد تغطي تماما التضحيات التي يقدمها الإنسان. ويرى أمبل (Hample) أن الرضا "يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".<sup>5</sup> نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التوقع على الرضا، فهو يرى أن الفرد يشعر بالرضا في الحالة التي تتطابق فيها العوائد التي يأمل في الحصول عليها مع ما يحصل عليه فعلا. مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية شعورية تحدث للمورد البشري لما تتساوى أو تفوق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

### ثانيا: الرضا الوظيفي.

سنتناول في هذا العنصر تعريف الرضا الوظيفي، المفاهيم المرتبطة به وأهميته بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة والمجتمع.

1- علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص: 25.

2- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 194-195.

3- ابن منظور: لسان العرب، ضبطه و علق حوافيه الدكتور خالد رشيد القاضي، دار صبح و إديسوفت، بيروت، لبنان، ج5، 2006، ص: 227.

4- عائشة مصطفى المناوي: سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص: 121.

5- المرجع السابق، ص: 122.

### 1- تعريف الرضا الوظيفي.

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي، نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان، الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر. وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي.

- يعرف إدوين لوك (Locke Edwin) الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة " <sup>1</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته. وما يعاب عليه هو أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه.

- يعرف بلجن (Blegen) الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة " <sup>2</sup>.

نلاحظ أن بلجن عرف الرضا الوظيفي من حيث العوامل المؤثرة فيه، حيث يرى بأن الرضا الوظيفي هو نتاج التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة وما يعاب على هذا التعريف هو أنه لم يحدد لنا طبيعة الشعور الذي يحمله الفرد لوظيفته والذي من المفروض أن يكون شعور إيجابي.

- يرى سترونج (Strong) أن الرضا الوظيفي هو " حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاظة " <sup>3</sup>.

نلاحظ أن سترونج نظر إلى الرضا الوظيفي من نفس الزاوية التي نظر من خلالها بلجن (التعريف السابق ) إليه، حيث عرفه من حيث العوامل المؤثرة فيه، غير أن سترونج قصر هذه العوامل على الوظيفة فقط وأهمل باقي العوامل المرتبطة بالفرد والمؤسسة وهذا شيء يعاب عليه.

- عرف فكتور فروم (Vroom Victor) الرضا الوظيفي بأنه " اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه " <sup>4</sup>.

نلاحظ أن فروم نظر للرضا الوظيفي باعتباره ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله.

وما يعاب على فروم هو أنه لم يشر إلى العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور.

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته عموما (الرضا العام عن الوظيفة ) وللعناصر المكونة لها خصوصا (الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل).

<sup>1</sup> - سامي بن عبد الله الباحثين: الرضا الوظيفي لمنذوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، ماي 2007، ص: 243.

<sup>2</sup> - حنان عبد الرحيم الأحمد: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، عدد 03، جامعة الكويت، الكويت، سبتمبر 2006، ص: 308.

<sup>3</sup> - محمد السعيد سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص: 196.

<sup>4</sup> - المرجع السابق: ص: 195.

### 2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي.

يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي والتي تتضمنها تعريفاتهم، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

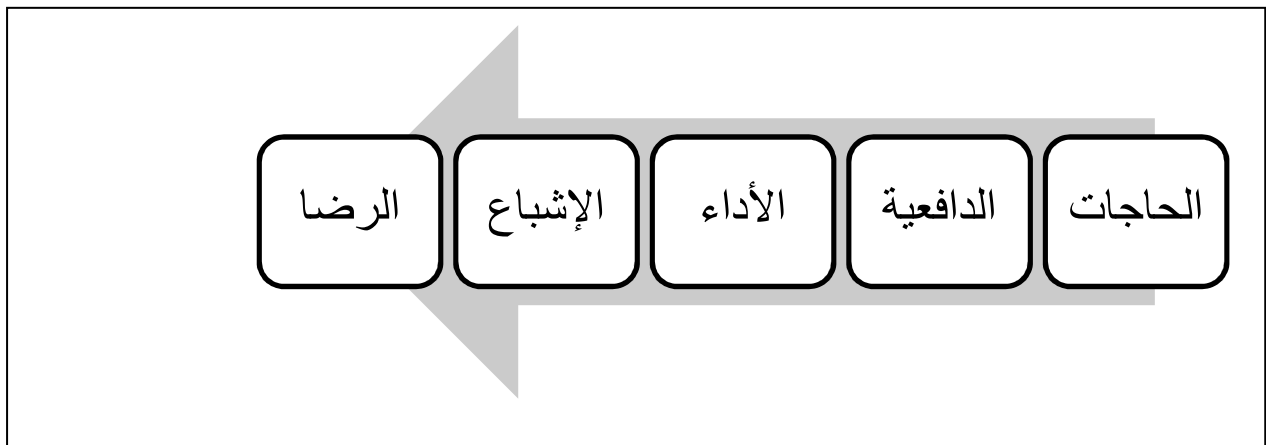
- الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة: فالرضا يعبر عن شعور المورد البشري بالسعادة عندما يتحقق هدفه.
- الرضا ومستوى الطموح: فالرضا يتحقق عندما تلي الوظيفة طموحات المورد البشري.
- الرضا والتوقع: فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات المورد البشري نحو ما يحصل عليه من عوائد.
- الرضا وإشباع الحاجات: فالرضا يتحقق لما يشعر المورد البشري بأن حاجاته قد أشبعت.

### 3- كيفية حدوث الرضا الوظيفي.

إن ما يسعى إليه الأفراد؛ فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل و الخطوات على النحو التالي<sup>2</sup>:

- أ- الحاجات:** لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.
- ب- الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.
- ج- الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل اعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- د- الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- هـ- الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته.

الشكل رقم (10): كيفية حدوث الرضا الوظيفي.



<sup>1</sup> - محمد فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص: 114.

<sup>2</sup> - فرج، طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 220.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الدراسة.

### 4- أهمية الرضا الوظيفي.

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى .

القدرة على التكيف مع بيئة العمل. حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

الرغبة في الإبداع والابتكار. فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل شرب، سكن.. الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

زيادة مستوى الطموح والتقدم. فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

الرضا عن الحياة. حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

#### ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في

صورة

ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية. فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.

ارتفاع في الإنتاجية. فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

تخفيض تكاليف الإنتاج. فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابا والشكاوي... الخ.

ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة. فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

#### ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على

المجتمع في صورة :

ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.

ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

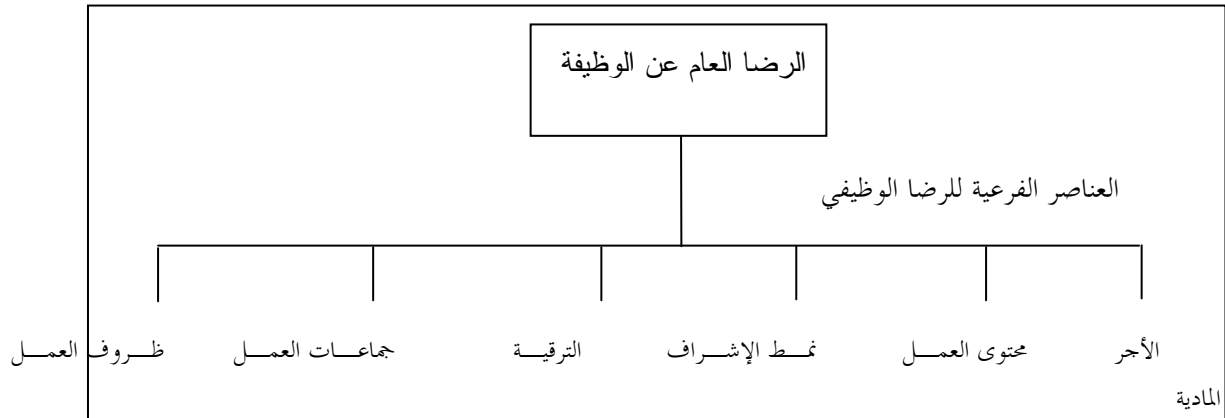
من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين المواد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها... الخ.

### المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - شنوفي نورالدين: تفعيل نظام تقويم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية : حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص: 191- 192. نقلا عن: سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص: 147.

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية.

### الشكل رقم (11): عناصر الرضا الوظيفي.



المصدر: أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 140.

### أولاً: الأجر.

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري أو معا الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات<sup>1</sup>، وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.<sup>2</sup>

وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة. ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للمورد البشري بناءً على الوقت الذي يقضيه في عمله، بغض النظر عن الكمية أو النوعية المنتجة، ولهذا الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة. في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح. ولهذا الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج.

<sup>1</sup> - شهرزاد بصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، دراسة حالة مؤسسة Sopromac، بميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل غير منشورة، جامعة باتنة، 2002، ص: 67.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 187.

### ثانيا: محتوى العمل.

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:<sup>1</sup>

1- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.

2- طبيعة أنشطة العمل.

3- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

4- فرص النمو التي يوفرها العمل.

### ثالثا: نمط الإشراف.

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup> هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي. والتي نوضحها كما يلي:<sup>3</sup>

**1- الإشراف الفوضوي ( التساهلي):** يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

**2- الإشراف الأوتوقراطي ( الاستبدادي):** يقصد بالإشراف الأوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم باحتكار الصلاحيات في يده ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

**3- الإشراف الديمقراطي:** هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات. وهذا يعني إتاحة المشرف الإمكانيات للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والأفكار لاتخاذ القرارات.

### رابعا: الترقية.

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام.

4

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبني على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها. تنحصر هذه المعايير أو الأسس في:<sup>5</sup>

**1- الأقدمية:** حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة ( الخبرة).

**2- الكفاءة:** حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1998، ص: 144

<sup>2</sup> - شهرزاد بصير: مرجع سبق ذكره ، ص: 71

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص: 72.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1997، ص: 397.

<sup>5</sup> - المرجع السابق، ص: 398.

### خامسا: جماعات العمل.

يتفق أغلب الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها " وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به " <sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والالتزام، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.

### سادسا: ظروف العمل المادية.

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... الخ. وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه.

مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.

### المطلب الثالث: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.

إن اعتبار الرضا كمتغير مستقل في الدراسة سيكشف ماله من آثار على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المنظمات، سواء السلبية منها والناجمة عن حالة عدم الرضا، أو الإيجابية والناجمة عن حالة الرضا.

### أولاً: آثار عدم الرضا الوظيفي.

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

### 1- الغياب ودوران العمل.

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مرودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركن للوظيفة أو المتغييبين عن العمل <sup>2</sup>.

### أ- الغياب.

يعرف الغياب عموماً على أنه: "نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم"، وأسبابه حسب Hailbronz عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة.

وقد قسم كل من Baudwin و Jardilliller عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شهرزاد لبصير: مرجع سبق ذكره، ص: 79.

<sup>2</sup> - أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1991، ص 432

### –العوامل الشخصية.

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

### –العوامل المهنية .

وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل Brayfield و Herzberg , Crockett و Vroom وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة " هارفستر أنترناشيونال " حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره (-0.25) وفي دراسات أخرى (-0.38).<sup>2</sup>

### ب- دوران العمل.

يعتبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظّمته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعمّم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.<sup>3</sup> ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل. بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.<sup>4</sup>

### 2- التمارض والإصابات.

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

#### أ- التمارض:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> – Pierre JARDILLIER, Henri BAUDWIN : l'absentéisme mythes et réalités, entreprise moderne d'édition, 2<sup>eme</sup> ed, Paris, 1984: p2.

<sup>2</sup> – محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص: 205.

<sup>3</sup> – رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 175.

<sup>4</sup> – محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص: 204.

<sup>5</sup> – أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس: مرجع سبق ذكره ، ص: 432.

التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تحرباً من الواقع المعاش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

### ب- الإصابات:<sup>1</sup>

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس. وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.

### 3- الشكاوى والإضراب واللامبالاة .

الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي .

#### أ- الشكاوى.

أظهرت دراسات Harris و Fleishema سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيراً في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته<sup>2</sup>. وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائها.<sup>3</sup>

#### ب- الإضراب.

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..). عاكساً لطمحهم وتطلعاتهم إلى زيادة الأجور، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.<sup>4</sup> والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضاً تبعاً لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة، فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص: 205.

<sup>2</sup> - Locke ,E A : the nature and causes of job satisfaction, in: Marvin.D.Dunette, hand book of industrial and organizational psychology, college publishing company, Chicago, 1976,p133

<sup>3</sup> - أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس: مرجع سبق ذكره ، ص: 433

<sup>4</sup> - المرجع السابق ، ص: 433

العشرية الممتدة بين سنتي 1988-1998، قرابة 3210 إضرابا، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سببا في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل.<sup>1</sup>

### ج- اللامبالاة والتخريب.

المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.<sup>2</sup>

والخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار...) وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العمالية....)، وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزيادة تكاليفها.

### ثانيا: آثار الرضا الوظيفي.

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد.

#### 1- الأداء.

يقصد بالأداء: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا"<sup>3</sup>؛ فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالتالي:

#### أ- الاتجاه الأول :<sup>4</sup>

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته<sup>5</sup> والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحته تجارب هاوثورن ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون وتريندرس وغيرهم.

#### ب- الاتجاه الثاني:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998، ص: 466.

<sup>2</sup> - أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس: مرجع سبق ذكره، ص: 434.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي: مرجع سبق ذكره، ص: 50.

<sup>4</sup> - نور الدين شنوفي: مرجع سبق ذكره، ص: 201.

<sup>5</sup> - المرجع السابق، ص: 55-57.

<sup>6</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي: مرجع سبق ذكره، ص: 57.

ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء؛ فقد قام الباحثان برايفيلد وكروكييت (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية.

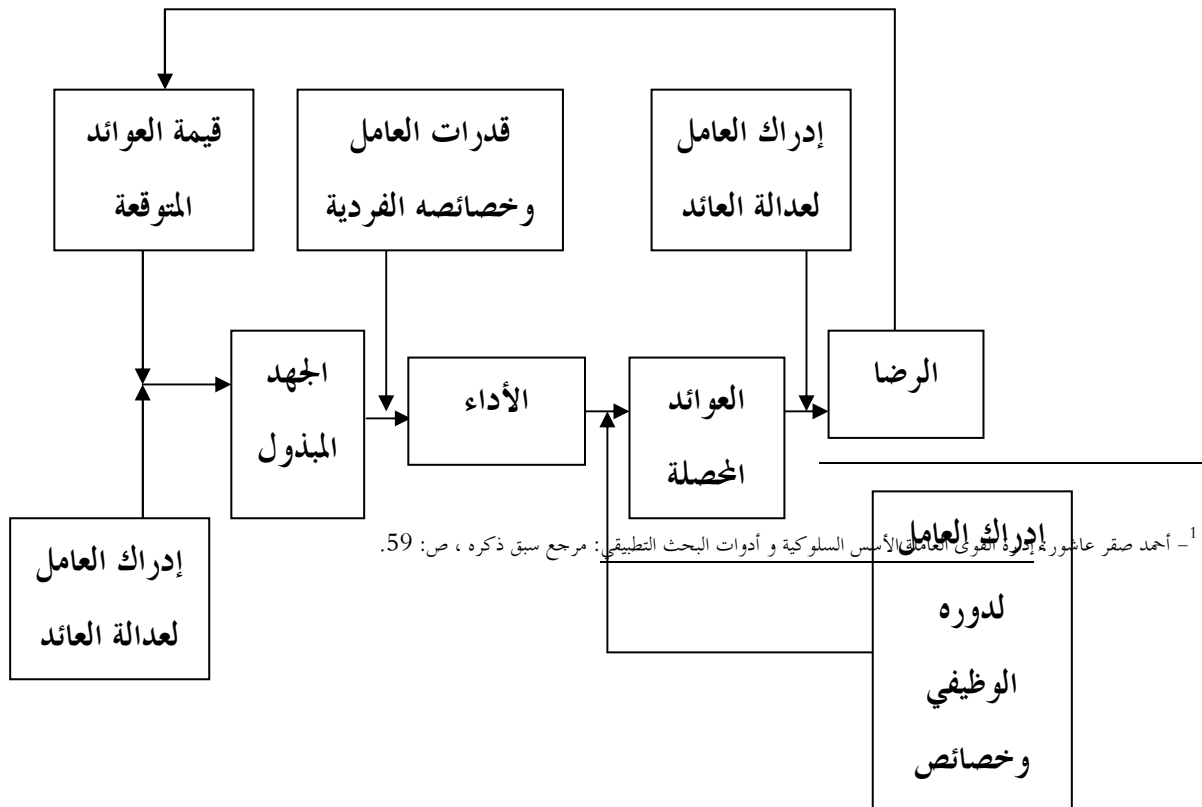
### ج- الاتجاه الثالث.

ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه.

### د- الاتجاه الرابع:<sup>1</sup>

والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنهما علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدد الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلا من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير: "نموذج بورتر ولولر" (1967) والذي يحظى قبول أوسع في العصر الحالي.

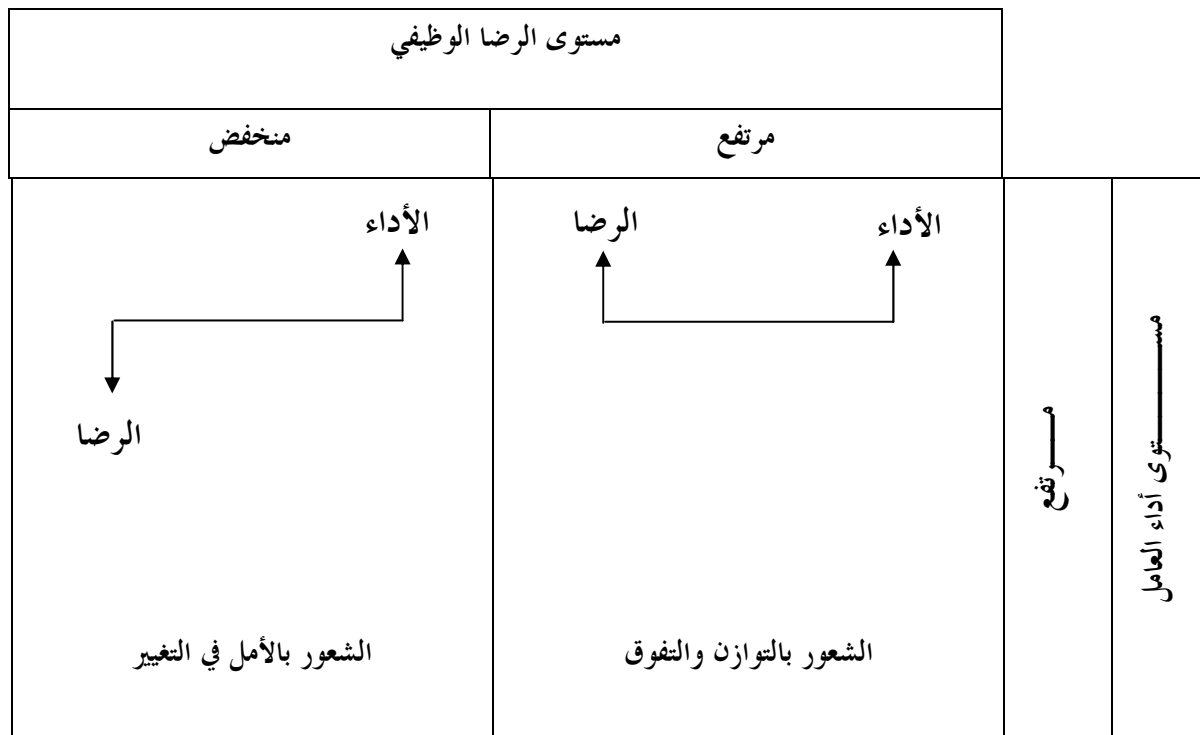
الشكل رقم (12): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

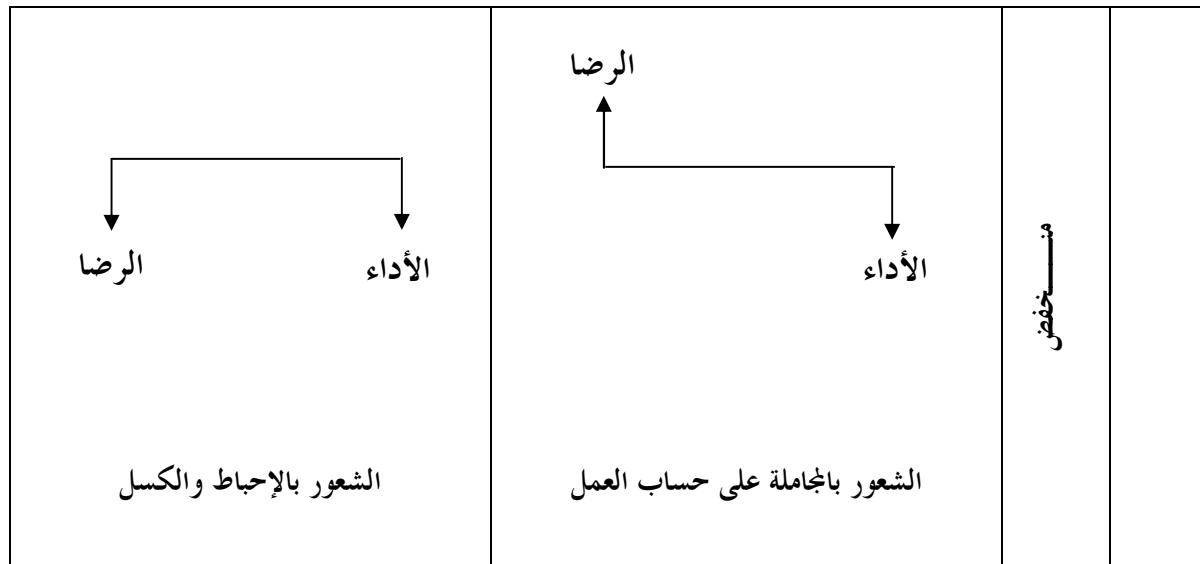


المصدر : أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1998، ص:60.

ويصور الباحث نور الدين شنوفي الحالات الأربعة التي يمكن أن تكون عليها علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في النموذج التالي:

الشكل رقم(13): نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتلها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.





المصدر: شنوفي نورالدين: تفعيل نظام تقويم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية : حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005، ص: 201 .

وعليه فإن للأداء والرضا علاقة وطيدة مما يجعل للرضا أكبر أهمية في حياة المنظمات، ومهما كان اتجاه هذه العلاقة فإنه لا يمكن الفصل بينهما.

## 2- الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها؛ فيتأثر الولاء بدرجة الرضا وتأثرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي .

## 3- الصحة العضوية والعقلية .

بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى ديري أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل التمارض، الأداء، الولاء) سلبا وإيجاباً<sup>2</sup>، وهو الأمر الذي أكدته Burke سنة 1970، حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كال تعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها؛ أما Whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18 % من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص ص: 207، 208.

<sup>2</sup> - Locke ,E A : op. Cit, p132-133.

العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية وتوصل كورنهاوسر<sup>1</sup> بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية).

### المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟ وما هي العمليات التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا؟ وسوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث؛ والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

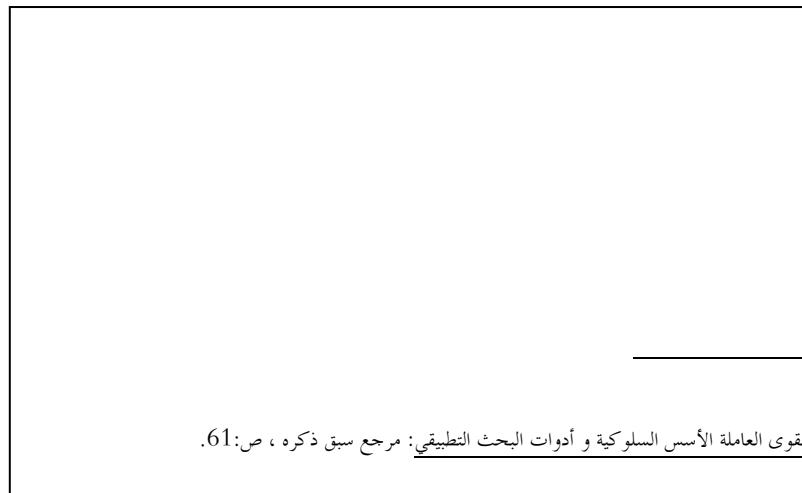
#### المطلب الأول: نظريات الحاجة (Needs Theory).

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات.

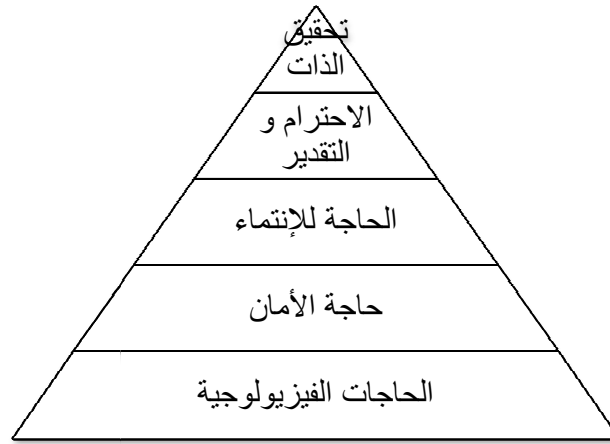
#### أولاً: نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslou Progression Needs Theory)

تأثر أبراهام ماسلو (Abraham Maslou) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 ، التي تنص على الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم، والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

#### الشكل رقم (14): هرم تدرج الحاجات لماسلو.



<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي: مرجع سبق ذكره ، ص: 61.



المصدر: راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 116.

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... الخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين... الخ.

**2- حاجات الأمان:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... الخ.

**3- الحاجة إلى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.

**4- الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... الخ، و في المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... الخ.

**5- الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.

والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تحدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

**ثانيا: نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer Theory Needs Theory).**

<sup>1</sup> - راوية حسن: مرجع سبق ذكره ، ص: 113.

قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات هي:<sup>1</sup>

**1- الحاجة للوجود (Existence Need):** وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

**2- الحاجة للإنتماء (Relatedness Need):** و تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

**3- الحاجة للنمو (Growth Need):** و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة إلى التقدير و الاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

و تعتبر هذه النظرية مكملية لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

**ثالثا: نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لمكلييلاند (Three Needs Theory) .**

اقترح ماكلييلاند (David McClelland) أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها و تمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:<sup>2</sup>

**1- الحاجة إلى الإنجاز:** و هي الرغبة في التفوق و النجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب و وظائف فيها تحدي لقدراتهم و إمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم و محاولة إثبات جدارتهم و رغبتهم في تحمل المسؤولية.

**2- الحاجة إلى الانتماء:** و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين، و يمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

**3- الحاجة إلى السلطة أو النفوذ:** و هي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث و أشياء و أشخاص وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة. وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، ألدرفر، ماكلييلاند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، و عدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

**المطلب الثاني: نظرية العاملين لهرزبرج (Herzberg's two factor theory).**

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسمها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل مسببة للرضا الوظيفي و العوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد

<sup>1</sup> - صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالي: الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 ، ص: 463.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص140.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

**1- المجموعة الأولى :** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية و تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

- القدرة على انجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله و عن عمل الآخرين.
- الحصول على تقدير و احترام الآخرين.
- فرص الترقية و التقدم في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة و أهمية للمنظمة.

**2- المجموعة الثانية :** العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل.
- العلاقة بين الفرد و زملاؤه.
- نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.
- و قد لاقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، ولكن على الرغم من أهميتها ودورها في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها:<sup>2</sup>
- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هيرزبرج و مؤيديه.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، و بعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المنظمة.
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا و عدم الرضا وإنما قياس كيفية لحالة الرضا وعدم الرضا.

## المطلب الثالث: نظريات المقارنة.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم دره ، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص:392.

<sup>2</sup> - صادق محمد عفىفي وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت 1981 ، ص: 294.

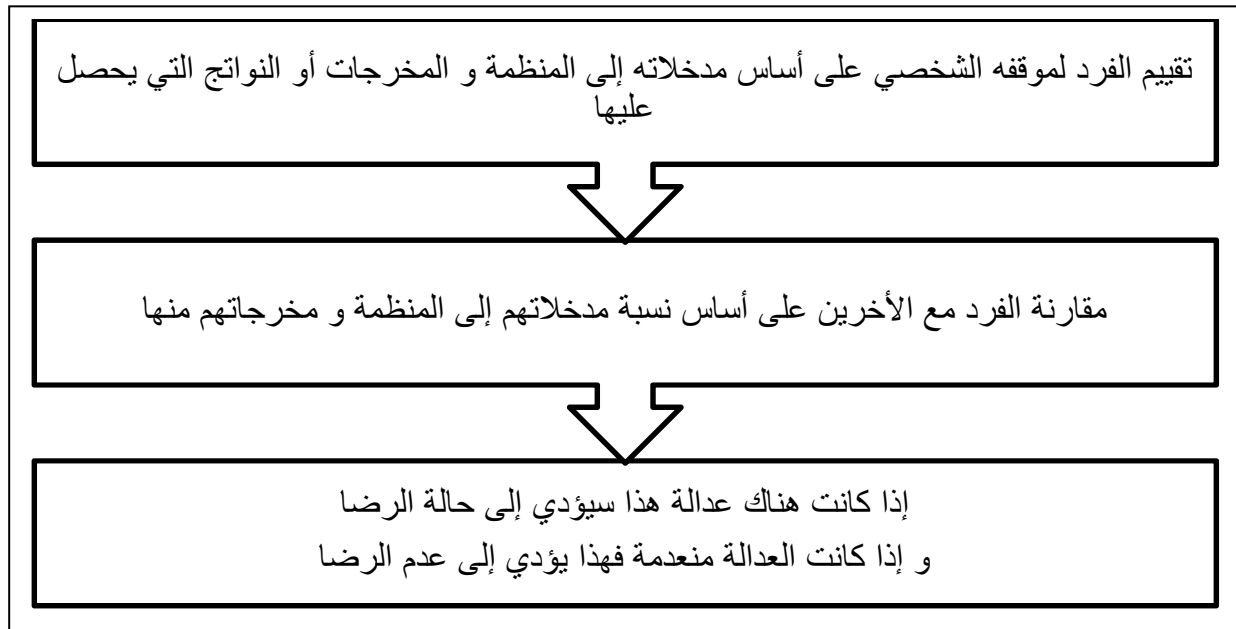
## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

من خلال الاطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي، و البحوث السابقة في الرضا الوظيفي، يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، و فيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

### أولاً: نظرية العدالة لآدمز ( Equity theory , Adams 1963 ).

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملية المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر و الترفقيات و التأمينات الصحية، و بناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباتة وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها. كما يمكن القول أنها تقوم على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود. وحسب آدمز فإن المورد البشري لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضاً بين الجهود التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلم زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح.<sup>1</sup> وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

#### الشكل رقم(15): خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة.

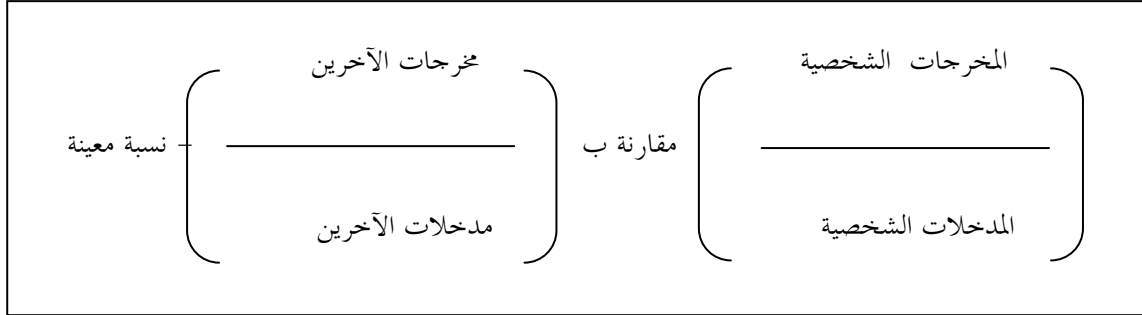


المصدر: راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 162.

<sup>1</sup> - محسن علي الكتي: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص: 309.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

المدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات، المعرفة و أداء المهام و الواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلتك المكافآت التي تنتج عن انجـاز المهام كالرواتب و الترقية و التقدير ...الخ، و يشير أدمز إلى أن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي<sup>1</sup>:



ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا أن تكون المخرجات و المدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

- يقلل أو يرفع في مستوى مدخلاته بأن يبذل جهد أكبر أو أقل حسب اتجاه عدم العدالة .
- أن يغير في مستوى مخرجاته كأن يطلب زيادة الأجور أو في الحوافز والترقية .
- الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل .

### ثانيا: نظرية التوقع (Vroom 1964) .

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد<sup>2</sup> .  
وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي<sup>3</sup>:

- الجاذبية (المنفعة) وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة) وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

<sup>1</sup> - راوية حسن: مرجع سبق ذكره ، ص: 168.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط8، 2002، ص: 154.

<sup>3</sup> - راوية حسن: مرجع سبق ذكره ، ص: 133.

- الارتباط بين الجهد والأداء : و هي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

### ثالثا: نظرية القيمة للوك (Lock).

و هي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، و وفق هذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصره تحكمها ثلاثة أشياء:<sup>1</sup>

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حد ما يريده من عوائد يري أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له. ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{روك} = (\text{رف} 1) + (\text{رف} 2) + \dots$$

روك: الرضا الوظيفي الكلي.

(رف): الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.

ه: أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

سنتطرق في هذا المبحث إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى أساليب قياسه.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه وسنحاول التطرق إلى كل واحدة منها فيما يلي:

#### أولا: العوامل التنظيمية.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص: 299.

<sup>2</sup> - محمد الصبري: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 55.

**1- نظام العوائد:**<sup>1</sup> " تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم"، وأهمها: الأجر، الخوافز والمكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

### أ- الأجر:

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه، ولكون النقود أو المال الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية، وكونها وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة وهذا يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل.

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا منها: دراسة ميلر 1941، طومسن 1939 كندل وسميث 1963، والمؤكد كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي غير أن البعض مثل هرزبرغ يرون أن لا علاقة بينهما، والصحيح عكس ذلك لأنهم يرون أن الدخل يحقق الحاجات الفيزيولوجية فحسب وهنا يكمن الخطأ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية.

### ب- الخوافز:

"الخوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء".

ويتفق الجميع على أن الخوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.

### ج- الترقية:

يقصد بالترقية: "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها".

ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، كما يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل عامل طموح.

## 2 - السياسات التيسيرية.

### أ- نمط الإشراف:

<sup>1</sup> - نور الدين شنوفي: مرجع سبق ذكره، ص: 198.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

<sup>3</sup> - زكي حنوش: الخوافز والتنمية الشاملة، في مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري سبتمبر أكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص: 86.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

<sup>5</sup> - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

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

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم.

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمروؤوسيهـم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية.

يرى جميل أحمد توفيق أن توسيع نطاق الإشراف يزيد من المساواة الإدارية مما يدعم سياسة غلق الأبواب أمام المستويات الدنيا (العمال) وهو ما يثير غضب وعدم رضا العمال في المنظمة<sup>1</sup>، غير أن Filippo ذهب إلى أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الاستياء وليس إلى عدم الرضا<sup>2</sup>.

أما شوقي ناجي جواد فيلخص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية: <sup>3</sup>

- الأمر بالمستطاع.
  - تكريم الإنجاز الجيد والمتميز.
  - مشاطرة المرؤوسين مسراهم وأحزاهم.
  - خلق مناخ مشبع بروح المودة.
  - يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.
- إن الفطنة السياسية وقدرة المسؤولين على إدارة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تضفي على المنظمة أكثر تماسكا من خلال تحقيق الرضا والولاء.

### ب- قيم وأهداف المنظمة: <sup>4</sup>

كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد والعرق.

### ج- سياسة المنظمة: <sup>5</sup>

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

### 3- ظروف العمل.

<sup>1</sup> - جميل أحمد توفيق: مرجع سبق ذكره ، ص: 292.

<sup>2</sup> - مناور فريخ حداد، محمود علي الروسان: مرجع سبق ذكره ، ص: 177.

<sup>3</sup> - شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 298.

<sup>4</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص: 235.

<sup>5</sup> - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره ، ص: 151.

### أ- ظروف العمل المادية:<sup>1</sup>

بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو وتجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضـاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الإهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

### ب- الظروف الاجتماعية (جماعة العمل).

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة<sup>2</sup>.

يشير جمال الدين محمد المرسى إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

أما أحمد صقر عاشور فيفسر هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل المنتمى إليها، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى درجة حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل<sup>4</sup>.

### ج- محتوى العمل:<sup>5</sup>

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كـذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية:

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

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 151.

<sup>2</sup> - مصطفى صديق عفيفي: أحمد إبراهيم عبد الهادي: مرجع سبق ذكره ، ص: 203.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس: مرجع سبق ذكره ، ص: 66.

<sup>4</sup> - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره ، ص: 152 - 154.

<sup>5</sup> - جلال إبراهيم العبد: مرجع سبق ذكره ، ص: 163 - 166.

- **التكبير الوظيفي**: باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤدونه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التكبير الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، ونتيجة لذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام والتي تؤدي إلى التقليل من الروتين وبالتالي التقليل من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي.

وقد استخدمت هذا المدخل بعض الشركات مثل: شركات IBM, AT&T Maytag وغيرها.

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

### د- ساعات العمل (برنامج العمل):<sup>1</sup>

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهاراً ومنهم من يفضل له ليلاً ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن التفضيلات الساعية للعمل أثراً بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً وعضوياً، وبناءاً على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين، ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض رضاه.

### ثانياً: العوامل الشخصية للرضا.

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

#### 1- احترام الذات:<sup>2</sup>

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

#### 2- تحمل الضغوط:<sup>3</sup>

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

#### 3- المكانة الاجتماعية.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص: 243.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

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

### 4- الرضا العام عن الحياة:<sup>1</sup>

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضاهم ومشاكل وصعوبات تنظيمية، ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي.

الجدول رقم (01): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

| العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل متعلقة<br>بالمعامل                                                                                                                                           | عوامل متعلقة<br>بالوظيفة                                                                                                                                                  | عوامل متعلقة<br>بالمؤسسة                                                                                                                                | عوامل متعلقة<br>بالبيئة                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                         |
| * عامل السن.<br>* الأقدمية في العمل<br>* نوع الجنس.<br>* المستوى التعليمي.<br>* أهمية العمل للعامل.<br>* شخصية العامل<br>(اتجاهاته،<br>قيمه، معتقداته،<br>وطموحه). | من حيث طبيعة<br>تصميم الوظيفة:<br>* درجة تكبير<br>الوظيفة.<br>* درجة إثراء<br>الوظيفة.<br>* السيطرة على<br>الوظيفة.<br>* طبيعة الوظيفة.<br>* المشاركة في اتخاذ<br>القرار. | من حيث أداء<br>العامل للوظيفة<br>* الشعور بالإنجاز.<br>* الأجر و الحوافز.<br>* فرص الترقية.<br>* الشعور بالأمن<br>الوظيفي.<br>* العلاقات مع<br>الآخرين. | * مدة و توقيت<br>العمل.<br>* ظروف العمل<br>المادية.<br>* أساليب العمل.<br>* الإجراءات<br>القانونية للعمل.<br>* نظم الاتصال.<br>* التكنولوجيا.<br>* نمط القيادة و | * مدى رضا العامل<br>عن الحياة بصفة<br>عامة.<br>* نظرة المجتمع<br>للموظف.<br>* الانتماء الديموغرافي<br>( حضري، ريفي).<br>* إختلاف الجنسية.<br>* البيئة الاجتماعية و<br>الثقافية الداخلية |

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره ، ص: 204.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

|                                                                                                                                                                                                 |                             |          |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|------------|
| المصدر : شنوفي نور الدين: تفعيل نظام تقويم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية : حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 192. | * المستوى التنظيمي للوظيفة. | الإشراف. | والخارجية. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|------------|

المصدر : شنوفي نور الدين: تفعيل نظام تقويم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية : حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 192.

### المطلب الثاني : أساليب قياس الرضا الوظيفي.

تندرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، و لقد كان سائدا في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها. وكان ثيرستون أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أية ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صعوبات في عملية القياس ولا ينفي وجود بعض التقريب.<sup>1</sup> يقسم الأخصائيون مقياس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، والتقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الكتاب .

#### أولا: المقاييس الموضوعية للرضا.

ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

#### 1- معدل الغياب.

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 403، 402.



ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

### 1- الاستمارة .

" وهي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما".<sup>1</sup>

#### أ- الاستثمارات الأكثر شيوعاً:<sup>2</sup>

تخضع الاستثمارات بروج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية ومن الاستثمارات الأكثر شيوعاً:

- دليل وصف العمل: (job descriptive index) وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف؛ وصمم هذا النموذج كل من: Kendall, Smith, Hulin.

- استبيان جامعة منسوتا للرضا: (Minnesota satisfaction questionnaire) وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل ..)؛ أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماماً إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي؛ صمم هذا الاستبيان كل من : Weiss Davis, Engle, Lefquist.
- استبيان بيان الرضا الوظيفي : (Inventaire de satisfaction questionnaire) وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل؛ والذي صممه كل من ViaTor و Laroche.
- استبيان الرضا عن الأجر: (Pay Satisfaction Questionnaire) وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

#### ب- محتويات الاستمارة.

تتضمن الاستثمارات عامة على محورين أساسيين هما :<sup>3</sup>

- تقسيم الحاجات : في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيماً عاماً للحاجات الإنسانية؛ مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.
- تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيماً عاماً للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

### 2- المقابلة الشخصية .

<sup>1</sup> - رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص: 123.

<sup>2</sup> - J.L. Borgerou : le climat organisationnel et la satisfaction au travail, ed Gaétan Morin, Montréal, 1982, p:229,230

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 407,408.



كل مجموعة عبارة تحمل حرفاً، ثم تحول الحروف إلى درجات: A=1, B=2.....K=11 يطلق على هذه الطريقة اسم : طريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً.

## 2- طريقة ليكرت.

كشف ليكرت عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة : أرشيف علم النفس، تحت عنوان : تقنية لقياس الاتجاهات. تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون)؛ إذ لا يبدل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية:<sup>1</sup> - بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
  - جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
  - فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
  - استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.
- وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة). كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة. تسمى هذه الطريقة بـ: طريقة التدرج التجميعي.

## 3- طريقة أسكود:<sup>2</sup>

تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميليه "سيسي و تيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي :

الشكل رقم (17) : مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.

| الأجـر:       |   |   |   |   |   |   |   |       |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| غير مناسب     |   |   |   |   |   |   |   |       |
|               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | مناسب |
| فرص الترقية : |   |   |   |   |   |   |   |       |
| غير عادلة     |   |   |   |   |   |   |   |       |
|               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | عادلة |
| ساعات العمل : |   |   |   |   |   |   |   |       |

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 410.

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص: 415، 414.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

|        |   |   |   |   |   |   |   |        |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|--------|
| غـ     |   |   |   |   |   |   |   | مناسبة |
| مناسبة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |        |
| سيئة   |   |   |   |   |   |   |   | جيدة   |
|        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |        |

الظروف المادية للعمل :

المصدر: أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية،

بيروت، لبنان، 1998 ، ص: 60.

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس .  
تسمى هذه الطريقة بـ: طريقة الفروق ذات الدلالة .

### 4- طريقة هرزبرغ:<sup>1</sup>

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي :  
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، شهرين، سنة... إلخ) ثم وصف بالتفصيل لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).  
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، شهرين، سنة... إلخ) ثم وصف تفصيلي لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).  
لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفين الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي بها الفرد .وتسمى هذه الطريقة بـ: طريقة الوقائع الحرجة .  
وفي خلاصة هذه المقاييس تجدر الإشارة إلى أن هناك مقاييس أخرى لقياس الرضا كسليم "بوجاردوس" الذي استعمل سنة 1925، وهو نوع من الاختبارات يشمل عدة إجابات متفاوتة في الدرجات تدرجها من السلب إلى الإيجاب، وسلم "غوتمان" الذي يقوم على اعتبار أن المفحوص يجب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشراً بالرضا، تتكون الإجابة من اقتراحات مغلقة من نوع : "نعم" و "لا" مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب؛ إلا أن هذه المقاييس غير رائجة الاستعمال لأنها تركز على مبادئ على شاكلة مبادئ الطرق السابقة.

### المبحث الرابع : علاقة عناصر بيئة العمل الداخلية بالرضا الوظيفي للعاملين

لعناصر بيئة العمل الداخلية آثار واضحة على الرضا الوظيفي من خلال مكوناتها وخصائصها، فكل من الإشراف، الاتصال، جماعات العمل، الخواطر و الأحمال، طبيعة العمل و ظروفه المادية دور بارز في زيادة أو خفض درجة الرضا عند العاملين و سنحاول في ما يلي التطرق لتأثير كل عنصر منها على الرضا الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup> - Locke ,E A : op. Cit, p:133.

### المطلب الأول: أثر الإشراف و الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين

سوف نتعرف في هذا المطلب على الأثر الذي يتركه الإشراف و الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين.

#### أولاً: أثر القيادة و الإشراف على الرضا الوظيفي للعاملين.

تدل نتائج البحوث التي أجريت على أسلوب القيادة و الإشراف الذي يتبعه المشرف مع مرؤوسيه على وجود علاقة بين هذا الأسلوب ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت بجامعة (ميشغن) تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويزيد من درجة الرضا عن العمل لديهم، أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات للوصول إليه فلا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

وتتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادل والمودة يحقق درجة رضا عال بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.<sup>1</sup>

و تمثل مهمة المشرف في اختيار الشخص المناسب للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والحرص على معرفة العامل لكيفية أداء مهامه وقياس أدائه و تقدير كفاءته للاطمئنان إلى جودة عمله، و القيام بتصويب أخطائه ونقله إلى العمل الأكثر صلاحية له وإشاعة الوثام بين المرؤوسين بالعدالة و الصبر واللباقة حتى يسهل على كل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماسة، وهذا ما يجب على المشرف عمله وتبرز هذه الأدوار الأهمية الكبيرة للمشرف.

فعملية الإشراف ضرورة يحتاج إليها العاملون في كل مجال حيث يحتاج العامل إلى من يرشده ويوجهه ويشرف عليه حتى يتطور في عمله وأيضاً حتى تتطور نفس أعماله التي يؤديها إلى الأحسن وبالتالي يرتفع مستوى الخدمة التي يؤديها إلى حد كبير وتزداد إنتاجيته.<sup>2</sup>

وللمشرف دور وأثر واضح في العملية الإنتاجية فحسن الإشراف يزيد من كفاءة العمل وذلك عبر القيام بوضع التخطيط المناسب وإتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يركز على العاملين وليس فقط على الإنتاج، مما ينتج عنه رضاهم عن العمل نفسه، وكذا يحفزهم بغية تحسين أدائهم لأعمالهم وبالتالي يرفع من كفاءة العمل و رضا الفرد و ولائه للمنظمة.

ويمكن القول أن للإشراف الناجح دور كبير في الرفع من مستوى العمل، بحيث يجب أن يسمح المشرفون للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم و وجهات نظرهم، وهو ما يمثل الطريق المثالي للوصول إلى الرفع من رضاهم عن العمل، و خلق علاقة إيجابية بين الطرفين.

حيث تعتبر العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه من خصائص بيئة العمل المهمة والتي لها تأثير كبير على رضا العاملين و استعدادهم للعمل بتوجيهات و أوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أكمل وجه، وليس من الصعوبة تصور التأثيرات الإيجابية على أداء الموظف لشعوره بالارتياح من معاملة رئيسه، حيث أوضحت

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص: 270.

<sup>2</sup> - ج كورتوا، ترجمة سالم العيسى: الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص: 09.

الدراسات التي تمت لتقييم العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي أن عنصر المعاملة الحسنة والعدالة من طرف الرؤساء تأتي دائما في مقدمة العوامل المساعدة على زيادة الرضا الوظيفي.

إن كل مرؤوس يحتاج لبعض الضمانات في مجال عمله والتي تتمثل في الحاجة إلى الاستقرار الوظيفي والأمن ————— و الطمأنينة وعدالة المعاملة و التقدير وإتاحة فرص النمو و التقدم، وأن أي تهديد من جانب الرؤساء لهذه الضمانات يخلق حوا من عدم الطمأنينة وعدم الرضا في نفس المرؤوسين، حيث أن طبيعة العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه هي في الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مرؤوسيه مصدرا لرضاهم عن أعمالهم كلما كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين لواجباتهم وبالتالي على إنتاجيتهم.

إن المرؤوس يعتمد دائما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على رئيسه فهو الذي يقوم بتوجيهه وتدريبه وهو الذي يقيم أدائه و يوصي بمكافآته على جهوده أو تأديبه أو انتدابه إلى غير ذلك من الإجراءات الإدارية، ولذا فإن من أهم واجبات الرئيس العمل على خلق جو من الثقة والقبول لدى المرؤوسين، ويظهر ذلك من خلال قدرة الرئيس على كسب احترام وتقدير مرؤوسيه بالمعاملة العادلة المبنية على تفهم نفسيات مرؤوسيه ومشكلاتهم وقدراتهم، وفي مقدمة كل ذلك احتياجهم الفعلية كما يبرز ذلك في قدرة الرئيس على توفير بيئة العمل المواتية و المناسبة التي يسودها الرضا، التفاهم، التعاون والألفة من دون تحكم و لا استغلال.<sup>1</sup>

كل ما تقدم يسهم في ضبط العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين ويساعد على تنظيمها ويبيدها عن أهواء الأحكام الشخصية مما يقود إلى رفع درجة الرضا عند العاملين و يزيد من كفاءتهم الإنتاجية ولذا فإن رفع الرضا الوظيفي للمرؤوسين وتحقيق التعاون وتنميته بينهم لا تمثل وظائف مستقلة عن وظائف الرؤساء وإنما تظهر من خلال الطريقة التي يتعاملون بها مع مرؤوسيه، لذلك فإن الدور الذي يمكن أن يلعبه الرؤساء في رفع الرضا الوظيفي للمرؤوسين يبرز من خلال العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تعامل الرئيس مع مرؤوسيه.

### ثانياً: أثر الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين.

يلقى الاتصال اهتماما متزايدا من قبل المسيرين باعتباره أحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً و صالحاً للعمل، فالإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتماداً على الثقة المتبادلة بينهم و التدفق الحسن و المنتظم للمعلومات بينهم.

بحيث يمثل الإتصال الجيد عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي، إذ يستخدم فيه المشرفون الجوانب التنظيمية، الإنسانية والاجتماعية، بالوجه الذي يسمح لهم بتحقيق أهداف المنظمة.

و من ثم فإن الغرض الرئيسي للإتصال هو الوصول إلى غط معين من السلوك، و ضمن المجال التنظيمي فإن السلوك المرغوب فيه هو مستوى الأداء المرتفع لمختلف المجموعات ، من خلال محاولة الحصول على استجابات محددة مسبقاً و مرغوبة من مختلف أفراد التنظيم، نتيجة للتعليمات التي تصدر إليهم بغية توجيه و تقنين سلوكهم في إطار المسؤوليات المسندة إلى كل فرد منهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود بن محمد البديوي: الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، 2013/03/12، <http://www.egyview.com/vb/showthread.php?t=891>

<sup>2</sup> - عبد الجواد عبد الجواد: دور حملات الاتصال في تغيير السلوك الإنساني، 2013/03/22، <http://www1.najah.edu/researches/158.pdf>

ويتخذ الاتصال أبعاد كثيرة، فهناك الاتصال القادم من الأعلى إلى الأسفل و الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى، و هو الذي يركز عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمال، كتطبيق المسيرين لأسلوب نظم الاقتراحات الذي يرمي إلى التعرف على آراء العمال و أفكارهم و تجسيد الاقتراحات المقدمة من طرفهم لحل مشاكلهم، حيث أثبت هذا الأسلوب فعاليته كوسيط يعمل على تقليص الفجوة بين المدير و المرؤوسين فيساهم بطريقة غير مباشرة في تحفيز العمال.

كما تمثل الاتصالات وسيلة فعالة لنقل المعلومات، لها أثرها النفسي ورد فعلها الاجتماعي على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، و يمثل الاتصال قلب المنظمة الذي ينبغي أن يكون دائم النبض بغية تسهيل سير التعليمات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية.

إن خلق جو اجتماعي مناسب في محيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل، واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدم العامل من أداء وذلك بوضعه في موضع تقدير واحترام.

حيث أن تحقق كل هذا يسهم في الرفع من درجة الرضا ، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تكون هناك قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترتقي المنظمة لمستوى أعلى.

و تسهم كفاءة عملية الاتصال وأدواته بأشكال متعددة في تحقيق الرضا الوظيفي، فتحقيق تعاون الأفراد داخل المنظمة وتفهمهم للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتوقف على مدى توفر المعلومات والوسائل المكلفة بإيصالها إلى الأفراد بدقة وفي التوقيت المناسب، فالاتصال الجيد يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة وهو وسيلة فعالة لحفز الجهود نحو مستويات أكبر من الانجاز.

كذلك و من الأسباب الرئيسية لعدم استجابة الأفراد للتغيير ومقاومتهم له هو عدم معرفتهم بأهداف وأبعاد هذا التغيير نتيجة القصور في عملية الاتصال.

كما أن الاتصال والتعاون بين الزملاء يعتبر مؤشرا من مؤشرات تحقيق الرضا عند العامل، فالاستماع لشكاوي العمال و منح الترقية لمن يستحقها و إلمام العمال بما يجري في المنظمة واحترام كرامتهم ومشاورتهم في اتخاذ القرارات، يساعد في رفع درجة الرضا عندهم، و قد تبين أيضا أن للاتصالات أثرا كبيرا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة و تؤثر سلبا على العمل و العاملين في نفس الوقت.<sup>1</sup>

كذلك فإن العامل الراضٍ عمن عمله يساهم في العمل الجماعي ويرفع من أداء الجماعة بالتعاون معهم و تزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل، عكس العامل غير الراضي و الذي يحجب المعلومات عن الجماعة و المشرفين مما يعطل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تعطيل الإنتاج وهو ما يزيد من تدني الرضا عند العاملين و يجعلهم منغزلين و أكثر شعورا بالملل والاعتراب في وظيفتهم.

### المطلب الثاني : أثر الحوافز و الأجور و ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين.

سنتعرف في هذا المطلب على أثر الحوافز والأجور وكذا ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين.

#### أولاً: أثر الحوافز و الأجور على الرضا الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup> - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص: 18.

ظهر الاهتمام بموضوع الخوافز و الأجور مع اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات داخل المنظمات، و التي أسفرت في مجملها إلى أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.<sup>1</sup> حيث أن أهمية الخوافز تكمن في أن العامل (أيا كان مجاله) يجب أن يكون راغبا و متحمسا لأداء عمله وهو ما لا يتأتى إلا باستخدام الخوافز، و التي بإمكانها أن توظف الحماسة والدافعية والرغبة في العمل لدى الأفراد العاملين مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وعلى زيادة الإنتاجية، كما أن الخوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. وكذلك تعمل الخوافز على منع الشعور بالإحباط، حيث أن هزيمة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية كفيلا بدفع العامل إلى المثابرة في عمله و الأداء بكفاءة عالية.

وعموما تعد الخوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، فللخوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة و ذلك من خلال تطوير منظومة تحفيز و بيئة عمل مرضية تساعد على ضمان بذل العمال للمجهودات المنتظرة منهم.<sup>2</sup>

كما أنه لا يمكن للخوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل، مع توفر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في التطبيق والتنفيذ، حيث تعتبر الخوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث تشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها لموظفين آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة.

و تعد مسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل مشكلة واسعة الانتشار في العالم اليوم، بحيث يرى الخبراء أن العمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق، لذا فمن الواجب على المنظمة وضع الطرق الملائمة لتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

وتتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتغير المتواصل والمستمر نتيجة للتطور التكنولوجي والفني الذي يفرض على المنظمة اتخاذ كافة التدابير لمواجهة التحديات بشتى أصنافها وصورها ومواكبة تلك التغيرات، وإلا فإن المنظمة لن تكون قادرة على الوفاء بمسؤولياتها بفعالية واقتدار.

و نظرا لأهمية العنصر البشري و كونه العنصر الأساسي الذي تقع عليه غالبية الأعباء والمسؤوليات داخل المنظمة، كان من الضروري على المنظمة العمل على تحفيزه و مكافأته عند تقديمه لأداء متميز.

<sup>1</sup> - عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 176.

<sup>2</sup> - Michael Armstrong: A Handbook of Human resource management practice, kogan page edition London, 2006, p: 252

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

وفي الأخير يمكن القول بأن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس والإحساس بأهمية العمل، فتتخفص روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وهو ما ينعكس على كفاءته في العمل و مستوى أدائه الوظيفي.

### ثانياً: أثر ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين.

إن النظرة القديمة للعمل و التي تنبأها معظم الإداريين والسيكولوجيين نظرة بسيطة، وقد ظلت مستمرة لفترة قاربت الخمسين عاما بحيث ارتبطت بعلم النفس الصناعي، وبالنظر إلى طبيعة العمل فقد سلّمت النظرة القديمة بالاعتقاد الوثيق بأن العمل الجسماني إنما هو لعنة فرضت على الإنسان كعقاب على خطاياهم وأن الإنسان العاقل يعمل فقط لكي يعيش وأسرته أو إذا كان سعيد الحظ لكي يحقق فائضا كافيا يساعده على قضاء الأشياء التي يودها حقيقة.

وبالنظر إلى أهمية ظروف العمل والتي يقصد بها الظروف التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بوظيفته، والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية و الجسمانية، فمن البديهي أن تمثل ظروف العمل المادية السيئة عائقا للعامل عن تأدية مهامه بشكل جيد و بذل الجهد المنتظر منه <sup>1</sup>.

لذا فقد تم افتراض أن تحسين ظروف العمل سيتسبب في تخفيف بغض أو كره العام للـ الطبعي للعمل إلى حد ما، بالإضافة إلى الحفاظ عليه في صحة طيبة وبالتالي تحقيق كفاءة أكبر بالمعنى الميكانيكي.

وقد تغيرت هذه النظرة عبر الزمن من وجوه عديدة فقد ثبت بأن العاملين لا يكرهون العمل بل العكس في حالة توفر الظروف الملائمة، وأن تحسين بيئة العمل قد يتضمن مجالا أوسع مما كان يتصور من قبل بحيث يمكن أن يتضمن أيضا الرفاهية و أوجه النشاط الاجتماعي المختلفة.

من هنا يتوجب على المنظمة لعب دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة التهوية، النظافة، التحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتيبة الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها، مما سيساعد على رفع الرضا الوظيفي بين العاملين و زيادة الإنتاجية، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط بالمنظمة.

و تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الفرد كالتجهيزات ومحيط العمل المتنوع عاملاً مؤثراً على أداء الأشخاص في العمل ورغبتهم به، إذ كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل أحسن كلما كان استعداد الشخص للعمل أكبر.

كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية، للأفراد العاملين كمعدلات الدوران، الغيابات، ومعدلات الحوادث والأمراض <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعللي: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2005، ص: 24.

<sup>2</sup> - Kathryn Kelley: ADVANCES IN PSYCHOLOGY ISSUES, THEORY, AND RESEARCH IN INDUSTRIAL/ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, NORTH-HOLLAND edition, Netherlands, 1992, p: 265.

و في الأخير يمكن القول أنه كلما كانت ظروف العمل المادية جيدة زادت درجة الرضا الوظيفي للأفراد.

### المطلب الثالث: أثر طبيعة العمل و جماعات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين.

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بمجموعة من العوامل التي تعتبر محددات لرفع أو خفض مستواه من بينها بيئة العمل وجماعته، وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل فيما يلي:

#### أولاً: أثر طبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين.

إن حسن معرفة الفرد لعمله والرضا عنه يمثل مفتاح توجهه و اندماجه في جو العمل ككل وما يحيط به، وطالما أنه يشعر بالاستقرار والاطمئنان في عمله فإنه سيحرص على مصدر رزقه وستزيد عنده روح المبادرة والابتكار وسيطلع إلى استخدام مهاراته ومواهبه في ما يفيد المنظمة و كذا العمل على تنميتها و تطويرها لكي يرضي إدارته بتقدمه ولتتبعاً المركز الأفضل بين زملاء العمل.

و من المسلم به أن العاملين يختلفون في درجة تفضيلهم لطبيعة الواجبات و المسؤوليات التي تحتويها وظائفيهم لما لها من تأثير على رضاهم عن أعمالهم، بحيث تعتمد درجة رضا العاملين أو عدم رضاهم على مدى التطابق بين ما يفضلونه وما يتوفر بالفعل في محتوى الوظيفة، وعلى هذا الأساس يتوقع أن نجد موظفين راضين عن وظائفهم الروتينية وموظفين غير راضين عن وظائفهم الروتينية.

كما يرى بعض الباحثين أن الطبيعة الروتينية لبعض الوظائف قد تكون سببا لشعور شاغليها بالملل وعدم الرضا وإذا كانت روتينية الوظيفة هي السبب وراء شعور الموظف بالضجر وعدم الارتياح فإن العلاج المناسب الذي يصفه المختصون هو (توسيع الوظيفة) أي إضافة واجبات جديدة على الواجبات الحالية لوظيفته بحيث تصبح أكثر تنوعاً وأقل رقابة.

أما إذا كان الموظف غير راض عن وظيفته بسبب قلة مسؤولياته فإن علاج ذلك يكون بطريقة مختلفة تسمى (إغناء أو إثراء الوظيفة) أي إضافة واجبات جديدة إلى عمل الموظف ولكنها ليست في نفس مستوى واجباته الحالية إذ يجب أن تؤدي الواجبات الجديدة إلى تحسين أهمية الدور الذي يؤديه، ويتم هذا عادة من خلال تحويل بعض واجبات رئيسيه المباشر و السلطات و المسؤوليات المرتبطة بها إلى الموظف.

إن الاهتمام بدراسة أثر طبيعة ومحتوى العمل على الرضا الوظيفي يعتبر أمراً حديثاً نسبياً، ويرى بعض من الباحثين أن هذا العنصر هو من بين أهم المحددات للسعادة في العمل ، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها وأيضا تقدير وتعرف الآخرين على أداء الفرد، تمثل متغيرات جد مهمة لمشاعر الرضا في نظرهم.

و سنتعرض في ما يلي لأهم متغيرات نوعية ومحتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين:<sup>1</sup>

#### 1- درجة تنوع مهام العمل.

يمكن القول بأنه كلما تنوعت مهام العمل أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل، أي يمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما تنوعت مهام العمل و تضمنت عناصر جديدة بما يستثير اهتمام الفرد عبر انتقاله من أداء مهمة إلى أخرى، كلما زادت درجة الرضا لديه.

#### 2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 123.

تتفاوت المنظمات في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أدائه للعمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل، وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

### 3- استخدام الفرد لقدراته.

يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يتناسب مع قدراته كلما زاد رضاه عن العمل، حيث أن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم (ماسلو) للحاجات، وتدل البحوث في هذا المجال على أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهاراته وخبراته وقدراته في العمل يرتبط ارتباطا طرديا برضاه عن العمل.

### 4- خبرات النجاح و الفشل في العمل.

إن أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا الوظيفي يتوقف على درجة تقدير و اعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير الفرد واعتزازه بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا لديه، فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل و يحرك بالتالي استياءه، أما تحقيقه لمستوى أداء جيد يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله فيثير لديه الإحساس بالنجاح و يحرك بالتالي لديه مشاعر الرضا و الغبطة.

#### ثانيا: أثر جماعات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين.<sup>1</sup>

إن نجاح الفرد في العمل أو إخفاقه لا يتوقف على أداء العمل فحسب وإنما كذلك على كيفية قيامه بدوره وسط فريق العمل، حيث أن بيئة العمل ما هي إلا موقف اجتماعي يجب على العامل أن يعمل ضمنه ويرتبط بأفراده بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة.

ولا يمكن إنكار أثر زملاء العمل في النمو الاجتماعي و الانفعالي والمهني للفرد وفي معايير و اتجاهاته، حيث يمكن له القيام بأدوار اجتماعية متعددة داخل بيئة العمل وخارجها مثل تنمية القابلية للعلاقات الإنسانية و الاعتماد على النفس و التعاون وغيرها مما يؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الفرد داخل المنظمة وعلى رضاه الوظيفي .

ومن الثابت أن العلاقة مع الزملاء في العمل تعتبر من الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية و التي تساعد في بقاء العامل واستمراره في وظيفته، حيث أن العلاقة التي تربط العامل بزملائه ينعكس أثرها على مدى التوافق أو التنافر بينهم في العمل، وهذا بدوره ينعكس على مستوى الأداء ونوعيته.

فالفرد الذي يستطيع تحقيق التوافق و الانسجام مع زملائه في العمل، يشارك في خلق جو اجتماعي ملائم للعمل تسوده روح المودة و التعاون والتماسك ويعني ذلك إيجاد قوة عمل متعاونة و مترابطة.

إن المجموعة المتماسكة في العمل عن طريق الزمالة و الصداقة وتبادل الآراء و الأفكار تستطيع أن تؤدي عملا جماعيا وأن تحقق رضا اجتماعيا لأعضائها وأن ترفع من معنوية الأفراد، وهو ما لا تستطيع أن تحققه المجموعات التي تكون أقل تماسكا وتعاوناً.

<sup>1</sup> - عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي: المصنع و مشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص: 273 .

وعكس ذلك فإن الفرد الذي يفشل في تحقيق التوافق و الانسجام مع زملاءه في العمل يضطر إلى الابتعاد عن المشاركة الاجتماعية لكي لا يعاني من الفشل أو يتعرض للنقد من طرف زملاء العمل.

وهذا النوع من الأفراد ينصرفون عن محاولة التكيف الاجتماعي إلى أفعال تتسم بالسلبية وعدم التعاون مع رفقاء العمل فهو يلجأ إلى تجنب مصاحبة الزملاء في العمل وإلى تفضيل العمل المنفرد عن العمل الاجتماعي الذي يتضمن المنافسة الإيجابية مع الآخرين، و الاكتفاء بمشاهدة الزملاء بدلا من مشاركتهم نشاطهم مما ينعكس سلبا على الفرد و العمل، أي أنه يضر بالتنظيم قبل أن يضر بمصالح الفرد.

و تشير العديد من البحوث أن الفرد المندمج اجتماعيا في أسرة العاملين بصفة خاصة وفي المنظمة بصفة عامة يقبل على عمله راضيا هادئا وفي جو تسوده الطمأنينة، بينما يحدث العكس للفرد الانطوائي الذي لا يندمج في أسرة العاملين.

و نفس الأمر بالنسبة للفرد الذي يتقبله زملاء العمل عن الفرد الذي ينبذه الزملاء ويتحاشون صحبته، حيث أن الفرد يقضي وقت العمل في محيط إنساني معين يمنح فيه الود ويتلقاه ويتوقف ذلك على مدى اندماج الفرد اجتماعيا بناءا على شخصيته وعلاقته بزملائه في العمل.

ولا شك أن الفرد بمكوناته وقيمه هو نتاج للجماعة التي ينتمي إليها حتى أن ضميره قد يبنى من خلال هذه الجماعة، حيث أن الأفراد في الغالب يتصرفون بالأسلوب الذي يرون أنه يتفق مع القيم المرجعية للجماعة التي ينتمون إليها، خاصة إذا ما توقعوا أن هذا التصرف أو السلوك سوف يؤدي إلى كسب رضا الجماعة وتجنب سخطها.

وعلى هذا فإن جماعة العمل تقوم بدور كبير في تحقيق مجموعة من الإشباعات النفسية للفرد من خلال المركز الاجتماعي الذي توفره له، حيث أن تفاعل الفرد وتكيفه مع زملاء العمل يزيل \_\_\_\_\_ د من درجة شعوره بالانتماء \_\_\_\_\_ و الارتباط بهم مما يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الإشباعات النفسية التي تعمل على رفع رضاه الوظيفي.<sup>1</sup>

ومنه تؤثر طبيعة العلاقات على سلوك الفرد في عمله حيث تلعب دورا جوهريا في التأثير على رضا الفرد عن عمله، فالفرد يقع أثناء أدائه لواجبات عمله في سلسلة من التعاملات مع زملائه في عملية أخذ وعطاء ولذا فهو يؤثر و يتأثر بهم، فهم يؤثرون على تصرفاته ويتأثرون بتصرفاته وسلوكه أثناء أدائه العمل، فإذا كان الفرد يحظى بمعاملة طيبة من زملائه في العمل تسودها روح التعاون و الإخاء و الثقة المتبادلة فإن هذا وبلا شك سينعكس أثره على تصرفات الفرد و رضاه، حيث يتوقع زيادة كفاءته الإنتاجية واستعداده لبذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - دوافع تكوين الجماعة الصغيرة، 2013/03/12،

[http://www.infpe.edu.dz/cours/Enseignants/secondaire/Psychopedagogie/denamiat/\\_private/p2.htm](http://www.infpe.edu.dz/cours/Enseignants/secondaire/Psychopedagogie/denamiat/_private/p2.htm)

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تعرضنا لمفهوم الرضا الوظيفي والذي يعتبر عامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله ، فهو الناتج النهائي لدرجات الرضا عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله العامل .

إن الرضا عن العمل تحدده عوامل يشترط أن تتوفر معا ، هذه العوامل مرتبطة بمحاجات الفرد ، شروط ، علاقات وظروف العمل .

إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تحقيقها لرضا العمال هو تحقيق ولائهم ، هذا الولاء يعود على المؤسسة بالإيجاب خاصة فيما يخص التقليل من التكاليف، وزياد الإيرادات. وذلك بانتهاجها سياسة اتصالية جيدة لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الحيوية التي خلق جوا مناسبا و صالحا للعمل فال اتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمروؤسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم .



## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة ميله –

تمهيد.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية و العرف على المؤسسة محل الدراسة

- المطلب الأول: الإجراءات المنهجية.
  - المطلب الثاني: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية ميله.
- المبحث الثاني: تفريغ و تحليل البيانات.

- المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات.
- المطلب الثاني: نتائج الدراسة في ظل الفرضيات.

الخاتمة .

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

#### تمهيد:

بعد تعرضي للجانب النظري لدراسة الاتصال وأثره على الرضا الوظيفي والذي اعتمدته كإطار مرجعي يساعدني في الدراسة الميدانية، سأحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي، والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية. هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية، وذلك بعد صياغة الفرضيات إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة، وكذلك تحديد وضبط عينة البحث، كذلك توضيح مجالات الدراسة، وذلك بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة.

وقد اعتمدنا في هذا الفصل على مبحثين الأول اعتمدنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة من جميع جوانبها ثم التعرف على المؤسسة محل الدراسة ( بنك الفلاحة والتنمية الريفية، نشأته، تطوره، وهياكله)، أما الثاني فقد تم فيه تفريغ وتحليل البيانات و في الأخير التطرق إلى النتائج المتوصل إليها بعد الإجابة على فرضيات الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

#### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية و التعرف على المؤسسة محل الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على الإجراءات المنهجية المتبعة في المطلب الأول من أجل تحليل و تفسير المعلومات المجمعة من المؤسسة محل الدراسة وهي بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة والتي سنعرف بها من خلال المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

و نرمي من خلال هذا المطلب إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق فيه لتوضيح منهج الدراسة و التعرف على مجالات الدراسة و الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، ثم ننتقل بعدها إلى إبراز المجتمع محل الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة.

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض لأثر الاتصال على الرضا الوظيفي. والمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مجالات الدراسة.

تحكم دراستنا هذه مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

**1- الحدود الموضوعية:** بحيث سنركز في دراستنا على معالجة موضوع أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية ميلة.

**2- الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في شهر ماي من سنة 2013.

**3- الحدود المكانية:** مست الدراسة الميدانية بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة .

#### ثالثاً: أدوات الدراسة.

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين، ومع الأخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات سابقة منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان".

<sup>1</sup> – بشير صابح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000 . ص 59

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### - بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله -

هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ولقد مرت عملية تطوير الاستبيان بعدة مراحل إلى أن

وصلت إلى شكلها النهائي وتتلخص هذه المراحل في الخطوات الآتية:

- 1- بعد الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي شملت الدراسات السابقة والكتب والمقالات والبحوث والتقارير، تم تحديد محاور وفقرات الاستبيان لتعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.
- 2- بعد وضع البناء الأولي للاستبيان قام الباحث بالعمل على تطويره للوصول إلى صيغته النهائية، وذلك بالاعتماد على خبرة بعض الإطارات العليا في المنظمة محل الدراسة، إضافة إلى مراجعته مع المشرف للتأكد من شموليته وتغطيته لمختلف جوانب الدراسة الأساسية .

وقد أدت هذه العملية إلى حذف وتعديل العديد من الفقرات، مما جعل الاستبيان أكثر وضوحاً وشمولية ودقة.

- 3- قام الباحث بصياغة الاستبيان النهائي مع الأستاذ المشرف والذي يقيس تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية ميله ، وقد تكون الاستبيان بمجملة من الأجزاء التالية:

- المحور الأول: و يشمل خمسة أسئلة متعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، بحيث ضمت: الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.
  - المحور الثاني: يشتمل على 10 أسئلة تتعلق بإجابات أفراد العينة حول الاتصال الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة.
  - المحور الثالث: يعبر عن إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأهم معوقات الاتصال الداخلي ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة.
  - المحور الرابع: يضم 6 أسئلة للإجابة عن أثر الاتصال الداخلي على مستوى رضا العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة.
  - المحور الخامس: وقد كان يتعلق بإجابات العاملين حول مستوى الرضا للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وقد تم توزيع الاستمارة على العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية في أوائل شهر ماي وقد كان العدد الموزع هو 40 استمارة ولكن بعد جمعها وجدنا أن عددها هو 34 استمارة من أصل 40، وعند مراجعتها وفرزها تبين أنه باستطاعتنا تفرغها وتحليلها كلية.

### رابعا: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية ميله و البالغ عددهم 40 موظف موزعين على مختلف المراكز الوظيفية و الذين ينطبق عليهم نظام البنك. وتتكون العينة من مجتمع الدراسة ككل والبالغ عددهم 40 موظف وتم اعتماد مسح شامل لأفراد مجتمع الدراسة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية ميله.

### المطلب الثاني: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR .

بنك الفلاحة و التنمية الريفية من البنوك الجزائرية التي شهد منذ نشأته إلى يومنا هذا جملة من التغيرات في هيكله ومهامه وذلك في ظل الإصلاحات التي عرفها الجهاز المصرفي، ومن أجل الإلمام أكثر نتطرق إلى ما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

#### أولاً: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك الجزائرية التي عرفت تطوراً مستمراً منذ نشأته وتمكن من فرض وجوده على المستوى الوطني من خلال دوره في دفع عجلة التنمية.

#### 1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR هو بنك عمومي أنشأ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 106/82 الصادر في 17/جمادى الأولى/1402 هـ الموافق لـ 13 مارس 1982 م والذي عدل بمرسوم 84-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985م وقد أنشأ من أجل تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي وذلك بإعادة هيكلة 140 وكالة للبنك الوطني الجزائري BNA .

بنك الفلاحة والتنمية الريفية شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 3.300.000.000,00 دج الكائن مقرها الرئيسي بـ17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة، حيث يتمتع بالاستقلال المالي ويعد تاجراً مع الغير. يتكون حالياً من 288 وكالة وحوالي 36 فرع منتشرة عبر أنحاء الوطن، وهو هيئة اقتصادية تقدم مختلف الخدمات، فبعد الإصلاحات والتوجه نحو اقتصاد السوق أصبح بنك البدر بنكا تجاريا شاملا، ويعتبر من أهم البنوك في الجزائر باعتباره يمتلك أكبر شبكة، كما يشغل ما يفوق 700 عامل حسب إحصائيات 2001، ويحتل المرتبة 688 عالميا من بين 4100 بنك مصنف حسب مجلة قاموس البنوك.

#### 2- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاثة مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:<sup>1</sup>

##### أ- المرحلة ما بين 1982-1990:

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الريفية، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط، الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة. وخلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية فعالاً، وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعباً وأحياناً كثيرة مستحيلاً.

##### ب- المرحلة ما بين 1991-1999:

بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة PME/PMI دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة- بتاريخ 2013/03/24 على الساعة 10:00 .

### الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

– بنك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة ميلة –

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك، هذه المرحلة شهدت ما يلي:

1991: تطبيق نظام Swift<sup>1</sup> لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

**1992:** وضع برمجيات (logiciel sybu) <sup>2</sup> مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات

البنكية ( تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

**1993:** إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلى فى جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

**1994:** بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر.

**1996:** إدخال عملية الفحص السلكي ( télétraitement )، فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت

الحقيقه.

**1998:** بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB (Carte Inter Bancaire).

ج- المرحلة ما بين 2000-2006:

تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الاستثمار المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد اقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI)، وكذا المؤسسات الصغيرة (micro entreprise) وفي شتى مجالات النشاط الاقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مساهمة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه ، وضع بنك البدر برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي ، ومن أهم النتائج التي حققها ما يلي:

**2000 :** القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

**2001 :** التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق

مشروع البنك الجالس ( la banque assise ) مع الخدمات المشخصة ( les service personnalisés ) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

**2002 : تعميم مفهوم بنك الجلسوس والخدمات المشخصة علي مستوى جميع وكالات البنك.**

<sup>1</sup> - نظام سوينف عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا ، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التللكس والتلغراف ....

2- شبكة معلوم مائة خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة. (Système bancaire universel)

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

**2003 :** إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية. تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.

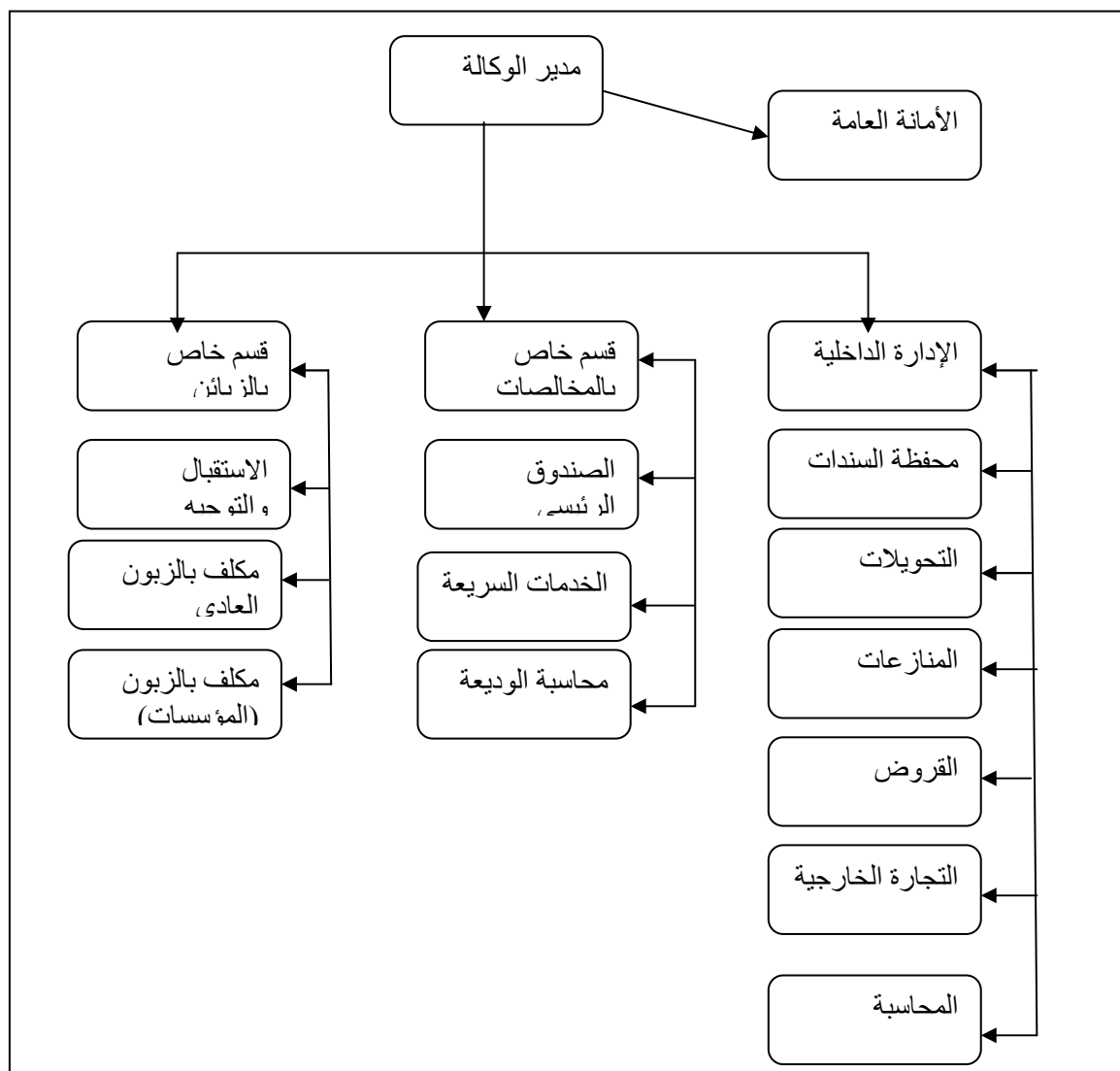
**2004 :** تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية ( les guichets automatiques des billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

**2006 :** في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية télécompensation و télé des chèques، وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

### 3- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة ميلة – :

اعتمدت وكالة ميلة 834 هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة البنكية الجزائرية في ظل التكنولوجيا ومتطلبات العالم المعاصر، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة المعتمد منذ 2004 إلى الآن:

شكل رقم(18): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة 834



## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

- المصدر: منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة، بتاريخ 2013/03/24 على الساعة 10:30.
- من الشكل السابق نرى أن الوكالة البنكية محل الدراسة تتكون من أربع رؤساء (القادة)، وكل رئيس مسؤول عن مصلحة معينة، وفيما يلي نذكر هذه المصالح:<sup>1</sup>
- المدير: هو المسؤول في الوكالة، يشرف على حسن تسييرها ويتكلف بالمهام التالية:
- تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للبنك،
  - تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة،
  - الاتصال مع الإدارة الوطنية،
  - إبرام جمع العقود الخاصة،
  - الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك،
  - الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء.
- الأمانة العامة: من بين المهام المسندة إليها نذكر ما يلي:
- استقبال الوارد والصادر لجميع الوثائق في تعامل الوكالة مع الوكالات الأخرى،
  - تنظيم مواعيد المدير،
  - طبع جميع الوثائق التي يتعامل بها البنك،
  - استقبال المكالمات الهاتفية.
- قسم خاص بالعملاء: يشرف عليه 7 أعوان مقسم إلى ثلاثة فروع كما يلي:
- فرع الاستقبال والتوجيه: يشرف عليه موظف يقوم بما يلي:
- استقبال العملاء وتوجيههم.
  - تسليم دفاتر الشيكات.
  - استخراج حساب العميل.
- الفرع المكلف بالعميل العادي: يتكون من ثلاث أعوان مدة تدريبهم شهر يتولون المهام التالية:
- عون مختص بفرع التأمين.
  - عونين مختصين باستقبال العملاء وإطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.
- الفرع الملف بالمؤسسات: يتكون من ثلاث أعوان مدة تدريبهم شهر ونصف، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها الفرع المكلف بالعميل العادي، إلا أنه يختص بالتجار والمقاولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالعملاء) منسق ومن مهامه ما يلي:

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يوم 2013/03/25 على الساعة 09:45، بوكالة ميلة.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

– الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة،

– إيجاد حلول للعمليات البنكية المستعصية،

– مراقبة لكل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالعملاء.

**قسم مكلف بالمخالفات:** يتكون من ستة أعوان وينقسم إلى ثلاثة فروع هي:

– الصندوق الرئيسي: يتكون من موظفين مصرفيين، الأول يستقبل العملاء والثاني هو أمين الصندوق الذي يتولى عملية السحب والإيداع.

– فرع خاص بالدينار: يشرف عليه موظف يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب،

– فرع خاص بالعملاء: يتكون من موظفين، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي لكن السحب والدفع بالعملة الصعبة.

ويشرف على هذه الفروع منسق يقوم بالتنسيق بين موظفي العمليات المقدمة على مستوى القسم.

**الإدارة الداخلية:** يتكون من سبع أعوان موزعين على ستة فروع هي:

– فرع المحفظة: يشرف عليه موظف يقوم بإيداع الأوراق التجارية من كمبيالات، وشيكات، وأوراق التبادل، والقيام بعمليات التسديد،

– فرع المقاصة: يشرف عليه موظف يختص بتحويل واستقبال الأوراق التجارية للتحصيل والخصم ويتميز بالسرعة والدقة .

– فرع التحويلات: يتم فيه التحول ما بين الوكالات، وما بين الخزينة العمومية والبنك،

– فرع القروض: يشرف عليه موظف يقوم باستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها،

– فرع التجارة الخارجية: يشرف عليه موظف يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه،

– فرع المحاسبة: وتضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري والمحاسبي والتنظيمي للوكالة ومراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها، ومجمل معاملاتها مع مختلف البنوك،

– فرع المنازعات: يشرف عليه موظفين يختصان بالقضايا القانونية الخاصة بالبنك كتوزيع التركة التي تبقى في حساب المتوفى، بالإضافة إلى التعامل مع المحضر القضائي.

### **ثانيا: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.**

من أجل التأقلم مع المناخ الاقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاح والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى باحترام وثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

### **1- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:<sup>1</sup>

– تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

– تحسين العلاقات مع العملاء.

– تحسين نوعية الخدمات.

– الحصول على أكبر حصة من السوق.

– تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجؤه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

– رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين.

– توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.

– التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

### 2- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تمشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام

بالمهام التالية:

– تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

– إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.

– تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض.

– تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار.

– تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

ويمكننا القول أن مسيري البنك يعملون جاهدين من أجل الوصول به إلى مستوى راقى لدى العملاء والعاملين فبالنسبة للعملاء رسم صورة جيدة وراستخة في أدهامهم وهذا راجع إلى طبيعة الخدمات المقدمة و جودتها و بالنسبة للعامل داخل البنك أي منتج الخدمة توفير الرغبة لديهم في العطاء و هو نابع عن الرضا الوظيفي الذي سنتعرف عليه في البحث الموالي .

<sup>1</sup> - بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الموقع على الانترنت: [www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net) اطلع عليه يوم 2013/03/28 على الساعة: 14:15.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

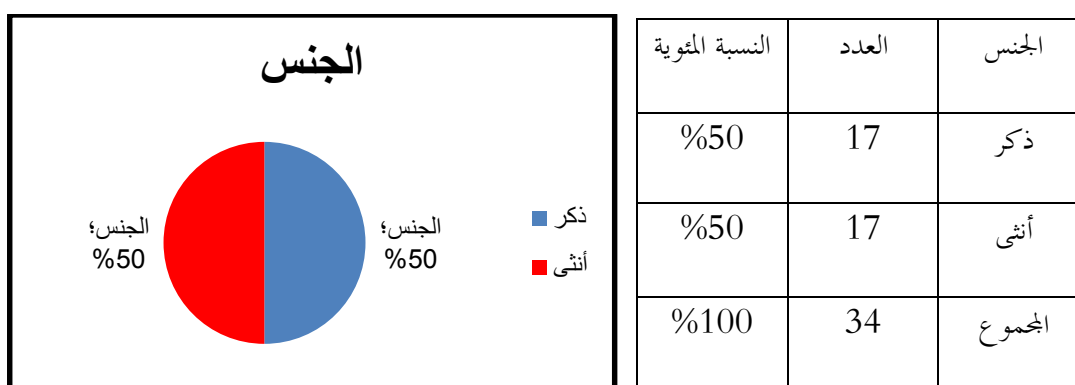
– بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

المبحث الثاني: تفريغ و تحليل بيانات الدراسة.

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات.

أولاً: بيانات خاصة بالمعلومات الشخصية

الجدول و الشكل رقمي(01): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.



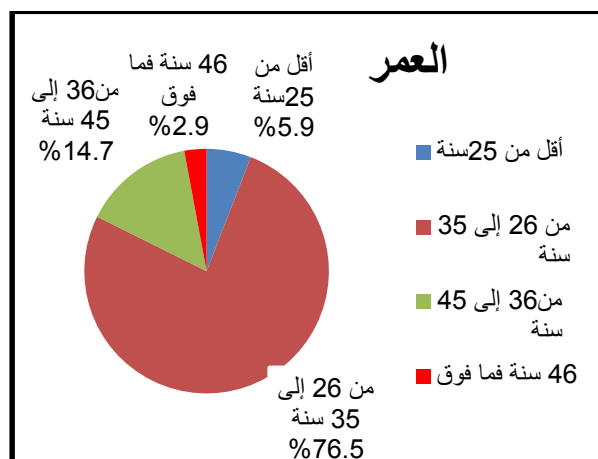
تشير المعطيات الواردة في الجدول أن ( 50 %) من مجموع العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية و الموجودين في عينة الدراسة هم ذكور، أي ما مجموعه 17 عاملاً، مقابل ( 50 %) من الإناث أي 17 عاملة ونلاحظ من هذا الجدول أن نسبة العاملين الذكور مساوية للإناث.

الجدول و الشكل رقمي(02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

| العمر            | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| أقل من 25 سنة    | 2     | 5.9%           |
| من 26 إلى 35 سنة | 26    | 76.6%          |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

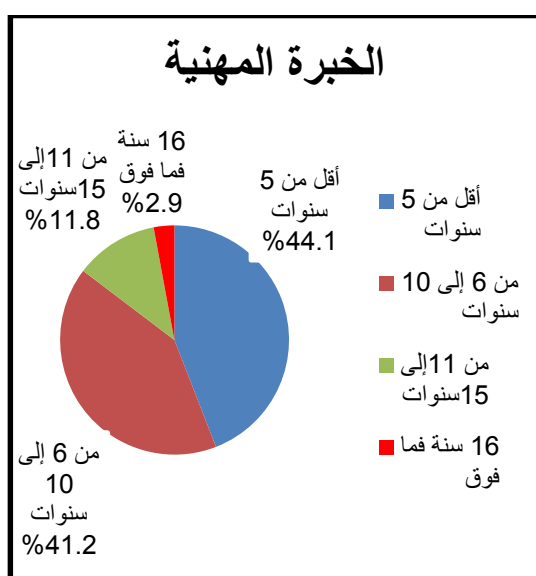


|                  |    |       |
|------------------|----|-------|
| من 36 إلى 45 سنة | 5  | 14.7% |
| 46 سنة فما فوق   | 1  | 2.9%  |
| المجموع          | 34 | 100%  |

أما فيما يتعلق بمتغير السن فنلاحظ من الجدول أن أكبر عدد أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية بين 26 و 35 سنة، وعددهم 26 عامل مابين إناث و ذكور حيث تشكل نسبتهم 76.5% من مجموع أفراد العينة، ثم تليها الفئة العمرية بين 36 و 45 سنة، بمجموع 5 عاملين و بنسبة تقدر ب 14.7% من إجمالي العاملين، وتأتي بعدها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بعاملين أي بنسبة 5.9% من إجمالي العاملين، و أخيرا نجد الفئة العمرية أكبر من 46 سنة بعامل واحد و بنسبة 2.9%.

ونلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن أكبر نسبة من العاملين هم من فئة الشباب الأكثر قدرة على العطاء والعمل، وهي ظاهره إيجابية داخل المنظمة إذا تم استغلالها بالشكل المناسب و العمل على تنمية و تطوير قدراتهم و تحفيزهم على العمل بالطرق الملائمة.

### الجدول و الشكل رقمي(03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



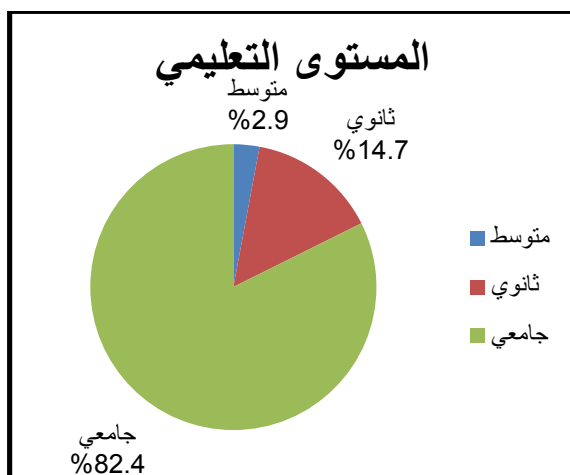
| الخبرة المهنية    | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 15    | 44,1%          |
| من 6 إلى 10 سنوات | 14    | 41,2%          |
| من 11 إلى 15 سنة  | 4     | 11,8%          |
| 16 سنة فما فوق    | 1     | 2,9%           |
| المجموع           | 34    | 100%           |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنلاحظ من الجدول أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة أصحاب الخبرة التي أقل من 5 سنوات، بحيث كان عددهم 15 عاملاً مابين إناث و ذكور بحيث شكلت نسبتهم 44.1% من مجموع أفراد العينة، ثم تلتهم الفئة ذات سنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات بمجموع 14 عامل و بنسبة 41.2% من إجمالي العاملين، و تأتي بعدها الفئة من 11 إلى 15 سنة بـ: 4 عمال و بنسبة 11.8% من إجمالي عينة الدراسة ، و أخيراً نجد الفئة ذات سنوات الخبرة 16 سنة فما فوق و التي احتوت على عامل واحد بنسبة 2.9% . ويرجع سبب قلة سنوات الخبرة لديهم أن غالبية العمال من فئة الشباب الموظفين حديثاً لأن البنك اعتمد سياسة توظيف نشطة في السنوات القليلة الماضية.

#### الجدول و الشكل رقمي(04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



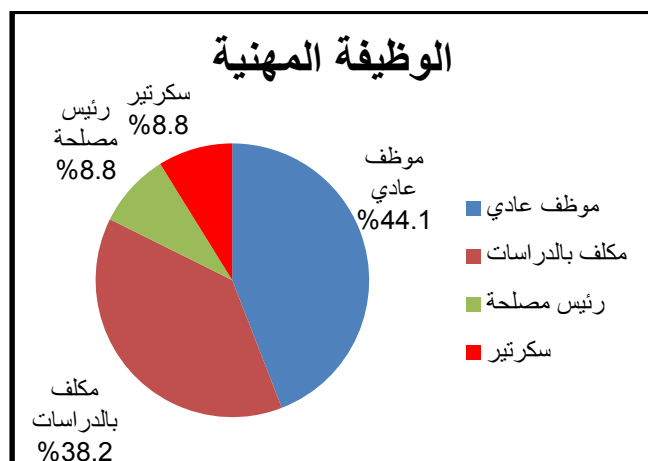
| المستوى التعليمي | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| متوسط            | 1     | 2,9%           |
| ثانوي            | 5     | 14,7%          |
| جامعي            | 28    | 82,4%          |
| المجموع          | 34    | 100%           |

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن 82.4% من العمال الموجودين في العينة هم من أصحاب المستوى الجامعي، أي ما مجموعه 28 عامل، وتليها نسبة 14.7% من أصحاب المستوى الثانوي بعدد 5 عمال و في الأخير عامل واحد بمستوى تعليمي متوسط و بنسبة 2.9% من مجموع مجتمع الدراسة. وبالتالي نجد أن نسبة العاملين ذوي المستوى التعليمي الجامعي مرتفعة مما يشكل دعامة قوية في تطوير النشاط و تحسين المستوى داخل البنك، ومن أسباب ارتفاع عدد أصحاب المستوى الجامعي، نجد في مقدمتها طبيعة نشاط البنك التي تتطلب كفاءات عالية تتماشى و متطلباتها .

#### الجدول و الشكل رقمي(05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة المهنية.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



| الوظيفة        | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| موظف           | 15    | 44,1%          |
| مكلف بالدراسات | 13    | 38,2%          |
| رئيس مصلحة     | 3     | 8,8%           |
| سكرتير         | 3     | 8,8%           |
| المجموع        | 34    | 100%           |

فيما يخص المستوى الوظيفي نلاحظ من الجدول أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الموظفين و عددهم 15 عامل مابين إناث و ذكور حيث تشكل نسبتهم 44.1% من مجموع أفراد العينة، ثم تليهم فئة مكلف بالدراسات بمجموع 13 عامل و بنسبة تقدر بـ 38.2% من إجمالي العاملين، و أخيرا نجد فئة رئيس مصلحة و فئة سكرتير متساويان بعدد 3 عمال لكل واحدة أي بنسبة 8.8% من إجمالي العاملين.

ونلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن أكبر نسبة من العاملين هم من فئة الموظفين المناطة بهم عملية التعامل مع العملاء في الوكالة و تسير الشؤون الخاصة بهم و العمل على تقديم الخدمات البنكية لهم وكذا مراقبة تجهيزات البنك من أجهزة و برمجيات البنك ، ثم تليها فئة مكلف بالدراسات لمتابعة الأمور المتعلقة بالإدارة و الموظفين و القروض وكذلك المحاسبة و الضرائب، وفي الأخير فئة رئيس مصلحة المكلف بمتابعة و تسير المصلحة التي يرئسها و العمل على تنسيق الجهود بين الموظفين التابعين لمصلحته، وعمل السكرتارية هو مساعدة الرئيس و تسهيل إنجاز المهام.

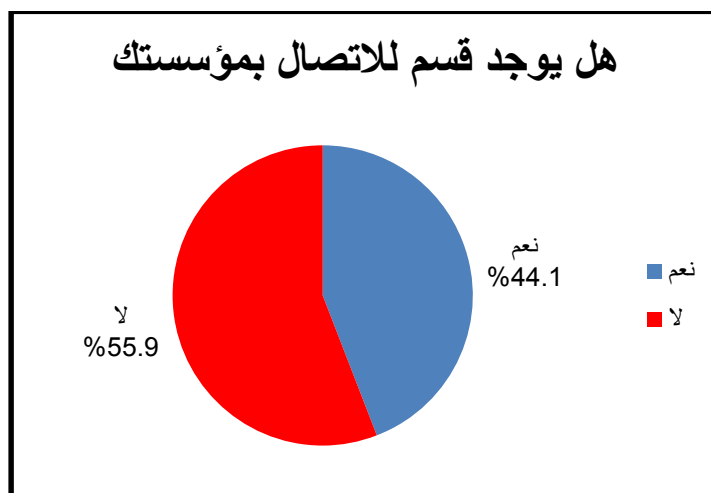
**ثانيا: بيانات خاصة بالاتصال الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية ميلة.**

**الجدول و الشكل رقمي(06): يبين مدى توفر قسم خاص للاتصال بالبنك.**

| العبرة                      | نعم   | لا    | المجموع |
|-----------------------------|-------|-------|---------|
| هل يوجد قسم للاتصال بمؤسستك | 15    | 19    | 34      |
|                             | 44,1% | 55,9% | 100%    |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



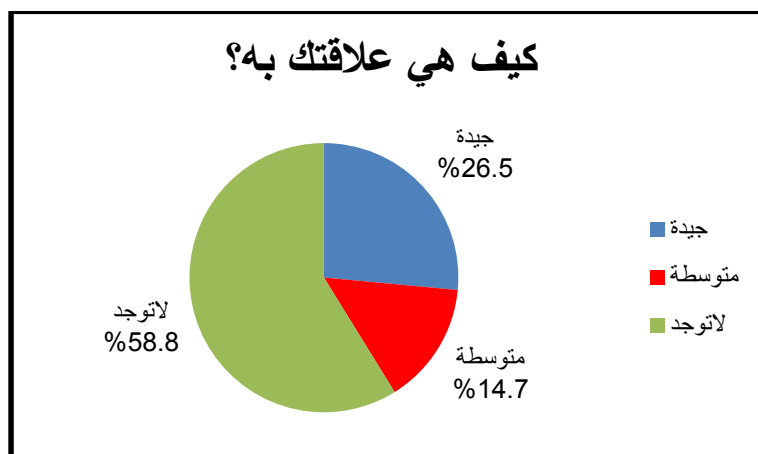
من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن عدد العاملين الذين أجابوا بأن هناك قسم خاص بالاتصال داخل مؤسستهم هو 15 عامل من أصل 34 عامل أي بنسبة 44.1% وعدد العاملين الذين أجابوا بأنه لا يوجد قسم للاتصال داخل نفس المؤسسة هو العدد المتبقي من أصل 34 عامل أي 19 عامل بنسبة قدرت بـ 55.9% وهذا يعني بأن الجزء الأكبر منهم ليس له دراية بوجود هذا القسم بمؤسستهم نظرا لعدم وضوحه كفاية بالنسبة لهم، وخلاصة القول أنه مهما كانت النسب متفاوتة من حيث الرأي إلا أن هذا لا يعني أنه يمكن أن ننفي وجود قسم للاتصال داخل هذه المؤسسة ولكنه لا يزال مجهولا من طرف بعض العاملين.

#### الجدول و الشكل رقمي (07): العلاقة بقسم الاتصال بالبنك.

| العبارة                |   | جيدة  | متوسطة | لاتوجد | المجموع |
|------------------------|---|-------|--------|--------|---------|
| كيف هي<br>علاقتك<br>به | ت | 9     | 5      | 20     | 34      |
|                        | % | 26,5% | 14,7%  | 58,8%  | 100%    |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



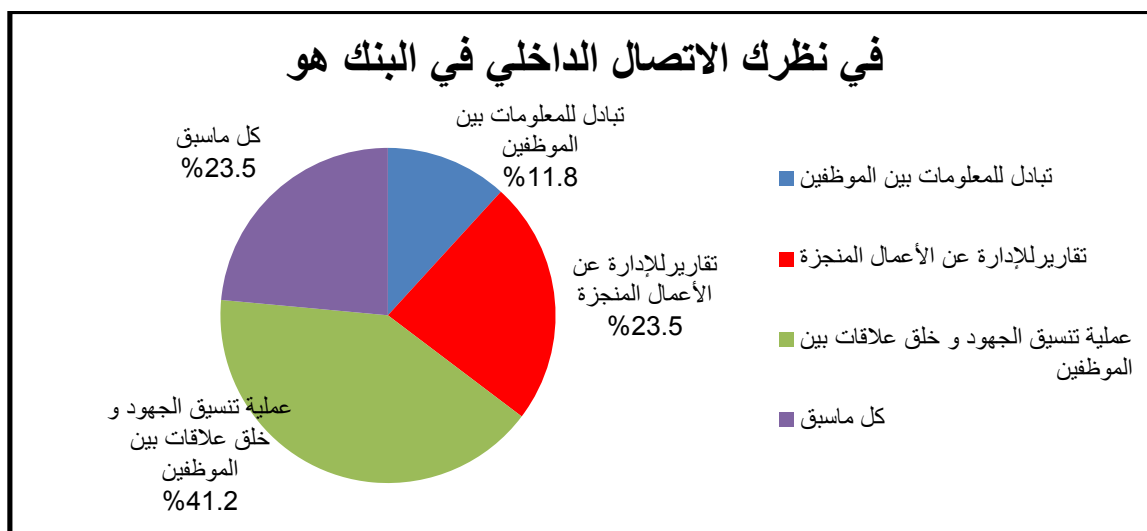
يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن غالبية الباحثين أي ما يعادل 20 فرد من عينة الدراسة كانوا قد نفوا علاقتهم بقسم الاتصال وهذا ما يعادل نسبة 58.8% ويأتي في الدرجة الثانية العاملون الذين أجابوا بأن علاقتهم بالقسم جيدة وكان عددهم 9 من عينة الدراسة ما يعادل 26.5% ثم في المرتبة الأخيرة الذين أجابوا بأن العلاقة متوسطة وعددهم 5 أفراد بما يعادل 14.7% والملاحظ أن كل الباحثين لم يجيبوا حول احتمال ضعف علاقتهم بالاتصال وهذا ما يعني أنه وبالرغم من إقرارهم بوجود قسم للاتصال فإنه إن لم تكن علاقتهم به جيدة أو متوسطة أو غير موجودة فإنها ليست ضعيفة وخلاصة القول إن حصل وكانت هناك علاقة بين العاملين وقسم الاتصال فإنها لن تكون ضعيفة وبالتالي يدل هذا على فعالية العلاقة ولو بشكل نسبي.

### الجدول و الشكل رقمي(08): يبين نظرة العامل اتجاه الاتصال الداخلي بالبنك.

| المجموع | كل ماسبق | عملية تنسيق الجهود و خلق علاقات بين الموظفين | تقارير للإدارة عن الأعمال المنجزة | تبادل للمعلومات بين الموظفين | العبارة |                                     |
|---------|----------|----------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------|-------------------------------------|
| 34      | 8        | 14                                           | 8                                 | 4                            | ت       | في نظرك الاتصال الداخلي في البنك هو |
| %100    | %23,5    | %41,2                                        | %23,5                             | %11,8                        | %       |                                     |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



يبدو لنا من خلال الجدول أعلاه أن نظرة العاملين للاتصال في البنك متفاوتة فهناك من يرى أن الاتصال داخل المؤسسة يتمثل في تبادل المعلومات بين الموظفين وكان عددهم 4 أفراد بنسبة 11.8% أما عدد الأفراد الذين يرون أن الاتصال يتمثل في تقارير للإدارة عن الأعمال المنجزة هو 8 أفراد أي بنسبة 23.5% وعدد الأفراد الذين يرون بأن الاتصال داخل مؤسستهم يعني عملية تنسيق الجهود وخلق علاقات بين الموظفين فقد كان أكبر عدد وهو 14 فردا وبأكبر نسبة وهي 41.2% بينما كان رأي 8 أفراد بأن الاتصال داخل البنك يضم الكل معاً بنسبة 23.5%، وخلاصة القول هنا أن الاتصال داخل البنك يوفر كل ما يحتاج إليه العامل لتأدية عمله.

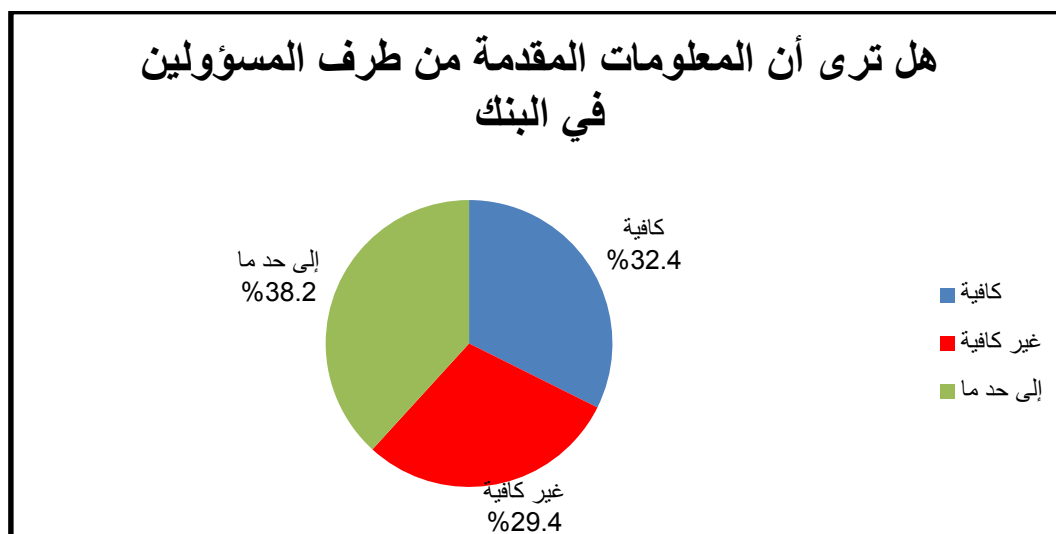
### الجدول و الشكل رقمي (09): يتعلق بكيفية رؤية العاملين للمعلومة المقدمة من طرف المسؤولين في

#### البنك.

| العبارة                                               | كافية | غير كافية | إلى حد ما | المجموع |
|-------------------------------------------------------|-------|-----------|-----------|---------|
| هل ترى أن المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين في البنك | 11    | 10        | 13        | 34      |
|                                                       | 32,4% | 29,4%     | 38,2%     | 100%    |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

– بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



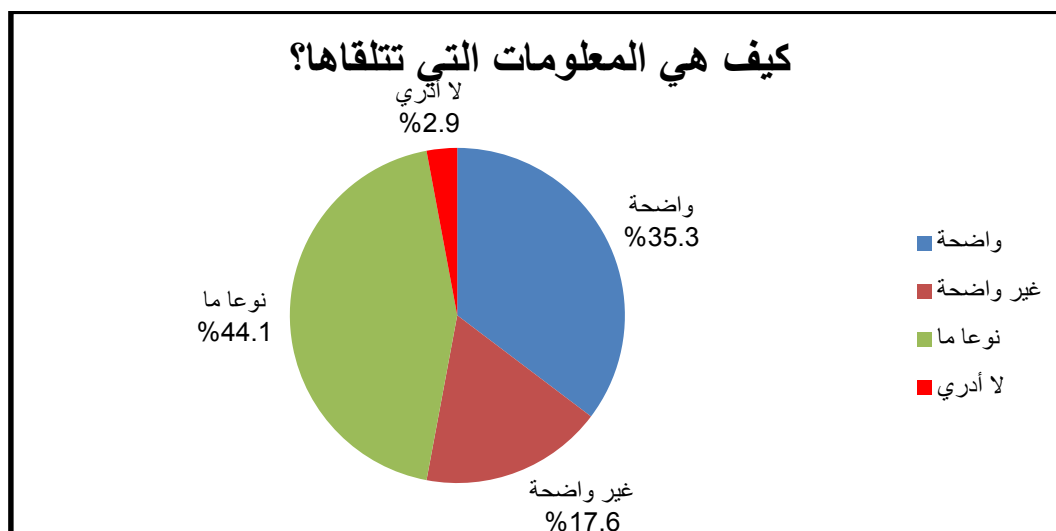
تشير المعطيات الكمية أن من يرى أن المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين في البنك كافية هم 11 فردا بنسبة 32.4% وعدد الأفراد الذين يرون أنها غير كافية هم 10 أفراد بما يعادل نسبة 29.4% أما الأفراد المتبقون وهم 13 فرد وهم بنسبة 38.2% فيرون أنها كافية إلى حد ما، ما يشير هنا أن المبحوثين لديهم شعور ولو بنسبة قليلة بكفاية المعلومات المقدمة لهم من طرف المسؤولين في البنك مما يوضح اهتمام الإدارة بالمعلومة المقدمة للعاملين للحصول على أكبر قدر من الكفاية.

### الجدول و الشكل رقمي (10): متعلق بوضوح المعلومات المتلقاة.

| العبارة                | واضحة | غير واضحة | نوعا ما | لا أدري | المجموع |
|------------------------|-------|-----------|---------|---------|---------|
| كيف هي                 | 12    | 6         | 15      | 1       | 34      |
| المعلومات التي تتلقاها | 35,3% | 17,6%     | 44,1%   | 2,9%    | 100%    |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



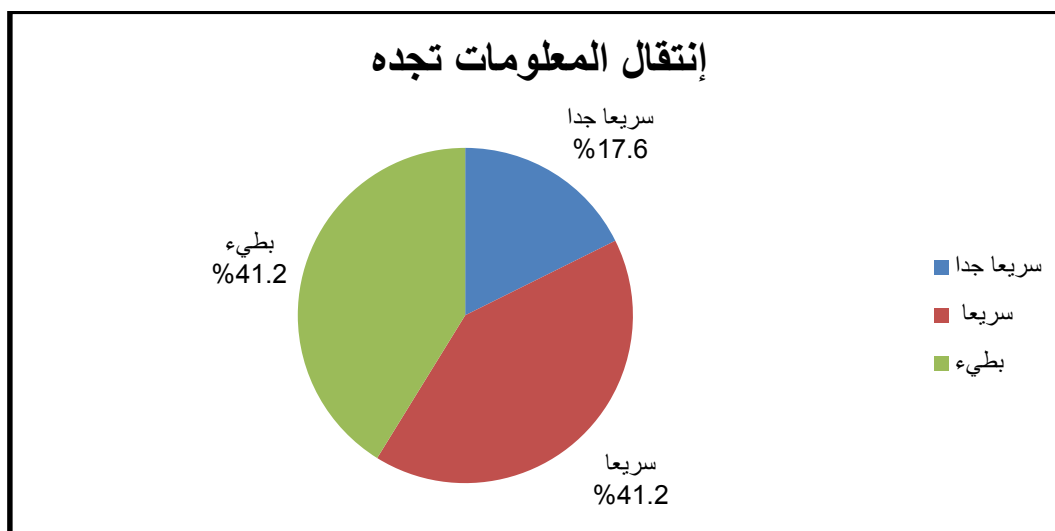
من خلال اتصالنا بأفراد عينة البحث بالبنك محل الدراسة، وحسب البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، فإن عدد الذين صرحوا بأن المعلومات التي يتلقونها داخل البنك كافية قدر ب 12 فردا أي ما نسبته 35.3% وهي نسبة كبيرة نسبيا، وعدد الذين نفوا وضوحها كان 6 أفراد وهي نسبة 17.6%، وكان عدد الأفراد الذين يرون أنها واضحة نوعا ما هم 15 فردا بنسبة قدرت ب 44.1% غير أن هناك فردا واحدا عبر على أنه لا يدري إن كانت المعلومات المقدمة لديه واضحة أم ليست واضحة وبنسبة قدرت ب 2.9%، فالعاملون هنا يتفاوتون في درجة فهم المعلومة المقدمة لديهم لكنهم يتفقون في أنها في مجملها وغالبيتها تكون واضحة ولو بشكل نسبي.

### الجدول و الشكل رقمي (11): يتعلق بانتقال المعلومات داخل البنك.

| العبارة         | سريعة جدا | سريعة | بطيء  | المجموع |
|-----------------|-----------|-------|-------|---------|
| انتقال المعلومة | 6         | 14    | 14    | 34      |
| تجده            | %17,6     | %41,2 | %41,2 | %100    |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

– بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



إن الإجابة عن هذا السؤال كشفت عنه الدراسة من خلال الجدول أعلاه، حيث أن حوالي 6 مبحوثين من مجموع 34 يمثلون عينة الدراسة يرون أن انتقال المعلومات سريعة جدا وهؤلاء يمثلون 17.6% ، وحوالي 14 مبحوث يرون أن انتقالها سريع ما يعادل نسبة 41.2% ، أما الأفراد المتبقون وهم 14 فردا فكان رأيهم بالاتصال داخل مؤسستهم أنه بطيء ويمثلون 41.2% ، وبالنظر إلى المعطيات المذكورة نجد أن غالبية الأفراد يرون أن الاتصال سريع داخل البنك وهذا دليل على توفر المؤسسة على طرق اتصال جيدة تسرع في انتقال المعلومة بين الأفراد.

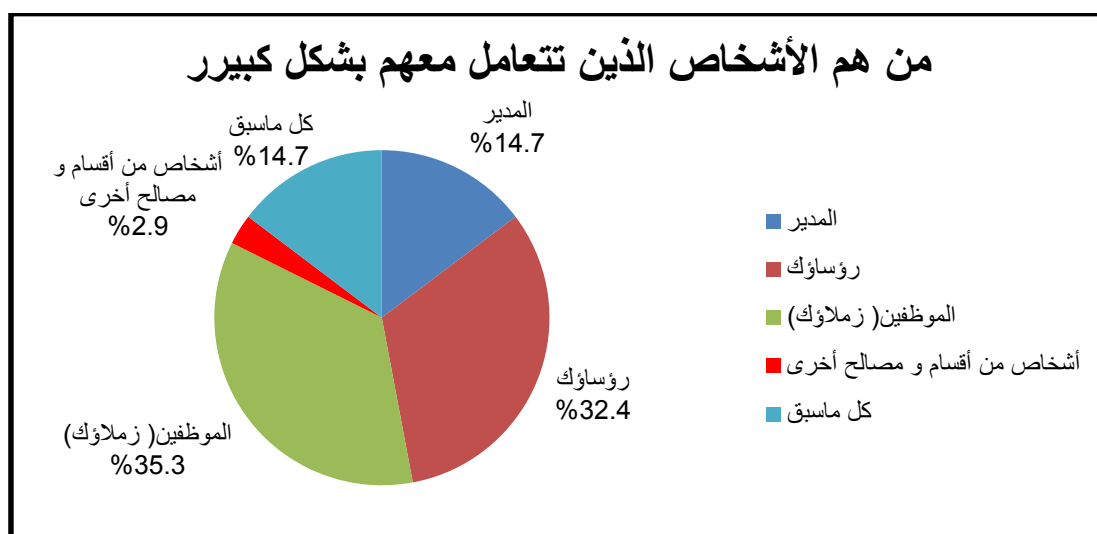
### الجدول و الشكل رقمي(12): يبين أهم الأشخاص المتعامل معهم داخل البنك.

| العبارة | المدير | رؤساوك | الموظفين-<br>زملاؤك | أشخاص من<br>أقسام و مصالح<br>أخرى | كل ما سبق | المجموع |
|---------|--------|--------|---------------------|-----------------------------------|-----------|---------|
|         |        |        |                     |                                   |           |         |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

| من هم الأشخاص الذين تتعامل معهم بشكل كبير | ت | 5     | 11    | 12    | 1    | 5     |
|-------------------------------------------|---|-------|-------|-------|------|-------|
| %                                         | % | %14,7 | %32,4 | %35,3 | %2,9 | %14,7 |
| %100                                      |   |       |       |       |      |       |



من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه، يرى أغلب أفراد عينة الدراسة وعددهم 12 مبحوث أن الجهات التي يتصل بها هي الزملاء بنسبة 35.3%، ثم يأتي بعد ذلك الاتصال برؤساء الأقسام وعدد الذين أجابوا على ذلك هم 11 فردا ويليه بعد ذلك الاتصال بالمديرين وكذا الاتصال بالكل معا بنفس عدد الأفراد الذين أجابوا عليها 5 أفراد لكل عبارة على حدا، وبنسبة تقدر ب 14.7% وربما يرجع ذلك إلى البعد الفاصل بين العمال والمدراء حسب السلم الإداري، أما فيما يخص الاتصال بأشخاص من أقسام و مصالح أخرى فقد كان عدد المجيبين عليها فردا واحدا ما يمثل نسبة 2.9%، وخلاصة القول هنا أن غالبية الاتصالات الموجودة داخل البنك هي اتصالات أفقية بين العاملين في نفس المستوى لكن هذا لا ينفي وجود الأنواع الأخرى منه، وإلا فلن يكون هناك سير ناجح للمعلومات داخل البنك.

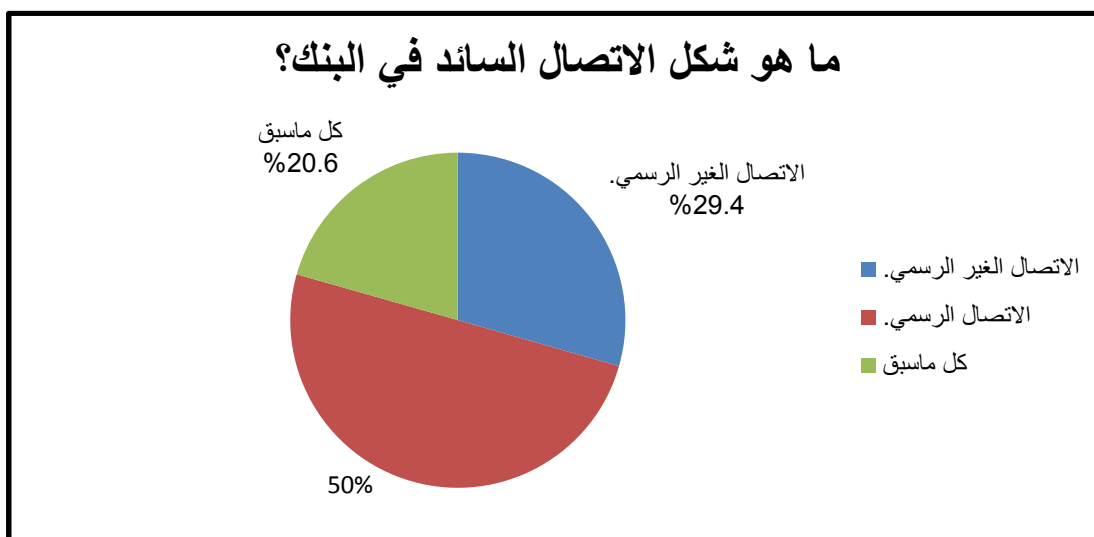
### الجدول و الشكل رقمي(13): يوضح شكل الاتصال السائد في البنك.

| العبارة | الاتصال الغير الرسمي | الاتصال الرسمي | كل ماسبق | المجموع |
|---------|----------------------|----------------|----------|---------|
| ت       | 10                   | 17             | 7        | 34      |
| %       | %29,4                | %50            | %20,6    | %100    |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

|  |  |  |  |  |                    |
|--|--|--|--|--|--------------------|
|  |  |  |  |  | السائد في<br>البنك |
|--|--|--|--|--|--------------------|



يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن 10 أفراد من مجموع 34 يرون أن الاتصال داخل البنك غير رسمي ويمثل ذلك نسبة 29.4%، و 17 فرداً يرون أنه رسمي ويمثل 50%، وقد أجاب المتبقون وهم 7 أفراد على أن كليهما (الرسمي، غير الرسمي) متوفران في المؤسسة، مما يعني أن الاتصال الرسمي يتحكم في غالبية الاتصالات داخل البنك مما سيعر المعلومات إلى بعض التأخير في انسيابها ومرونتها لكنه وبنفس الكيفية سيحول دون التشويه فيها والتعرض للإشاعات المغلطة التي ستؤثر بسلب في عمل البنك.

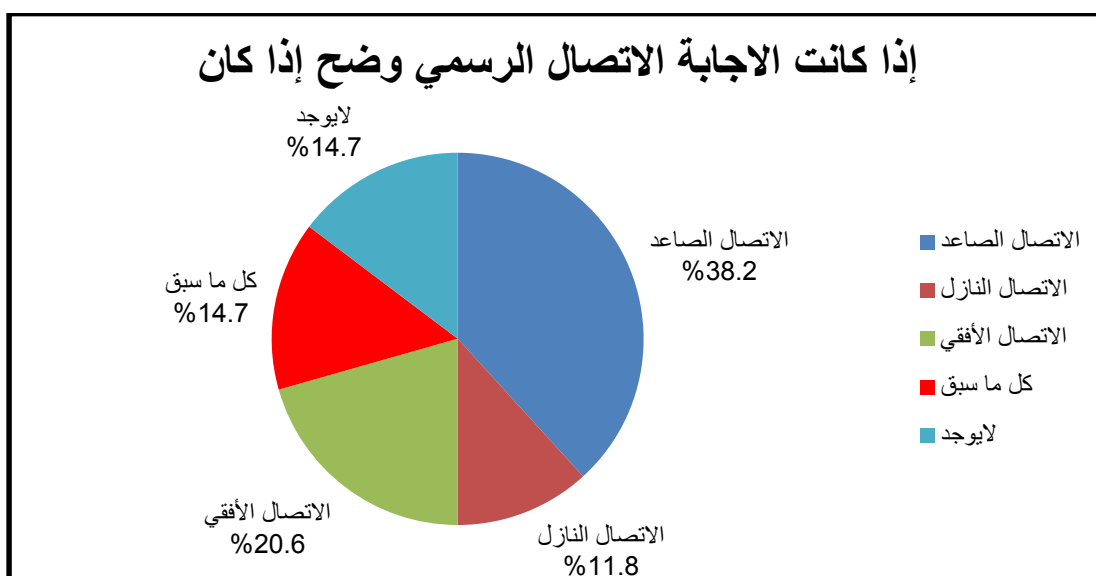
### الجدول و الشكل رقمي (14): يوضح أشكال الاتصال الرسمي داخل البنك.

| العبارة | الاتصال | الاتصال | الاتصال | كل ما | لا يوجد | المجموع |
|---------|---------|---------|---------|-------|---------|---------|
|---------|---------|---------|---------|-------|---------|---------|

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

| ت                                                 | الصاعد | النازل | الأفقي | سابق  |       |      |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|------|
| إذا كانت الإجابة<br>الاتصال الرسمي<br>وضح إذا كان | 13     | 4      | 7      | 5     | 5     | 34   |
| %                                                 | %38,2  | %11,8  | %20,6  | %14,7 | %14,7 | %100 |



يبدو من خلال النسب التي تضمنها الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد العاملين في البنك يؤكدون أن الاتصال الصاعد هو الاتصال السائد في البنك وقد أجاب على ذلك 13 فردا ما يعادل نسبة 38.2%، ثم يليه الاتصال الأفقي وقد أجاب على ذلك 7 أفراد بنسبة 20.6%، أما فيما يتعلق بعدد العاملين الذين قالوا أن كل أشكال الاتصال سائدة داخل البنك هو 5 أفراد ما يمثل نسبة 14.7%، وكان عدد العاملين الذين أجابوا بأنه لا يوجد أي نوع من أنواع الاتصال الرسمي داخل البنك هو 5 أفراد أيضا بنفس النسبة السابقة، وفي الأخير [أقل عدد من العمال وهو 4 عمال من مجموع العينة يرون أن الاتصال النازل هو السائد في البنك. ومن هنا يتبين لنا أن جميع أنواع الاتصال متوفرة في البنك لكن الاتصال الصاعد هو أهم اتصال سائد في البنك

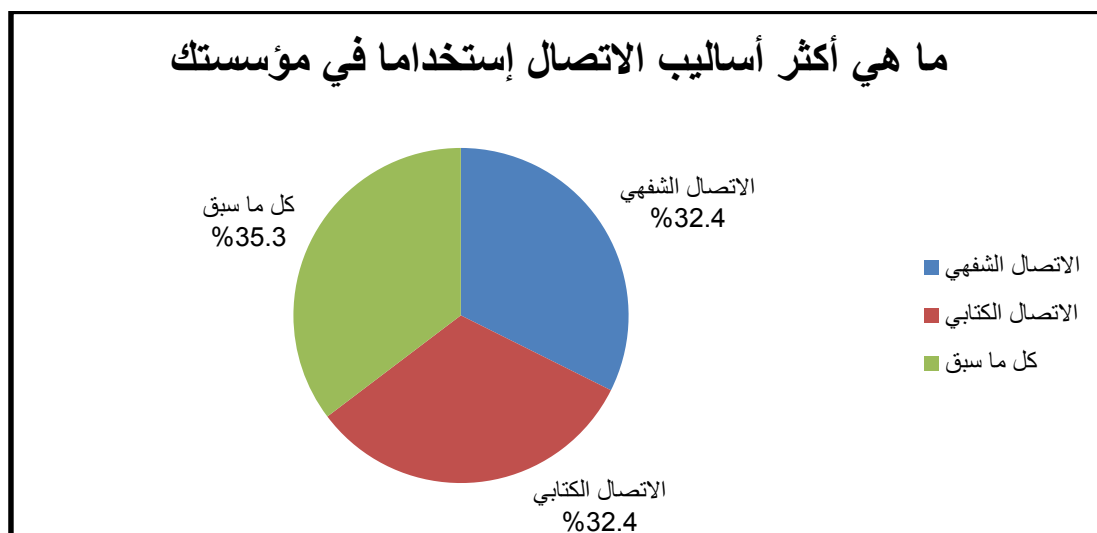
### الجدول و الشكل رقمي (15): يوضح أساليب الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.

| العبارة           | الاتصال الشفهي | الاتصال الكتابي | كل ما سبق | المجموع |
|-------------------|----------------|-----------------|-----------|---------|
| ما هي أكثر أساليب | 11             | 11              | 12        | 34      |
| ت                 |                |                 |           |         |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

|                            |   |       |       |       |      |
|----------------------------|---|-------|-------|-------|------|
| الاتصال إستخداما في مؤسستك | % | %32,4 | %32,4 | %35,3 | %100 |
|----------------------------|---|-------|-------|-------|------|



من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن إجابة المبحوثين كانت مناصفة بين رأيين: الأول أن الأسلوب الشفهي في الاتصال هو السائد داخل البنك، والثاني ويرى أن الأسلوب الكتابي هو السائد وكان عدد الذين أجابوا على ذلك 22 فردا، أي 11 فردا لكل أسلوب بنسبة 32.4%، أما فيما يتعلق بكليهما فقد كان رأي 12 فردا من مجموع أفراد العينة بنسبة 35.3%، وبالتالي يتضح أن استعمالات أساليب الاتصال متنوعة واستخداماته مختلفة.

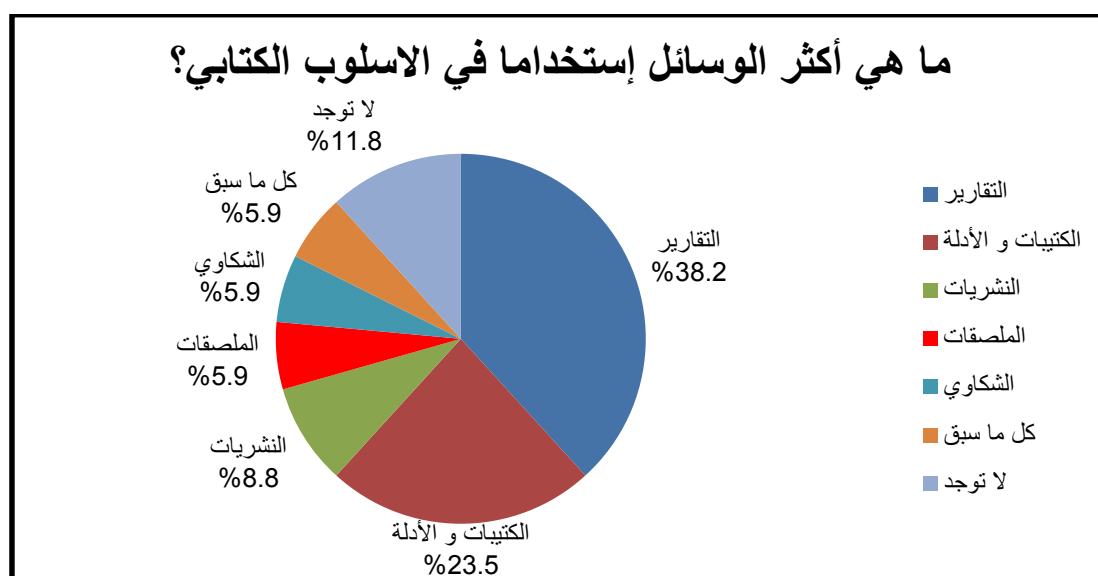
### الجدول و الشكل رقمي(16): يوضح أكثر الوسائل استخداما في (الأسلوب الكتابي)

| العبارة | التقارير | الكتيبات والأدلة | النشريات | الملصقات | الشكاوي | كل ما سبق | لا توجد | المجموع |
|---------|----------|------------------|----------|----------|---------|-----------|---------|---------|
|---------|----------|------------------|----------|----------|---------|-----------|---------|---------|

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

|      |       |      |      |      |      |       |       |   |                                                 |
|------|-------|------|------|------|------|-------|-------|---|-------------------------------------------------|
| 34   | 4     | 2    | 2    | 2    | 3    | 8     | 13    | ت | ما هي أكثر الوسائل استخداما في الأسلوب الكتابي؟ |
| %100 | %11,8 | %5,9 | %5,9 | %5,9 | %8,8 | %23,5 | %38,2 | % |                                                 |



لقد بينت وكشفت لنا البيانات الإحصائية أن أغلبية الباحثين من أفراد عينة الدراسة والمقربين بـ 38.2% يرون أن التقارير هي أكثر وسائل الاتصال الكتابي استخداما تلي نسبة 23.5% تخص الكتيبات والأدلة، ثم تأتي النسب المتقاربة وتخص النشریات والملصقات والشكاوي ما بين 5.9% إلى حوالي 8.8% ولكن هناك نسبة 11.8% فتقول بأنه لا وجود لأي وسيلة من هذه الوسائل داخل البنك، ولذا يمكن أن نستنتج أن هناك استخداما لهذه الوسائل المذكورة لكن بعض العاملين لا يتأثرون بها ويمكن أن يكون السبب عدم فهمها أو استيعابها أو عدم إعطاء البنك أهمية خاصة بها.

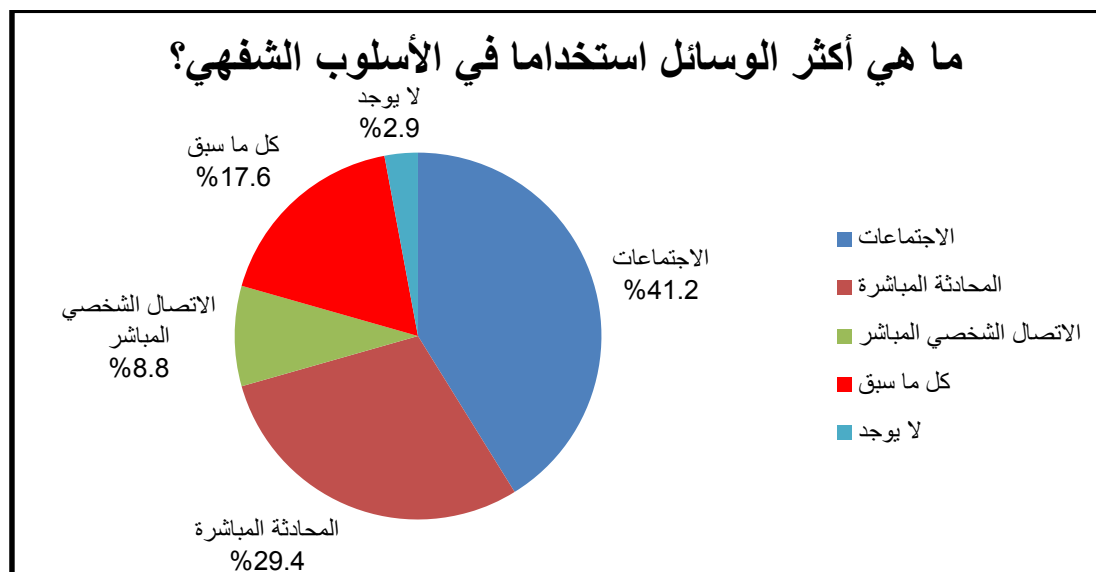
### الجدول و الشكل رقمي (17): يوضح أكثر الأساليب استخداما (الأسلوب الشفهي)

| العبارة | الاجتماعات | المحادثة المباشرة | الاتصال الشخصي | كل ما سبق | لا يوجد | المجموع |
|---------|------------|-------------------|----------------|-----------|---------|---------|
|---------|------------|-------------------|----------------|-----------|---------|---------|

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

|      |      |       |         |       |       |   |                                               |
|------|------|-------|---------|-------|-------|---|-----------------------------------------------|
|      |      |       | المباشر |       |       |   |                                               |
| 34   | 1    | 6     | 3       | 10    | 14    | ت | ما هي أكثر الوسائل استخداما في الأسلوب الشفهي |
| %100 | %2,9 | %17,6 | %8,8    | %29,4 | %41,2 | % |                                               |



يحدد لنا هذا الجدول احتمالات متنوعة، يمكن على ضوئها معرفة أسلوب الاتصال الشفهي في البنك، بحيث برز لنا أن أهم أسلوب هو أسلوب الاجتماعات وذلك بنسبة عبرت عنه بـ: 41.2%، ثم يأتي بعدها في المرتبة الثانية مباشرة أسلوب المحادثة المباشرة بنسبة قدرت بـ 29.4%، وقد اجتمعت نسبة 17.6% على الرأي الذي يقول أن كل الأساليب المذكورة مستعملة في البنك، أما أسلوب الاتصال الشخصي المباشر فقد أخذ نسبة 8.8% أم النسبة التي نفت وجود أساليب اتصال شفهي داخل البنك هي نسبة قليلة بالمقارنة مع النسب الأخرى التي أكدت وجود هذه الأساليب، ومن هنا يتبين أن كل أسلوب له أهميته الخاصة بشكل خاص الاجتماعات، حيث وجدت أنها الأكثر فاعلية والأكثر انتشارا.

### ثالثا: بيانات خاصة بمعوقات الاتصال الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول و الشكل رقمي(18): يوضح معوقات الاتصال الداخلي ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.

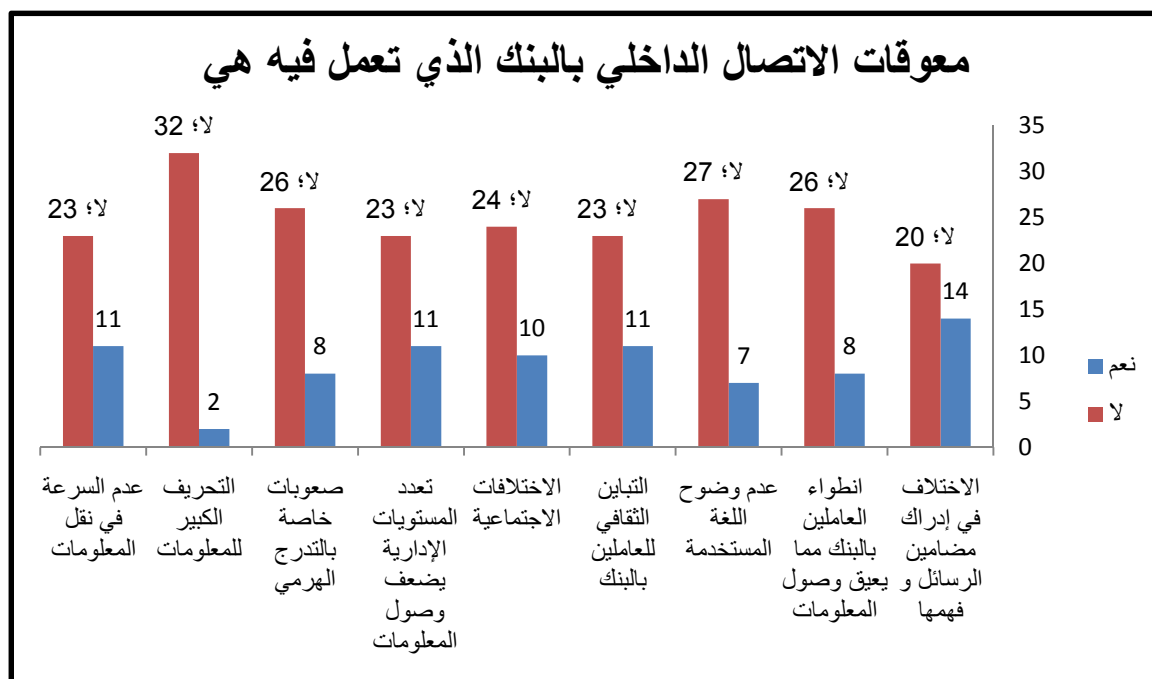
## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

| المجموع | لا    | نعم   | العبارات |                                                |
|---------|-------|-------|----------|------------------------------------------------|
| 34      | 20    | 14    | ت        | الاختلاف في إدراك مضامين الرسائل و فهمها       |
| %100    | %58,8 | %41,2 | %        |                                                |
| 34      | 26    | 8     | ت        | انطواء العاملين بالبنك مما يعيق وصول المعلومات |
| %100    | %76,5 | %23,5 | %        |                                                |
| 34      | 27    | 7     | ت        | عدم وضوح اللغة المستخدمة                       |
| %100    | %79,4 | 20,6% | %        |                                                |
| 34      | 23    | 11    | ت        | التباين الثقافي للعاملين بالبنك                |
| %100    | %67,6 | %32,4 | %        |                                                |
| 34      | 24    | 10    | ت        | الاختلافات الاجتماعية                          |
| %100    | %70,6 | %29,4 | %        |                                                |
| 34      | 23    | 11    | ت        | تعدد المستويات الإدارية يضعف وصول المعلومات    |
| %100    | %67,6 | %32,4 | %        |                                                |
| 34      | 26    | 8     | ت        | صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي                     |
| %100    | %76,5 | %23,5 | %        |                                                |
| 34      | 32    | 2     | ت        | التحريف الكبير للمعلومات                       |
| %100    | %94,1 | %5,9  | %        |                                                |
| 34      | 23    | 11    | ت        | عدم السرعة في نقل المعلومات                    |
| %100    | %67,6 | %32,4 | %        |                                                |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



– يتضح لنا من خلال ما تفره لغة الأرقام في الجدول أعلاه أنه:

– أغلبية الباحثين وهم 20 مبحوث من مجموع 34 بنسبة تقدر بـ : 58.8% لا يجدون أن الاختلاف في إدراك مضمون الرسالة وفهمها قد يكون من أهم معوقات الاتصال لديهم داخل البنك، أما النسبة المتبقية وهي نسبة 41.2% فتعتبرها المعوق الأساسي لديهم داخل البنك وبالتالي يظهر لنا أن هناك تباين واختلاف في ماهية المعوقات لدى العاملين وربما يرجع ذلك إلى اختلاف الفهم لديهم.

– إن نسبة 76.5% من الأفراد الباحثين لا يرون أن انطواء العاملين بالبنك قد يكون معوقا لوصول المعلومات، أما ما نسبته 23.5% فيرونه عائقا لديهم وبذلك يصعب وصول المعلومة لديهم.

– من خلال البيانات الكمية المعبر عنها من طرف الباحثين نجد أن اللغة المستخدمة في البنك لا تؤثر بشكل سلبي في فهم مضامين الرسالة وهذا كان رأي الأغلبية بنسبة 79.4% أما النسبة القليلة المتبقية وهي نسبة 20.6% وهي نسبة قليلة بالمقارنة مع النسبة الأولى، ومن هنا نستخلص بأن اللغة المستخدمة في البنك هي لغة سهلة الفهم لا تعيق وصول المعلومة للأفراد.

– إن النسبة التي ترى أن التباين الثقافي يعيق وصول المعلومة هي نسبة 32.4% من مجمل نسبة الباحثين، أما الأغلبية وهي نسبة 67.6% فتري أن التباين الثقافي لا يؤثر في وصول المعلومة ولا يعتبر أهم المعوقات التي تحول دون فهم الرسالة وهذا راجع إلى المستوى التعليمي العالي الذي تتمتع به غالبية فئة العاملين.

– تؤكد النتائج المبينة في الجدول أن نسبة 70.6% من الباحثين قد أجابوا بأن الاختلافات الاجتماعية لا تؤثر في حدوث الاتصال وأنها ليست من بين أهم المعوقات الخاصة بالاتصال داخل البنك، أما النسبة المتبقية وهي نسبة 29.4% فقد أجابوا

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

بأنها من أهم المعوقات التي تحول دون حدوث اتصال داخل البنك، مما سبق يمكن أن نستنتج أن الاختلافات الاجتماعية ليست بالمعوق الرئيسي لحدوث الاتصال داخل البنك.

– يحدد لنا الجدول احتماليين أساسيين: الأول يجيب بأن تعدد المستويات الإدارية يضعف وصول المعلومة وقد كان عدد المؤيدين لهذه الفكرة هو 11 فردا من مجموع العينة بنسبة تعادل 32.4%، والثاني يجيب بأن تعدد المستويات الإدارية لا يضعف وصول المعلومة وكان عدد الذين أكدوا ذلك هو 23 فرد أي ما نسبته 67.6% وتدلل هذه النتائج على أن المستويات وإن تعددت فإنها لا تؤثر بشكل كبير في ضعف وصول المعلومة بين العاملين، أي أنها ليست أهم معوق من معوقات الاتصال الداخلي في البنك.

– كما يبين أن 76.5% من المبحوثين لا يرون بأن الصعوبات الخاصة بالتدرج الهرمي أهم معوق للاتصال، بينما نسبة 23.5% فتري عكس ذلك أي أنها (الصعوبات الخاصة بالتدرج الهرمي) أهم معوق للاتصال بالبنك، وهذا يعني بأن الجزء الكبير من العاملين لا يتأثرون بالصعوبات الخاصة بالتدرج الهرمي ويدل هذا على كفاءة العاملين الذين يمكنهم مواجهة الصعوبات التي تواجههم.

– يتضح من خلال الجدول كذلك، أن الأغلبية العظمى للعاملين بنسبة 94.1% يرون أن التحريف الكبير للمعلومات ليس أهم معوق للاتصال داخل البنك، أما نسبة 5.9% هذه النسبة القليلة تؤكد عدم وجود تحريف كبير للمعلومة داخل البنك وبالتالي لن يكون أهم مسبب في تعطيل الاتصال الداخلي.

– تبين لنا أن نسبة 67.6% من أفراد العينة يرون أن عدم السرعة في نقل المعلومة لا يعيق الاتصال داخل البنك، أما نسبة 32.4% فتؤيد اعتبار أن البطيء في انتقال المعلومة يعيق الاتصال داخل البنك. وهذا ما يعني أن الاتصال داخل البنك سريع نسبيا في نقل المعلومة.

من خلال كل المعطيات الكمية المبينة أعلاه نستنتج أنه لا توجد معوقات بارزة بالنسبة للاتصال الداخلي بالبنك ما يعني نجاحه في العمل داخل البنك.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

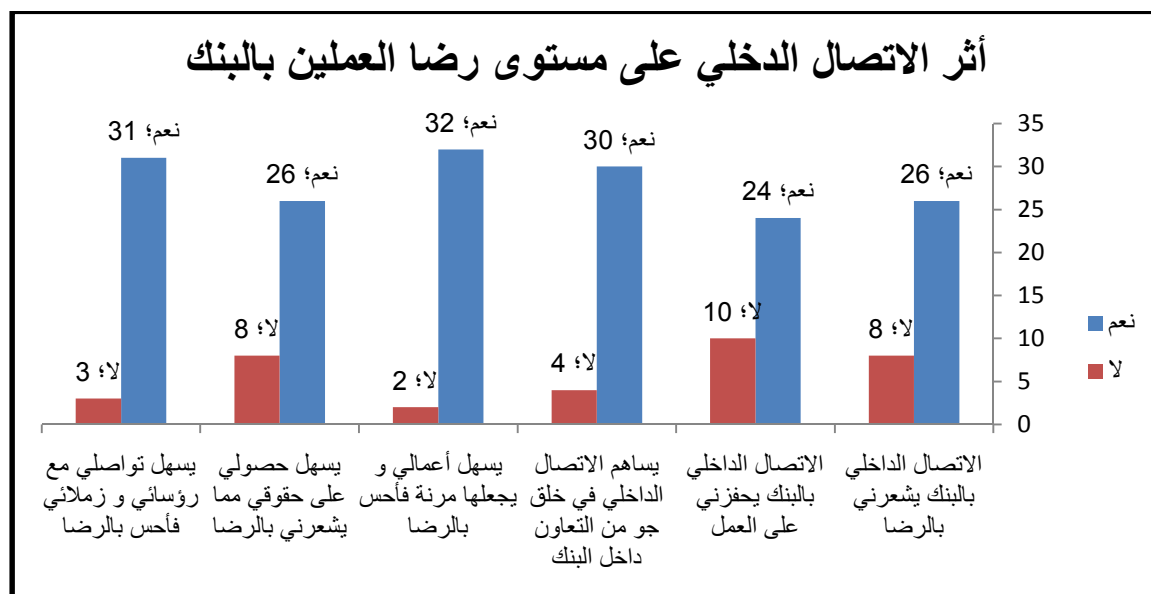
رابعاً: بيانات خاصة بأثر الاتصال الداخلي على مستوى رضا العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة.

الجدول و الشكل رقمي (19): يوضح مدى تحقيق الاتصال الداخلي للرضا.

| المجموع | لا    | نعم   | العبارات |                                                       |
|---------|-------|-------|----------|-------------------------------------------------------|
| 34      | 8     | 26    | ت        | الاتصال الداخلي بالبنك يشعرني بالرضا                  |
| %100    | %23,5 | %76,5 | %        |                                                       |
| 34      | 10    | 24    | ت        | الاتصال الداخلي بالبنك يحفزني على العمل               |
| %100    | %29,4 | %70,6 | %        |                                                       |
| 34      | 4     | 30    | ت        | يساهم الاتصال الداخلي في خلق جو من التعاون داخل البنك |
| %100    | %11,8 | %88,2 | %        |                                                       |
| 34      | 2     | 32    | ت        | يسهل أعمالي و يجعلها مرنة فأحس بالرضا                 |
| %100    | %5,9  | %94,1 | %        |                                                       |
| 34      | 8     | 26    | ت        | يسهل حصولي على حقوقي مما يشعرني بالرضا                |
| %100    | %23,5 | %76,5 | %        |                                                       |
| 34      | 3     | 31    | ت        | يسهل تواصلتي مع رؤسائي و زملائي فأحس بالرضا           |
| %100    | %8,8  | %91,2 | %        |                                                       |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

– بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



تبين لنا من خلال الجدول السابق أن:

– أغلبية الباحثين من أفراد عينة الدراسة يرون بأن الاتصال الداخلي بالبنك يشعرهم بالرضا وقد أحاب بذلك 26 مبحوث من مجموع عينة الدراسة أي ما يعادل نسبة 76.5% وهو رأي الأغلبية، أما عدد الأفراد الذين قالوا بأنهم لا يشعرون بالرضا داخل البنك هو 8 ما يعادل نسبة 32.5% وهو رأي الأقلية ما يعني أن الاتصال داخل البنك هو اتصال فعال يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العاملين.

– نسبة الباحثين الذين يرون بأن الاتصال يحفزهم على العمل هي نسبة معتبرة قدرت ب 70.6%، أما نسبة الذين يرون أن الاتصال لا يقوم بتحفيزهم على العمل فهي 29.4% وبما أن رأي الأغلبية هو الذي يؤخذ عليه فإنه ومن المنطقي أن نقول أن الاتصال داخل البنك يحفز جل العاملين على تأدية مهامهم.

– نسبة 88.2% من العاملين يؤكدون أن الاتصال الداخلي يساهم في خلق جو من التعاون داخل البنك وهي النسبة الأكبر أما نسبة العاملين الذين يؤكدون بأن الاتصال لا يساهم في خلق جو التعاون داخله هي نسبة ضعيفة تمثلت في 11.8% مما يبرهن أن الاتصال الداخلي يساهم بالنسبة للعاملين داخل البنك في خلق جو من التعاون والتكامل لإنجاح الأعمال.

– مساهمة الاتصال في تسهيل مهام العاملين داخل البنك وجعلها تسير بطريقة مرنة وسلسلة تكون بدرجة جد معتبرة حيث أن غالبية الباحثين أيدوا هذه الفكرة من خلال إجاباتهم الدالة على ذلك ونسبة مئوية قدرت بـ 94.1%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 5.9% فقد عارضت هذه الفكرة وهذا ما يعني أن للاتصال دورا كبيرا في التأثير على المردود الإيجابي للعاملين.

– 76.5% من الباحثين أقرروا بأن الاتصال داخل البنك يسهل حصولهم على حقوقهم مما يشعرهم بالرضا عن العمل، في حين نجد أن نسبة 23.5% منهم لا يرون بأنه يسهل حصولهم على المعلومات، وهذا يعني أن الاتصال داخل البنك يسهل الحصول على الحقوق ويؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا لديهم.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

-أغلبية العاملين بالبنك بنسبة 91.2% يؤكدون أن الاتصال يسهل التواصل مع الرؤساء والزملاء لتحقيق الرضا، أما النسبة المتبقية وهي 8.8% أكدت العكس، ونستنتج من خلال النتيجة النسبية الأغلبية أن الاتصال يسهل التواصل مع جميع أفراد البنك ما يجعلهم يحسون بالرضا. من خلال كل هذا نستنتج أن الاتصال الداخلي بالبنك يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين إيجابيا.

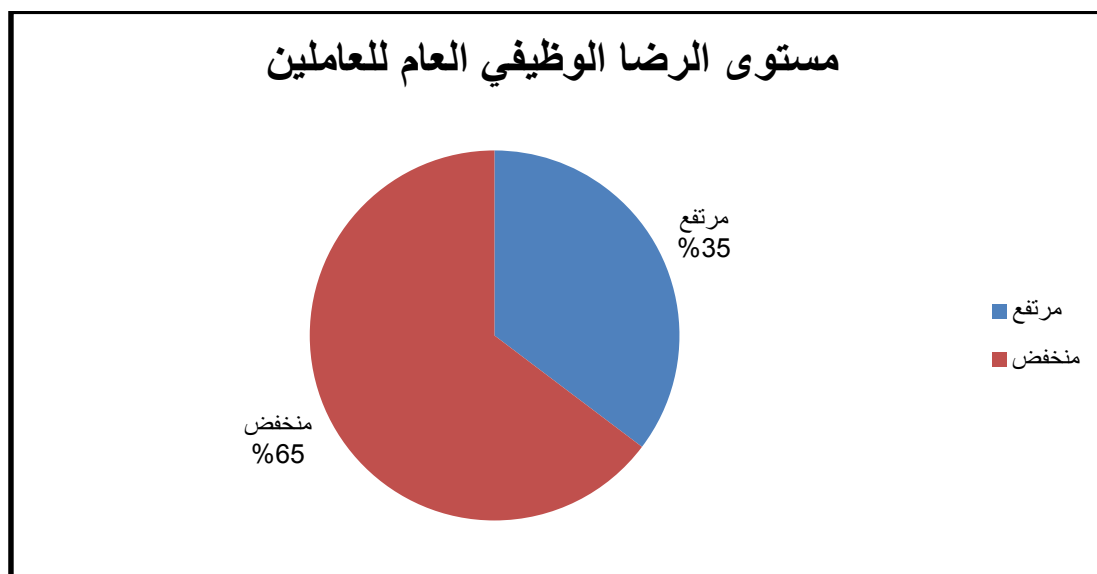
خامسا: بيانات خاصة بمستوى الرضا العام لدى العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة.

الجدول و الشكل رقمي (20): يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنك.

| العبارة                          |   | مرتفع | منخفض | المجموع |
|----------------------------------|---|-------|-------|---------|
| كيف هو مستوى الرضا الوظيفي لديك؟ | ت | 12    | 22    | 34      |
|                                  | % | 35,3% | 64,7% | 100%    |

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

– بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –



يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن مستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين بالبنك منخفض وهذا ما تكشفه المعطيات الكمية، فقد أكد أغلب المبحوثين بنسبة (64.7%) ذلك، أما نسبة (35.3%) فترى أن مستوى الرضا بالبنك مرتفع، وبهذا يمكن أن نستخلص بأن مستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية منخفض، وهذا خارج نطاق الاتصال الداخلي بالبنك أي هناك ظروف أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي إلى جانب الاتصال الداخلي إذا لم تتوفر لن يتحقق الرضا العام أو الكلي لدى الموظفين.

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة في ظل الفرضيات.

#### أولاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى.

الاتصال الصاعد هو الشكل السائد من بين أشكال الاتصال الداخلي بالبنك.

من خلال تحليلي لإجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بالاتصال الصاعد فإن الشواهد الكمية وحسب الجدول رقم (15) أثبتت أن الاتصال الصاعد هو من بين أهم أشكال الاتصال الرسمي السائد في البنك فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا ذلك (28.2%) من نسبة المبحوثين حيث كان هذا رأي الأغلبية بينما النسب المتبقية فكانت بين من يؤكدون أن الاتصال النازل هو الاتصال السائد في البنك بنسبة (11.8%) وبين من يرى أن الاتصال الأفقي هو السائد بنسبة (20.6%) ومن يرى أن كل الأشكال الاتصالية سائدة بنفس المستوى وذلك بنسبة (14.7%) وأخيراً من يرى أنه لا يوجد اتصال سائد داخل البنك، وبالتالي فإنه وبالنظر إلى النتائج الموضحة وبالرغم من وجود مختلف أشكال الاتصال داخل البنك فمن المنطقي أن نعتبر أن الاتصال الصاعد هو الشكل السائد من أشكال الاتصال الداخلي بالبنك، وبهذا يتم إثبات هذه الفرضية.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

مما سبق نرى توفر كل أشكال الاتصال داخل البنك و العمل بها جميعا ولكن الأكثر شيوعا هو الاتصال الصاعد و هذا ما تمليه طبيعة العمل داخل البنك.

#### ثانيا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية.

أكثر الأساليب استخداما في البنك هو الاتصال الكتابي.

وقد كانت نتائج تحليل الجداول أن الاتصال الكتابي هو نوع من أنواع أو أساليب الاتصال المستخدمة داخل البنك وكانت نسبة العاملين الذين يرون ذلك (32.4%) أما نفس النسبة وهي (32.4%) يرون أن الاتصال الشفهي هو الاتصال الأكثر استخداما، وتبقى نسبة (35.2%) ترى أن النوعين مستخدمين بنفس النسبة، وهذا يفسر أنه لا يوجد أسلوب مستخدم أكثر من الآخر، وبالتالي فإن الاتصال الكتابي هو ليس أكثر الأساليب استخداما داخل البنك. وبهذا يمكن أن نعتبر أن الفرضية التي تقول أن أكثر الأساليب استخداما في البنك هو الاتصال الكتابي غير محققة. هذا ما يدل على اعتماد الموظفين الاتصال الكتابي و الشفهي في نقل المعلومات و هو يدل على التطبيق الجيد لأساليب الاتصال الداخلي بالبنك

#### ثالثا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة.

أهم معوقات الاتصال الداخلي بالبنك هي المعوقات التنظيمية.

وقد اعتمدنا في هذه الفرضية على مجموع من الأسئلة لمعرفة إن كانت المعوقات ذاتية خاصة بالعامل أو موضوعية خاصة بالاتصال داخل البنك و كانت إجابات العاملين حول المعوقات التنظيمية بعد تحليل الجداول كالتالي: غالبية الباحثين بنسبة (67.6%) أكدوا أن بطيء المعلومة ليست أهم معوق للاتصال الداخلي بالبنك، بينما ترى نسبة (32.4%) أنها تعد أهم معوق للاتصال، غالبية الباحثين أكدوا أن التحريف الكبير في المعلومة ليس أهم عائق للاتصال داخل البنك وذلك بنسبة (94.1%) أما النسبة المتبقية وهي (5.9%) فترى عكس ذلك أي أن التحريف في المعلومة هو أهم معوق للاتصال الداخلي بالبنك، أغلبية العاملين بنسبة قدرت بـ: (76.5%) أقرت بأن الصعوبات الخاصة بالتدرج الهرمي لا تعتبر أهم معوق للاتصال الداخلي بالبنك، عكس ما تعتبره نسبة (23.5%) من الباحثين، أغلب الباحثين ما نسبته (67.6%) لا تعتبر أن أهم معوق للاتصال الداخلي بالبنك هو تعدد المستويات الإدارية، أما النسبة المتبقية وهي (32.4%) فتعتبر كذلك.

لذا يمكن أن نستخلص من هذه النتائج أن المعوقات التنظيمية ليست أهم معوقات الاتصال الداخلي بالبنك. لذا يمكن أن نقول عن هذه الفرضية أنها غير محققة وبالتالي يمكن نفيها.

لا توجد معوقات واضحة داخل البنك تحد من الاتصال الداخلي و نقل المعلومة و هذا ما يؤكد العمل الجيد له بالبنك ويسهل وصول المعلومات في الوقت المناسب و الكيفية المطلوبة مما يؤدي إلى الانجاز المرغوب من طرف الموظفين.

#### رابعا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الرابعة.

الاتصال الداخلي بالبنك يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي.

وقد خصص لدراسة هذه الفرضية محور يضم ستة أسئلة تبين أثر الاتصال الداخلي على مستوى رضا العاملين بالبنك، أما عن مدى تحقيق الاتصال الداخلي للرضا فقد أجابت نسبة (76.5%) من الباحثين أنه يحقق لهم الرضا، أما نسبة (23.5%) فترى أنه لا يحقق لهم الرضا، نسبة (70.6%) من الباحثين أكدت أن الاتصال يحفزهم على العمل، أما نسبة (29.4%) فترى عكس ذلك، نسبة الذين أفروا بأن الاتصال الداخلي يساهم في خلق جو من التعاون داخل البنك هي (88.2%) أما النسبة المتبقية (11.8%) فتؤكد أنه لا يساهم في خلق جو التعاون داخل البنك، غالبية العاملين بنسبة (76.5%) ترى أنه

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

يسهل الحصول على الحقوق مما يشعرونهم بالرضا أما نسبة (23.5%) فترى أنه لا يسهل الحصول على الحقوق مما لا يشعرونهم بالرضا، أغلب المبحوثين بنسبة (91.2%) تقر بأنه يسهل تواصلهم مع رؤسائهم فيحسنون بالرضا، أما النسبة القليلة المتبقية وهي (8.8%) فتؤكد عكس ذلك. من خلال استقراء النتائج يتبين لنا أن الاتصال الداخلي بالبنك يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي للعاملين، وبهذا يمكن أن نثبت صحة الفرضية الثالثة ونعتبرها محققة.

لذا فإن للاتصال الداخلي أثر إيجابي واضح على الرضا الوظيفي للعاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية و هذا من خلال تحفيزهم على العمل الناتج عن التعاون بين الموظفين و تسهيل الأعمال الموكلة إليهم ، كما يوفر لهم حقوقهم و هذا ما يشعرونهم بالرضا.

### خامساً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الخامسة.

#### مستوى الرضا لدى عمال البنك عال.

خصصت هذه الفرضية لدراسة مستوى الرضا لدى العاملين بالبنك وقد تمت الاجابة عنها من خلال المحور الخامس و الذي طرح فيه سؤال يتعلق بمستوى الرضا العام للموظفين و من خلال تحليل الاجابات المتعلقة بهذا المحور كانت إجابات المبحوثين موافقة برأي الأغلبية على أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك منخفض وبالتالي يمكننا القول بأن الفرضية التي تقول بأن مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية – ميلة – عال غير محققة وبهذا يتم نفيها. ليس الرضا الوظيفي في ظل الاتصال الداخلي يعني تحقق الرضا الكلي بالنسبة للموظفين. بمعنى أن الرضا من جانب الاتصال الداخلي هو جزء من الرضا الكلي و الذي تؤثر فيه متغيرات أخرى التي تستدعي الدراسة.

### الخاتمة

إن اتصال العمال فيهما بىنهم سواء أثناء العمل أو خارجه لىس بالشىء المهم فقط ، بل هو ضروري لتدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بىن العاملين، حيث أن للاتصالات الداخلية دورا بالغ الأهمية في التخفيف من الضغط و التذمر الذي يسود الوسط الذي تكون فيه ظروف العمل غير ملائمة، وعلى هذا الأساس ينبغي تشجيع العمال على الاتصال .

كما أن اتصال المسؤولين والمديرين بالعاملين له دور فعال في رفع معنوياتهم و التقليل من مشاكلهم، فلو فرضنا أن مسؤولاً ما أو رئيس قسم يداوم على زيادة أقسام الإنتاج و يشجع العاملين و يشعرونهم بقيمتهم و بدورهم الفعال وكذلك الأمر بالنسبة للمشرفين فإن ذلك من شأنه أن يرفع من معنوياتهم وبالتالي يعزز الرضا لديهم.

إن أهمية الاتصال في المنظمة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

لمساعدة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، وربط المنظمة مع بعضها البعض أي ربط العاملين بعلاقات حسنة، كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

### الاقتراحات و التوصيات.

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وهو الاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- ضرورة أن تولي الإدارة العامة الاتصال الداخلي بمختلف أبعاده و مكوناته الاهتمام اللازم نظرا لأهمية هذا المتغير الهام في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى زيادة حبههم للمنظمة و تعزيز ولائهم و انتمائهم لها.
- ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية و ذلك من خلال فتح قنوات جديدة وتحسين القنوات الموجودة حاليا و العمل على إزالة ما يعيق تدفق المعلومات والاتصالات بين جميع المستويات الإدارية و في جميع الاتجاهات.
- العمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين باستمرار، و إشعاره بأنه عضو فعال في جماعة متفاعلة و متجانسة و متساوية في الحقوق.

## الفصل الثالث: دراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

### – بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة –

- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل.
- الاستماع لشكاوى العمال و أخذها بعين الاعتبار و العمل على معالجتها.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة و إيصال انشغالهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات خاصة المهمة منها، و استشارتهم في الأمور المتعلقة بالعمل لأنهم أدري بها في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
- ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح.
- أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازهم واستقرارهم.
- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير على رضاهم اتجاه الأوامر المتلقات و على أدائهم المهني أو الوظيفي.

## الخاتمة

### الخاتمة:

إن اتصال العمال فىما بىنهم سواء أثناء العمل أو خارجه لىس بالشىء المهم فقط ، بل هو ضروري لتدعيم الروابط و العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بىن العاملين، حيث أن للاتصالات الداخلية دورا بالغ الأهمية فى التخفيف من الضغط و التذمر الذى يسود الوسط الذى تكون فيه ظروف العمل غير ملائمة، وعلى هذا الأساس ينبغى تشجيع العمال على الاتصال .

كما أن اتصال المسؤولين والمدىرىن بالعاملين له دور فعال فى رفع معنوياتهم و التقليل من مشاكلهم، فلو فرضنا أن مسؤولا ما أو رؤىس قسم ىداوم على زيادة أقسام الإنتاج و ىشجع العاملين و ىشعرهم بقىمتهم و بدورهم الفعال وكذلك الأمر بالنسبة للمشرفين فإن ذلك من شأنه أن ىرفع من معنوياتهم وبالتالى يعزز الرضا لديهم.

إن أهمية الاتصال فى المنظمة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع بتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء فى هذا المجال لمساعدة الإدارات التنفيذية فى تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل فى إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمى يُطلق عليها إدارة الاتصالات، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة فى المنظمة، وربط المنظمة مع بعضها البعض أى ربط العاملين بعلاقات حسنة، كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته فى مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف فى وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.

## الخاتمة

### الاقتراحات و التوصيات:

- بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وهو الاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
- ضرورة أن تولي الإدارة العامة الاتصال الداخلي بمختلف أبعاده و مكوناته الاهتمام اللازم نظرا لأهمية هذا المتغير الهام في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى زيادة حبهم للمنظمة و تعزيز ولائهم و انتمائهم لها.
  - ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية و ذلك من خلال فتح قنوات جديدة وتحسين القنوات الموجودة حاليا و العمل على إزالة ما يعيق تدفق المعلومات والاتصالات بين جميع المستويات الإدارية و في جميع الاتجاهات.
  - العمل على زيادة الرضا الوظيفي للعامل باستمرار، و إشعاره بأنه عضو فعال في جماعة متفاعلة و متجانسة و متساوية في الحقوق.
  - تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل.
  - الاستماع لشكاوى العمال و أخذها بعين الاعتبار و العمل على معالجتها.
  - إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة و إيصال انشغالهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات خاصة المهمة منها، و استشارتهم في الأمور المتعلقة بالعمل لأنهم أدركوا في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.
  - ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع العمال لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح.
  - أن تحاول الإدارة معرفة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم.
  - زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف و ترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير على رضاهم اتجاه الأوامر المتلقاة و على أدائهم المهني أو الوظيفي.

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب:

1. ابري ولسون: اتجاهات جديدة في السوق، الدار الدولية للنشر، مصر، 1996.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1998.
3. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط8، 2002.
6. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
7. أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض، 1991.
8. بشير صابح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.
9. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين المرسى: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
10. ج كورتوا - ترجمة سالم العيسى: الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية، دار علاء الدين، دمشق، 1999.
11. جمال الدين المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
12. جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
13. جيري.جراف: الإشراف، ترجمة عبد اللطيف هوانة، مركز البحوث، السعودية، 1988.
14. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
15. خليل محمد الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
16. خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2005.
17. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
18. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
19. رشيد زرواقي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
20. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011.
21. سعد جلال: المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985.
22. سعيد ياسين عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
23. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية - رؤية نظرية وعلمية وواقعية -، المكتب الجامعي الحديث، الازارطية، مصر، 1999.
24. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، الإسكندرية، ط 7، 1987.
25. سيزلاقي وولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.

## قائمة المراجع

26. شوقي ناجي حواد : إدارة الأعمال من منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
27. صادق محمد عفيفي و آخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت 1981.
28. صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالي : الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، ط6، 1999.
30. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف- ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
31. طارق المجذوب: الإدارة العامة"العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
32. طريف شوقي فرج و آخرين: علم النفس و مشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة .
33. عادل حسن : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998.
34. عاطف عدلي العبد: الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
35. عائشة مصطفى المناوي: سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
36. عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
37. عبد البارى إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن ، 2008.
38. عبد العزيز شرف: نماذج في الاتصال والفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
39. عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
40. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1997.
41. عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر"دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية"، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997.
42. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
43. عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي: المصنع و مشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
44. عمر وصفي عقيلي: الإدارة "أصول و مفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1997.
45. فرج، طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
46. فضيل دليو: الاتصال اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
47. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم- ، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.
48. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
49. ماجدة العطية: سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، 2003.
50. مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الاسكندرية، 1999.

## قائمة المراجع

51. محسن علي الكتيبي : السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية ، الإسماعيلية ، 2005.
52. محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك-مدخل إستراتيجي - ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2004.
53. محمد الصغير بعلي : تشريع العمل في الجزائر ، دار العلوم ، الجزائر ، 2005.
54. محمد الصيرفي: السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
55. محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، ، الإسكندرية، 2005.
56. محمد بهجة كشك: الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1993.
57. محمد عبد الرحمان عيسوي : دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 1994.
58. محمد فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
59. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، الاسكندرية، 2001.
60. محمد منير حجاب، سحر محمد وهي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة-المدخل الاتصالي - ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط5، 1995.
61. محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
62. محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، 2003.
63. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
64. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1990.
65. مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية، دار الطليعة، بيروت، 1992.
66. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطية، 2002.
67. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة ،السعودية، 1995.
68. نبيل النجار: الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، 1993.
69. هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه و مهاراته، المكتبة الجامعية، الأزارطية، الإسكندرية، 2000.

## قائمة المراجع

### ب- الأطروحات و الرسائل:

#### ب-1 أطروحات الدكتوراه:

70. نور الدين شنوفي : تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف إسماعين شعباني، جامعة الجزائر، 2005.

#### ب-2 رسائل الماجستير:

71. سعيد عمر: الاتصال في المنشأة، فرع التوزيع لمنطقة قسنطينة التابع لسونلغاز، مذكرة مكملية لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، إشراف الدكتور عبد الكريم بن عراب 2002-2003.

72. شهرزاد لبصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة Sopromac. عميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل غير منشورة، جامعة باتنة، 2002.

73. علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نائف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.

### ج- المجلات العلمية:

74. حنان عبد الرحيم الأحمدى: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، عدد 03 ، جامعة الكويت، الكويت، سبتمبر 2006.

75. زكي حنوش ، الحوافز والتنمية الشاملة، في مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري :سبتمبر أكتوبر، حلب، سوريا، 1985.

76. سامي بن عبد الله الباحسين: الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14، عدد 02 ، جامعة الكويت، الكويت، ماي 2007.

77. صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرين، 2004.

### د- المعاجم:

78. ابن منظور: لسان العرب ، ضبطه و علق حوافيه الدكتور خالد رشيد القاضي، دار صبح و إديسوفت، بيروت، لبنان، ج5، 2006.

79. أحمد زكي البدوي: معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني، القاهرة، 1985.

80. معجم: مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001.

81. مقدم عبد الحفيظ: الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1993.

82. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001.

## قائمة المراجع

ثانياً – باللغة الأجنبية:

أ – بالفرنسية:

### a- les ouvrages

83. Alex muchielli (a) : les sciences de l'information et de la communication, édition hachette, paris, 2001
84. Alex muchielli(b) : Rôles et communication dans l'organisation . "connaissance du problème", les édition esf entreprise moderne. D'édition et libraires techniques , paris ,France 1983 .
85. Bélanger, L et autres : gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée, Gaétan Morin, Québec, 1983. edition , Netherlands , 1992.
86. J.L. Borgerou : le climat organisationnel et la satisfaction au travail, ed Gaétan Morin, Montréal, 1982.
87. p. Casse, Ay . couhaere: les outils de la communication efficace, chotard et associe éditeur, 1984.
88. Pierre JARDILLIER, Henri BAUDWIN : l'absentéisme mythes et réalités, entreprise moderne d'édition, 2<sup>eme</sup> ed, Paris, 1984.
89. Richard Arcand : la communication efficace, debock, université, paris, 1988

ب – بالانجليزية:

90. Kathryn Kelley : ADVANCES IN PSYCHOLOGY ISSUES, THEORY, AND RESEARCH IN INDUSTRIAL/ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY , NORTH-HOLLAND London , 2006.
91. Michael Armstrong : A Handbook of Human resource management practice, kogan page edition

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

أ – بالعربية:

92. بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الموقع على الانترنت: [www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net) اطلع عليه يوم 2013/03/28 على الساعة: 14:15.
93. دوافع تكوّن الجماعة الصغرى، 2013/03/12،

[http://www.infpe.edu.dz/cours/Enseignants/secondaire/Psychopedagogie/denamiate/\\_private/p2.htm](http://www.infpe.edu.dz/cours/Enseignants/secondaire/Psychopedagogie/denamiate/_private/p2.htm)

## قائمة المراجع

94. عبد الجواد عبد الجواد، دور حملات الاتصال في تغيير السلوك الإنساني، 2013/03/22،

<http://www1.najah.edu/researches/158.pdf>

95. محمود بن محمد البديوي، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، 2013/03/12،

<http://www.egyview.com/vb/showthread.php?t= 891>

## قائمة الأشكال و الجداول

أولاً: قائمة الأشكال و الجداول بالنسبة للجانب النظري

### 1- قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                                         | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | عملية الاتصال                                                       | 12     |
| 02    | الاتصال الرسمي و اتجاهاته                                           | 20     |
| 03    | الاتصال الرسمي النازل                                               | 20     |
| 04    | الاتصال الرسمي الصاعد                                               | 22     |
| 05    | الاتصال الرسمي الأفقي                                               | 23     |
| 06    | شبكة الهرم                                                          | 30     |
| 07    | شبكة الدولاب                                                        | 31     |
| 08    | شبكة السلسلة                                                        | 32     |
| 09    | شبكة النجمة                                                         | 32     |
| 10    | كيفية حدوث الرضا الوظيفي                                            | 43     |
| 11    | عناصر الرضا الوظيفي                                                 | 45     |
| 12    | نموذج بورتر و لولر للعلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي               | 51     |
| 13    | نموذج تصوري للحالات الاربعة التي تحملها علاقة الاداء بالرضا الوظيفي | 52     |
| 14    | هرم تدرج الحاجات لماسلو                                             | 54     |
| 15    | خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة                                    | 57     |
| 16    | مقياس ثيرسون للرضا                                                  | 68     |
| 17    | مقياس أكسود و زملائه للرضا الوظيفي                                  | 69     |
| 18    | الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله           | 86     |

### 2- قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                 | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------|--------|
| 01    | العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها | 64     |

## قائمة الأشكال و الجداول

ثانيا: قائمة الأشكال و الجداول. بالنسبة للجانب التطبيقي.

### 1- قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                                           | الرقم |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|-------|
| 90     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس                             | 01    |
| 90     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر                             | 02    |
| 91     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية                    | 03    |
| 92     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                  | 04    |
| 92     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة المهنية                   | 05    |
| 93     | يبيّن مدى توفر قسم خاص للاتصال بالبنك                                 | 06    |
| 94     | العلاقة بقسم الاتصال بالبنك                                           | 07    |
| 95     | يبيّن نظرة العامل اتجاه الاتصال الداخلي بالبنك                        | 08    |
| 96     | يتعلق بكيفية رؤية العاملين للمعلومة المقدمة من طرف المسؤولين في البنك | 09    |
| 97     | متعلق بوضوح المعلومات المتلقاة                                        | 10    |
| 98     | يتعلق بانتقال المعلومات داخل البنك                                    | 11    |
| 99     | يبيّن أهم الأشخاص المتعامل معهم داخل البنك                            | 12    |
| 100    | يوضح شكل الاتصال السائد في البنك                                      | 13    |
| 101    | يوضح أشكال الاتصال الرسمي داخل البنك                                  | 14    |
| 102    | يوضح أساليب الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة                        | 15    |
| 103    | يوضح أكثر الوسائل استخداما في (الأسلوب الكتابي)                       | 16    |
| 104    | يوضح أكثر الأساليب استخداما (الأسلوب الشفهي)                          | 17    |
| 106    | يوضح معوقات الاتصال الداخلي ببنك الفلاحة و التنمية الريفية.           | 18    |
| 108    | يوضح مدى تحقيق الاتصال الداخلي للرضا                                  | 19    |
| 110    | يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنك                          | 20    |

## قائمة الأشكال و الجداول

### 2- قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                          | الرقم |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|-------|
| 90     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس                             | 01    |
| 90     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر                             | 02    |
| 91     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية                    | 03    |
| 92     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي                  | 04    |
| 92     | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة المهنية                   | 05    |
| 93     | يبيّن مدى توفر قسم خاص للاتصال بالبنك                                 | 06    |
| 94     | العلاقة بقسم الاتصال بالبنك                                           | 07    |
| 95     | يبيّن نظرة العامل اتجاه الاتصال الداخلي بالبنك                        | 08    |
| 96     | يتعلق بكيفية رؤية العاملين للمعلومة المقدمة من طرف المسؤولين في البنك | 09    |
| 97     | متعلق بوضوح المعلومات المتلقاة                                        | 10    |
| 98     | يتعلق بانتقال المعلومات داخل البنك                                    | 11    |
| 99     | يبيّن أهم الأشخاص المتعامل معهم داخل البنك                            | 12    |
| 100    | يوضح شكل الاتصال السائد في البنك                                      | 13    |
| 101    | يوضح أشكال الاتصال الرسمي داخل البنك                                  | 14    |
| 102    | يوضح أساليب الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة                        | 15    |
| 103    | يوضح أكثر الوسائل استخداما في (الأسلوب الكتابي)                       | 16    |
| 104    | يوضح أكثر الأساليب استخداما (الأسلوب الشفهي)                          | 17    |
| 105    | يوضح معوقات الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية.           | 18    |
| 108    | يوضح مدى تحقيق الاتصال الداخلي للرضا                                  | 19    |
| 110    | يوضح مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنك                          | 20    |

الملاحق

المركز الجامعي لميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستمارة

اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين ببنك التنمية الفلاحة والريفية بولاية ميلة

استمارة بحث مقدم لنيل شهادة الماستر تخصص تقنيات بنكية

تحت إشراف الأستاذة

إعداد الطالب :

أمال علي موسى

سعيداني عبد الحق

في إطار تحضيرنا لرسالة الماستر بعنوان اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية ميلة نرجو من سيادتكم الإجابة عن مضمون هذه الاستمارة وأعلمكم أن المعلومات التي ستحتويها تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2012-2013

المحور الأول: معلومات شخصية

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب

- 1 / الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 02 / العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐
- 46 فما فوق ☐

- 03 / الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنة ☐ من 11 إلى 15 ☐
- سنة

16 سنة فما ☐

- 04 / المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

05 / الوظيفة ..... المصاحبة .....  
القسم .....

المحور الثاني: الاتصال الداخلي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب .

- 1/ هل يوجد قسم للاتصال بمؤسستك ؟ : نعم ☐ لا ☐
- 02 / كيف هي علاقتك به ؟ : جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ لا تو ☐

03 / في نظرك الاتصال الداخلي في البنك هو:

- تبادل للمعلومات بين الموظفين : ☐
- تقارير للإدارة عن الأعمال المنجزة : ☐
- عملية تنسيق الجهود وخلق علاقات بين الموظفين : ☐

04 / هل ترى أن المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين في البنك ؟ :

- كافية ☐ غير كافية ☐ إلى حد ما ☐

05 / كيف هي المعلومات التي تتلقاها ؟ :

- واضحة ☐ غير واضحة ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

06 / انتقال المعلومات تجده:

- سريعا جدا ☐ سريعا ☐ بطيء ☐ بطيء جدا ☐

إجابات أخرى .....

07/ من هم الأشخاص الذين تتعامل معهم بشكل كبير ؟

المدير ☐ رؤساء ☐ الموظفين - زملاؤك ☐ أشخاص من أقسام ومصالح أخرى ☐

آخرين اذكرهم : .....

08/ ما هو شكل الاتصال السائد في البنك ؟

الاتصال غير الرسمي ☐ الاتصال الرسمي ☐

• إذا كانت الإجابة الاتصال الرسمي وضح ما إذا كان :

الصاعد ☐ النازل ☐ الأفقي ☐

09/ ما هي أكثر أساليب الاتصال استخداما في مؤسستك ؟

الاتصال الشفهي ☐ الاتصال الكتابي ☐

10/ ما هي أكثر الوسائل استخداما في كل أسلوب ؟

-الأسلوب الكتابي : التقارير ☐ الكتيبات والأدلة ☐ النشرات ☐

الملصقات ☐ الشكاوى ☐

-الأسلوب الشفهي : الاجتماعات ☐ المحادثة المباشرة ☐ الاتصال الشخصي ☐

المباشر

أخرى أذكرها : .....

المحور الثالث : أهم معوقات الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة .

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب

معوقات الاتصال الداخلي بالبنك الذي تعمل فيه هي :

الاختلاف في إدراك مضامين الرسائل وفهمها ☐ انطواء العاملين بالبنك مما يعيق وصول المعلومات ☐

عدم وضوح اللغة المستخدمة ☐ التباين الثقافي بين العاملين بالبنك ☐

الاختلافات الاجتماعية ☐ تعدد المستويات الإدارية يضاعف وصول المعلومات ☐

صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي ☐ التحريف الكبير للمعلومات ☐

عدم السرعة في نقل المعومة ☐

أخرى اذكرها.....

.....

.....

.....

المحور الرابع : اثر الاتصال الداخلي على مستوى رضا العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب

- 01- الاتصال الداخلي بالبنك يشعرني بالرضا  
☐ نعم ☐ لا
- 02- الاتصال الداخلي بالبنك يحفزني على العمل  
☐ نعم ☐ لا
- 03- يساهم الاتصال الداخلي في خلق جو من التعاون داخل البنك  
☐ نعم ☐ لا
- 04- يسهل أعمالي ويجعلها مرنة فأحس بالرضا  
☐ نعم ☐ لا
- 05- يسهل حصولي على حقوقي مما يشعرني بالرضا  
☐ نعم ☐ لا
- 06- يسهل تواصلتي مع رؤسائي وزملائي فأحس بالرضا  
☐ نعم ☐ لا

المحور الخامس : مستوى الرضا لدى العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب

كيف هو مستوى الرضا الوظيفي لديك ؟

01-مرتفع ☐

لماذا.....

.....

.....

.....

.....

.....

02-منخفض ☐

..... لماذا

.....

.....

.....

.....

إجابات أخرى :

.....

.....

.....

# ملخص الدراسة

المركز الجامعي ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عنوان المذكرة: الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين.

إعداد الطالب : سعيداني عبد الحق.

إشراف الأستاذة : علي موسى أمال.

## ملخص الدراسة

يعتبر الرضا الوظيفي من الدعائم الرئيسية للرفع من مستوى و جودة الأداء الوظيفي والتنظيمي، و هو ما يفسر التوجه الحالي لأغلب منظمات الأعمال للاهتمام بمختلف الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين والمؤثرة على مستوى رضاهم الوظيفي بشكل مباشر أو غير مباشر، و يبرز في هذا السياق الاتصال الداخلي للمنظمة كأحد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين، بحيث أصبح يلعب دورا أساسيا في الرفع من مستوى الرضا لدى العاملين، إضافة إلى اجتذاب أفضل الكفاءات نحو المنظمة و المحافظة عليهم بداخلها و زيادة ارتباطهم بها، و هو ما يساعد في تحسين أداء و إنتاجية العاملين، ويسهم بشكل كبير في الرفع من كفاءة الفرد و المنظمة في آن واحد.

## – الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي.

من هنا سلطت هذه الدراسة الضوء على ماهية الاتصال الداخلي للمنظمة عبر تعريفه وبيان أبعاده من جهة، ثم التطرق لأهم تعاريف و مصادر الرضا الوظيفي المتمثلة في: عوامله، آثاره وأساليب قياسه من جهة أخرى، وأخيرا تم التعرض لأهم جوانب العلاقة بين هذين المتغيرين، ومن ثم إسقاط الدراسة النظرية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية ميله كجانب تطبيقي لمعرفة طبيعة أثر الاتصال الداخلي و أبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين، و يمكن تلخيص هذه الدراسة في النقاط التالية:

## – إشكالية الدراسة:

لتغطية السؤال الرئيسي و تناول الدراسة من جميع جوانبها نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي أشكال الاتصال السائدة بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله ؟
- 2- ما هي أكثر أساليب الاتصال الداخلي استخداما في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله ؟
- 3- ما هي أهم معوقات الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله ؟
- 4- هل يؤثر الاتصال الداخلي سلبا أم إيجابا على مستوى رضا العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله ؟
- 5- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله ؟

## ملخص الدراسة

### - فرضيات الدراسة:

- ✓ الاتصال الصاعد هو الشكل السائد من أشكال الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة.
- ✓ أكثر الأساليب استخداما بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة هو الاتصال الكتابي.
- ✓ أهم معوقات الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة هي المعوقات التنظيمية.
- ✓ الاتصال الداخلي بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي للعاملين به.
- ✓ مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال عال بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة

### - أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها

- ✓ التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ التعرف على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ محاولة توضيح أهمية ودور الاتصال الداخلي في التأثير على رضا الموظفين بينك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة .
- ✓ الكشف عن المعوقات التي يواجهها الاتصال الداخلي بالبنك محل الدراسة

### - المنهج المستخدم:

اعتمدنا المنهج الوصفي و هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

### - أهم النتائج المتوصل إليها: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- ✓ توفر كل أشكال الاتصال داخل البنك و العمل بها جميعا ولكن الأكثر شيوعا هو الاتصال الصاعد و هذا ما تلميه طبيعة العمل داخل البنك من خلال إعلام الرؤساء عن الأعمال المنجزة من طرف الموظفين بالبنك.
- ✓ التطبيق الجيد لأساليب الاتصال الداخلي بالبنك هذا من خلال اعتماد الموظفين الاتصال الكتابي و الشفهي في نقل المعلومات فيما بينهم
- ✓ لا توجد معوقات واضحة داخل البنك تحد من الاتصال الداخلي و نقل المعلومة و هذا ما يؤكد العمل الجيد له بالبنك ويسهل وصول المعلومات في الوقت المناسب و الكيفية المطلوبة مما يؤدي إلى الانجاز المرغوب من طرف الموظفين.
- ✓ إن للاتصال الداخلي أثر إيجابي واضح على الرضا الوظيفي للعاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية و هذا من خلال تحفيزهم على العمل الناتج عن التعاون بين الموظفين و تسهيل الأعمال الموكلة إليهم ، كما يوفر لهم حقوقهم و هذا ما يشعرهم بالرضا أتجاه أعمالهم.
- ✓ إن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بينك الفلاحة و التنمية الريفية منخفض لذا ليس بالضرورة تحقق الرضا الوظيفي في ظل الاتصال الداخلي يعني تحقق الرضا الكلي بالنسبة للموظفين بمعنى أن الرضا من جانب الاتصال الداخلي هو جزء من الرضا الكلي و الذي تؤثر فيه متغيرات أخرى .

### **Résumé**

La satisfaction au travail des principaux piliers d'élever le niveau et la qualité de la performance au travail et la structure organisationnelle, et c'est ce qui explique la tendance actuelle de la plupart des organisations professionnelles d'intérêt pour les diverses circonstances et les facteurs entourant les travailleurs et affecter le niveau de satisfaction au travail, directement ou indirectement, et souligne à cet égard l'interphone de l'organisation comme l'un des les facteurs les plus importants qui influent sur la satisfaction au travail pour les travailleurs, de sorte qu'il joue un rôle clé dans l'augmentation du niveau de satisfaction des travailleurs, en plus d'attirer les meilleurs talents pour l'organisation et les maintenir à l'intérieur et à accroître leur association avec elle, et c'est ce qui contribue à améliorer la performance et la productivité des travailleurs, et contribue augmenter considérablement l'efficacité de l'individu et de l'organisation en même temps.

**Mots clés:** communication, communication interne, la satisfaction au travail.

De là hangar Cette étude met en évidence l'essence de l'interphone de l'organisation à travers la définition et la déclaration nominale d'une part, et ensuite aborder les définitions et les sources les plus importantes de la satisfaction au travail de: ses facteurs, les effets et les méthodes de mesure, d'autre part, a finalement été exposés à des aspects les plus importants de la relation entre ces deux Almngara, puis déposez l'étude théorique sur la Banque de l'Agriculture et de Mila de mandat de développement rural, un aspect pratique de connaître la nature de l'impact de la communication interne et nominale sur la satisfaction au travail pour les travailleurs.

**Objectifs de l'étude:** Nous cherchons à travers cette étude est de réaliser un certain nombre d'objectifs, y compris

- ✓ identifier la réalité de la communication interne dans l'organisation à l'étude
- ✓ identifier les niveaux de satisfaction professionnelle des travailleurs au sein de l'institution à l'étude.
- ✓ tenter d'illustrer l'importance du rôle de la communication interne à influencer employé Banque satisfaction de l'Agriculture et du Développement rural et de l'Agence Mila.
- ✓ détecter les obstacles rencontrés par interphone de la banque à l'étude.