

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين

بوعزيز أميرة

بعة سهير

دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لموظفي الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أ.مح.أ	مختار فرزولي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أ.مح.أ	سعاد سراي
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أ.مح.أ	نصيرة بويعلی

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن

تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

نتقدم بالشكر و التقدير عرفانا بالجميل إلى:

الأستاذة المشرفة : بويعلى نصيرة على تقبلها الإشراف على هذا العمل. ولم

تبخل علينا بمساعدتها ونصائحها القيمة، وعلى كل ما خصصت لنا من جهد

ووقت طوال إشرافها على هذه الدراسة.

كما نتقدم بالشكر لجميع موظفين وموظفات الوكالة الولائية التسيير والتنظيم

العقاري الحضري لولاية بسكرة .

ونتوجه بالشكر لكل الأصدقاء وعائلتنا لهم كل الشكر و الامتتان على كل

نصيحة منحتمونا إياها كنا نحتاج لها بشدة .

فجز الله الجميع خير الجزاء

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف عن دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري لولاية بسكرة، من خلال الكشف عن مساهمة الاتصالات العمودية في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات، والتعرف على دور الاتصالات الأفقية في تعزيز روح التعاون بين الموظفين في المؤسسة. ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كونه يساعد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع ولجمع البيانات من المجال المكاني للدراسة تم الاعتماد على المسح الشامل بلغ عدده 60 موظف وتم بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من خلال هذه المعطيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

للاتصال الرسمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال :

- اعتماد المؤسسة على الاتصالات العمودية في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات ويزيد القدرة على التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وفق نمط الاتصال الصاعد و النازل وهذا ما يساعد على تحقيق الرضا.
- تسعى الإدارة داخل المؤسسة أن تكون على اتصال دائم مع موظفيها من أجل تنفيذ أوامر معينة أو تقديم قرارات والتوجيه في العمل.
- اعتماد المؤسسة على الاتصال الأفقي من خلال دوره في تعزيز روح التعاون في المؤسسة وذلك لتفضيل الموظفين العمل الجماعي و التعاون، هذا يساعد على التنسيق وتبادل الأفكار كما انه يساعد على الوصول إلى حلول في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

1-الاتصال ، 2-الاتصال الرسمي، 3- الرضا، 4- الرضا الوظيفي.

Summary:

The purpose of the study is to identify the role of official communication in achieving functional satisfaction with the State Agency for Administration and Land Management of the State of Misra by revealing the contribution of vertical communications to enhancing participation in decision-making and identifying the role of horizontal communications in strengthening the spirit of cooperation in the institution. To achieve these objectives, the analytical descriptive approach was adopted as it helps to describe the phenomenon as it actually exists and to collect data from the field of study. A study sample of 60 staff members was selected, drawing on the questionnaire tool for collecting data from these data. The following results were obtained:

- The effectiveness of formal communication enhances its role in improving administrative processes, and increases the ability to coordinate between different organizational levels (depending on the rising pattern of communication)
- The horizontal hostel, for functional integration.
- In-house management seeks to be in constant contact with its staff in order to carry out certain orders or to provide decisions and guidance at work.
- The preference of staff for teamwork and cooperation helps to coordinate and exchange ideas, and helps to find solutions.

Key Words :

1.Communication 2. Official communication 3. Satisfaction 4. Functional satisfaction

فهرس محتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة	
5	1. إشكالية الدراسة
6	2. أهمية الدراسة
7	3. أسباب اختيار الموضوع
7	4. أهداف الدراسة
7	5. مفاهيم الدراسة
10	6. الدراسات سابقة
18	7. منهج وأدوات الدراسة
21	8. مجتمع البحث
23	9. إجراءات الدراسة الميدانية
الفصل الثاني: الاتصال الرسمي في المؤسسة	
27	تمهيد
28	1. مفهوم الاتصال الرسمي

29	2. عناصر الاتصال الرسمي
31	3. أنواع الاتصال الرسمي
35	4. شبكات الاتصال الرسمي
40	5. أهداف الاتصال الرسمي
42	6. شروط الاتصال الرسمي
43	7. أساليب الاتصال الرسمي
45	8. نماذج الاتصال الرسمي
50	9. معيقات الاتصال الرسمي
53	خلاصة
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي في المؤسسة	
55	تمهيد
56	1. مفهوم الرضا الوظيفي
57	2. أهمية وأسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي
58	3. خصائص الرضا الوظيفي
60	4. أنواع الرضا الوظيفي
60	5. عناصر الرضا الوظيفي
63	6. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
65	7. نظريات الرضا الوظيفي
71	8. مقاييس الرضا الوظيفي
72	9. نواتج الرضا الوظيفي
74	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار الميداني لدراسة	
77	1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
80	2. عرض وتحليل المحور الأول البيانات الشخصية للمبحوثين

85	3. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني دور الاتصال الصاعد في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات
101	4. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث دور الاتصال الأفقي في تعزيز روح التعاون في المؤسسة
112	5. النتائج العامة
115	خاتمة
117	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
80	توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الجنس	1
81	توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير السن	2
82	توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب مستوى التعليمي	3
83	توزيع يمثل أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الاقدمية	4
84	توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير منصب العمل	5
85	يوضح إذا كانت الإدارة على اتصال دائم مع الموظفين	6
87	يوضح سبب اتصال الإدارة بالموظفين	7
88	يوضح وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة العليا للتواصل مع الموظفين	8
90	يوضح مدى وضوح المعلومات التي يتلقاها الموظف من الإدارة العليا	9
91	يبين إذا كانت المعلومات تصل في الوقت المناسب	10
92	يوضح الفهم المتبادل بين الموظفين و الإدارة ينمي روح المشاركة والشعور بالمسؤولية	11
94	يوضح إذا كانت المشاركة في الاجتماعات وورش العمل تشجع الموظف على اقتراح حلول لازمات المؤسسة	12
95	يوضح إذا كانت الأفكار المقدمة للمدير محل ترحيب وتشجيع	13
96	يوضح إذا كان يتم اخذ الشكاوي بعين الاعتبار	14
98	يوضح إذا كانت مشاركة الموظف في العمل تشجعه على إبداء وجهة نظره	15
99	يوضح إذا كان الموظف راضي عن مشاركة أفكاره مع رؤساء عمله	16
100	يوضح إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية	17
101	يبين إذا كان الموظف يساعد زميله في العمل	18
102	يبين إذا كان غياب زميل العمل يؤثر على أداء العمل	19

103	يوضح إذا كان الموظف يتنافس مع زميله في العمل	20
105	يوضح كيفية تفضيل الموظف القيام بعمله	21
107	يوضح إذا كان الموظف يستشير زملائه ويأخذ آرائهم	22
108	يوضح لمن يلجا الموظف عندما يعجز عن تنفيذ عمل ما	23
109	يوضح طبيعة علاقة الموظف مع زملائه في نفس المصلحة	24
110	يوضح ما إذا كان هناك اتصال دائم بين الموظف و زملائه في العمل	25

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	يبين اتجاه الاتصال النازل	1
34	يبين اتجاه الاتصال الصاعد	2
35	يبين اتجاه الاتصال الأفقي	3
36	يبين شبكة الدولاب أو العجلة	4
37	يبين شبكة اتصال السلسلة	5
38	يبين شبكة الاتصال الدائري	6
39	يبين شبكة اتصال النجمة	7
40	يبين شبكة على الشكل y	8
47	يبين نموذج لاسويل	9
47	يبين نموذج شانون و ويفر	10
49	يبين نموذج ولبر شرام للاتصال	11
49	يبين نموذج دافيد بيرلو للاتصال	12
67	يبين سلم تدرج ماسلو	13
70	يبين نموذج التوقع	14
78	يبين الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير و لتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة	15
80	يبين توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير السن	16
82	يبين توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الجنس	17
83	يبين توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير المستوى التعليمي	18
84	يبين توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الاقدمية	19
85	يبين توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير منصب العمل	20
86	يوضح إذا كانت الإدارة على اتصال دائم مع الموظفين	21
88	يوضح سبب اتصال الإدارة بالموظفين	22
89	يوضح وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة العليا للتواصل مع الموظفين	23
92	يوضح إذا كانت المعلومات التي يتلقاها الموظف من الإدارة العليا واضحة	24

92	يوضح إذا كانت المعلومات تصل في الوقت المناسب	25
93	يوضح إذا كان الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة ينمي روح المشاركة والشعور بالمسؤولية	26
95	يوضح إذا كانت المشاركة في الاجتماعات وورش العمل تشجع الموظف على اقتراح حلول لازمات المؤسسة	27
96	يوضح إذا كانت الأفكار المقدمة للمدير محل ترحيب وتشجيع	28
97	يوضح إذا كان يتم اخذ شكاوي بعين الاعتبار	29
98	يوضح إذا كانت مشاركة الموظف في العمل تشجعه على إبداء وجهة نظره	30
100	يوضح إذا كان الموظف راضي عن مشاركة آرائه و أفكاره مع رؤساء عمله	31
101	يوضح إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الي تحقيق نتائج مرضية	32
102	يوضح إذا كان الموظف يساعد زميله في العمل	33
103	يوضح إذا كان زميل العمل يؤثر على أداء الموظف	34
104	يوضح إذا كان الموظف يتنافس مع زميله في العمل	35
106	يوضح كيفية تفضيل الموظف القيام بعمله	36
108	يوضح إذا كان الموظف يستشير زملائه ويأخذ آرائهم بعين الاعتبار	37
109	يوضح لمن يلجا الموظف عند عجزه عن تنفيذ عمل ما	38
110	يوضح طبيعة علاقة الموظف مع زملائه في نفس المصلحة	39
111	يوضح إذا كان هناك اتصال دائم بين الموظف وزملائه في العمل	40

مقدمة

مقدمة

إن اتساع نطاق المؤسسات المعاصرة وتسارع وتيرة نموها وتطور حجمها وزيادة تعقيدها، ازدادت أهمية الاتصال كنسق يساهم في تحقيق أهدافها، باعتبارها وحدة اجتماعية، فالاتصال كنشاط داخل المؤسسة يعتبر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها نقل المعلومات والآراء والقرارات التي تؤدي إلى التأثير على الموظفين داخل المؤسسة، بما يساهم في تعديل اتجاهاتهم وكذا التأثير على دوافعهم وقيمهم ومعتقداتهم، وسواء كان الاتصال المؤسسي رسمياً أو غير رسمياً.

إن الاتصال الرسمي يوفر المعلومات التي تسمح بتأدية المهام لكل عنصر من العناصر البشرية داخل المؤسسة كنسق عام، من أجل بناء علاقات وظيفية جيدة بين مختلف مستويات التنظيم الرسمي، ويتخذ الاتصال الرسمي عدة أشكال منها الاتصال الصاعد والاتصال النازل والاتصال الأفقي، التي تزود الموظفين بمختلف اللوائح والقرارات والأوامر والتوجيهات والإرشادات والصلاحيات الخاصة، وتحقيق الفهم المتبادل بينهم للمعلومات مما يمكنهم من إنجاز أعمالهم الوظيفية. وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يخلق نوع من الرضا الوظيفي.

فقد أصبح الرضا الوظيفي هدف أساسي تسعى إليه جميع المؤسسات، التي تطمح في البقاء والاستمرار، وقد زادت أهميته في الآونة الأخيرة، لكونه من أهم المتغيرات التنظيمية التي لها اثر على مرد ودية المؤسسة.

ويعبر الرضا الوظيفي عن الحالة النفسية والانفعالية التي يصل إليها الموظف داخل المؤسسة عند درجه إشباع معينة، تحدث له خلال تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية وكذلك المهنية والمادية، التي تؤثر في شعوره اتجاه عمله وذلك من خلال بيئة عمل تدعم معنوياته وعلاقاته مع الموظفين والرؤساء بالإضافة إلى الرواتب.

ومن أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة والإحاطة بجوانب المشكلة والوصول إلى أهداف الدراسة، جاءت دراساتنا لتسليط الضوء على دور الاتصال الرسمي في تحقيق

الرضا الوظيفي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، وضمن هذا المسعى تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

شمل الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة الذي تضمن إشكالية الدراسة وأسباب اختياره بالإضافة إلى أهداف وأهمية هذه الدراسة، وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة وصولاً إلى المنهج المتبع ومجتمع البحث والإجراءات الميدانية.

أما الفصل الثاني: الذي خصص للاتصال الرسمي في المؤسسة تم من خلاله الإلمام بأهم عناصر الاتصال الرسمي من مفهومه أنواعه شروطه عناصره وأهدافه بالإضافة إلى شبكات وأساليب الاتصال الرسمي والنماذج وصولاً إلى المعوقات أما المبحث الثالث معنون بالرضا الوظيفي في المؤسسة وتناولنا فيه كذلك أهم عناصر الرضا الوظيفي من مفهوم وأهمية و أنواع وعناصر الرضا الوظيفي بالإضافة إلى العوامل المؤثرة وأهم النظريات المفسرة وصولاً إلى مقاييس ونواتج الرضا الوظيفي.

في حين خصصنا الفصل الربع للإطار الميداني حيث تناولنا فيه دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، وقد تضمن نشأة وموقع المؤسسة والهيكل التنظيمي لها مع ذكر مهام المؤسسة بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب المحاور المطلوبة، حيث قمنا فيه بتفريع البيانات في دوائر نسبية جداول بسيطة ومركبة بعدها تم تقديم تحليلات للنتائج.

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. أهمية الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. تحديد مفاهيم الدراسة.
6. الدراسات السابقة.
7. منهج وأدوات الدراسة.
8. مجتمع البحث و العينة.
9. إجراءات الدراسة.

1- إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية في حياة الإنسان، كونه من السلوكيات الإنسانية المعقدة، تستعمل فيه كل الحواس وكل إمكانيات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد استعمالاً منسجماً ومتناسقاً حتى يتم تبليغ واستلام الرسالة، فهو المحرك الأساسي لكل عمليات الاجتماعية داخل المجتمع وداخل المؤسسة، فالإتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في المؤسسة وذلك من خلال تبادل ونقل الأفكار والمعلومات بين الأشخاص داخل المؤسسة، فهو أمر ضروري جداً من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة باعتباره أساس العلاقات المهنية بالمؤسسة فهو يعمل على الربط بين أعضاء المؤسسة، وينبثق عن هذا الإتصال، الإتصال الرسمي الخاضع للقواعد والقوانين النظامية للمؤسسة التي يلتزم على الموظفين أخذها بعين الاعتبار لضمان سير عملية الإتصال.

فالاتصال الرسمي نوع من التواصل الموجه من قبل الإدارة العليا إلى أفراد المؤسسة، وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناءً على قواعد النظام الهرمي في شكل تعليمات وأوامر لطرق العمل ومعلومات عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة، من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة والقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وذلك يكون في شكل تقارير وبيانات من خلال استعمال الوسائل خاصة ورموز بغرض تحقيق أهداف المؤسسة،

ويتخذ الإتصال الرسمي عدة أشكال منها الإتصال الصاعد، والإتصال النازل، والإتصال الأفقي. فقد يهدف الإتصال الرسمي إلى خلق نوع من الرضا بين كل أفراد المؤسسة.

يشير الرضا الوظيفي إلى الحالة النفسية والانفعالية التي يصل إليها الموظف عند درجه إشباع معينة، تحدث له خلال تعرضه لمجموعه من العوامل النفسية والاجتماعية وكذلك المهنية والمادية المتعلقة بالمحفزات ومنها ما هو معنوي مرتبط بالعلاقات الإنسانية

والمعاملة داخل المؤسسة حيث يتضمن الرضا الوظيفي عدة مؤشرات منها الرضا الأجر، عن محتوى العمل، تنوع المهام والشعور بالانتماء، كذلك الثقة وساعات العمل.

وعليه فان المؤسسة تضم مجموعه من الموظفين تربطهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فانه لا يمكن تصور وجود نسق دون وجود اتصال رسمي يحافظ على هذا التنظيم ويحقق أهداف المؤسسة، ويسعى لتوفير نوع من الرضا، وذلك من خلال التواصل الفعال الذي يمكن من بناء علاقة ايجابية بين المؤسسة وموظفيها، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتعزيز روح التعاون في المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق عرضه جاءت دراساتنا لتسليط الضوء على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤل الرئيس التالي:

كيف يسهم الاتصال الرسمي في تحقيق رضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؟

1-2 تساؤلات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤل الرئيس تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

➤ كيف يسهم الاتصال العمودي في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات؟.

➤ كيف يسهم الاتصال الأفقي في تعزيز روح التعاون في المؤسسة؟.

2- أهمية الدراسة

أهمية تكمن أهمية الدراسة في جدية الموضوع في حد ذاته المتمثل في دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي، كونه يسلط الضوء على جانب حساس داخل المؤسسة لما له من دور كبير في نقل الأفكار وتبادل المعلومات بين الموظفين ومختلف الأقسام والمصالح، وهذا ما يشجع الموظفين لبذل مزيد من المجهودات .

أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات في الوقت الراهن نظرا لما يوفره من أمن وشعور بالراحة، وتعزيز روح التعاون والثقة

بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى توفير نتائج تعود على المؤسسة إيجاباً من خلال تحقيق أهدافها لأجل بقائها واستمرارها.

3- أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

➤ الميل والرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.

➤ ارتباط الموضوع بمجال التخصص.

الأسباب الموضوعية :

➤ قابلية هذا الموضوع للدراسة والبحث الميداني.

➤ الرغبة في معرفة آراء الموظفين حول دور الاتصال الرسمي في تحقيق رضاهم الوظيفي.

➤ الكشف عن أهمية الرضا الوظيفي وإبعاده في الوكالة.

4-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفه دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

➤ التعرف على مساهمه الاتصال العمودي في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.

➤ التعرف على مساهمة الاتصال الأفقي في تعزيز روح التعاون في المؤسسة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم يعد من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي يتبناها الباحث قصد الفهم الجيد ومن بين المفاهيم التي اعتمدها في دراستنا هذه هي:

أولا الاتصال:

أ- لغة: الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر (وصل)، والذي يعني الربط بين كائنين أو أكثر، والبلوغ الذي يعني الانتهاء إلى غاية ما.¹
ينسب قاموس "اكسفورد المفهومين" community مجتمع محلي communication، "الاتصال" إلى الأصل اللاتيني المماثل communis والذي يعني المؤلف العام.²

ب- اصطلاحاً: يعرفه " إبراهيم إمام " بأنه حامل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم.³
ت- إجرائياً: هو العملية التفاعلية التي تتضمن نقل المعلومات والأفكار والعواطف بين الأفراد والجماعات، بهدف تحقيق فهم مشترك أو تأثير محدد، تقاس عملية الاتصال بمدى وضوح ودقة الرسالة وسرعة وصولها وقدرتها على تحقيق الاستجابة بين الطرفين .

ثانياً الاتصال الرسمي :

أ- اصطلاحاً: "هو الاتصالات التي تكون في المؤسسة بشكل رأسي ، أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومروؤوسيه أو بين المرؤوسين ورؤسائهم".⁴

¹ -فضة عباسي بصلي ، محمد الفاتح حمدي ، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام (الوسائل ، النماذج ، النظريات) ، ط 1 دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن- عمان ، 2017، ص 16.

² - معجم الوسيط، مجتمع اللغة العربية، ط5، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2011، ص 12.

³ -إبراهيم إمام ،الإعلام والاتصال بالجماهير ، د ط، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1969 ، ص 27- 28.

⁴ -محفوظ أبو جودة ،العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات) د ط، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008، ص 156.

تعرف أيضا بأنه "كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية أو غير الحكومية بين المؤسسات الإدارية المختلفة المنظمة في الخريطة التنظيمية، وقد يكون نازل أو صاعد أو أفقي".¹

ب-إجرائيا: هو تبادل المعلومات والأفكار والقرارات بين المرسل والمستقبل وفق قواعد خاصة تحددها الإدارة لجميع المستويات العاملة وذلك للحفاظ على الخصوصية في قيادة السلطة، ويأتي هذا الاتصال على ثلاثة أشكال:

➤ اتصال نازل وهو الذي يكون فيه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل حسب المستويات العاملة.

➤ اتصال صاعد وهو الاتصال القادم من أدنى المستويات إلى أعلاها.

➤ اتصال أفقي وهو الاتصال الذي يكون بين الأطراف التي تعمل في نفس المستوى .

ثالثا الرضا الوظيفي :

أ. لغة: الرضا عند العرب هو ضد الصخر ارتضاه بمعنى رآه له أهلا ورضي عنه أحبه واقبل عليه رضي رضا رضوان مرضاه عنه وعليه راض عن الشيء اختاره وقنع به.²

ب. اصطلاحا: الرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك: هو عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى بت الفرد.³

¹ -محمد قوي بوحنية ،الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ، 2010، ص 47.

² - ابن المنظور، لسان العرب، ط الجديدة ، دار المعارف ، 2016 ، ص42.

³ - منال البارودي ،الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،مصر ، 2015، ص38.

تعرف الباحثة زوينة بوفرورة : أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين مايتوقعه الفرد من عمله ومقدار مايحصل عليه فعلا

في هذا العمل.¹

إجرائيا:هو مجموعة من المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الموظف اتجاه عمله وهذا ناتج عن قبوله للعوامل المحيطة به؛ (كالرضا عن المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز روح التعاون بين الموظفين).

6-الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: من إعدادالباحث بوبكر ملياني ،دراسة بعنوان تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية،دراسة حاله مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكره ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم البشرية جامعه الحاج لخضر باتنة،السنة الجامعية 2009- 2010 .

➤ الجانب المنهجي للدراسة:

إشكالية الدراسة:

- كيف يؤثر الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية؟.
التساؤلات الفرعية:

1-ماذا نقصد بالاتصال الرسمي وما علاقته بالاتصال التنظيمي؟.

2-ما تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية؟.

3-مواقع الاتصال الرسمي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية؟.

¹لكحل جنيف،تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1،دار المنقف للنشر والتوزيع، 2018،الجزائر،ص57-58.

4- ما واقع الاتصال الرسمي في وحده مطاحن الحضنة بالمسيلة؟.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال وحده مطاحن الحضنة بالمسيلة وقدر عددهم 132 عاملا.

عينه الدراسة عينه: قصديه حيث اختار الباحث الأفراد العاملين بين قوسين المرؤوسين.

منهج الدراسة: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الملائم بطبيعة موضوع الدراسة من خلال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها.

-أدوات الدراسة:المقابلة حيث قام الباحث بمقابله مع ثمانية رئيس مصلحة الموارد البشرية وأربعة مشرفين على المطاحن وثلاثة إطارات واستخدم أيضا الملاحظة وذلك من خلال زيارات الباحث المتكررة للمؤسسة مطاحن الحضنة بالإضافة إلى أداء الاستبيان قام الباحث بتوزيع عدد من الاستبيانات على العمال المرؤوسين في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

➤ توفر المعلومات المتعلقة بطريقه العمل بالتفاوت بين مختلف المصالح الموجودة في وحده مطاحن الحضنة.

➤ عدم تفعيل عمليه الاتصال الرسمي النازل في مؤسسه مطاحن الحضنة في كامل مصالح مؤسسه مطاحن الحضنة.

➤ اختلاف كثافة الاتصال الرسمي من مصلحة إلى أخرى دون الاهتمام بالعملية في كل المصالح.

➤ يبقى مفهوم الاتصال الرسمي الحديث عامل تحفيز معنوي بعيد عن تفكير الإدارة عموما في وحده مطاحن الحضنة.

➤ مدير المؤسسة ينتهج سياسة الباب المفتوح أمام جميع العمال واللقاء المباشر معه يعد أمرا سهلا لدى غالب العمال.

- وحدة مطاحن الحضنة تقوم بترقيات لصالح العمال المجتهدين في نطاق ضيق فالاستفادة من ترقيه قد تمص البعض من المجتهدين دون الآخرين وذلك لوجود قيود تنظيميه وماليه.
- عدم استخدام وسائل الاتصال الرسمي المناسبة والحديثة في سرعه تدفق المعلومات واختصار الجهد المبذول كالإنترنت وخاصة في إعداد التقارير المهمة.
- عدم استخدام وسائل الاتصال الرسمي المناسبة في بعض مصالح مؤسسه وحده مطاحن الحضنة على نجاح العملية الاتصالية.

❖ التعقيب على الدراسة :

- أوجه التشابه : تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري للمتغير المستقل ألا وهو الاتصال الرسمي، بالإضافة إلى أن كلتا الدراستين اعتمدا على نفس المنهج وهو الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان.
- أوجه الاختلاف : تكمن أوجه الاختلاف بين الدراستين في الإشكالية وهذا لأن هذه الدراسة اعتمدت على متغير الاتصال الرسمي وربطه بمتغير آخر وهو الموارد البشرية أن دراستنا الحالية فاعتمدت على الاتصال الرسمي وربطه بمتغير الرضا الوظيفي ، وأيضا محل الدراسة فهذه الدراسة أجريت في مطاحن الحضنة مسيلة أما دراستنا في الوكالة العقارية بسكرة ، كما اختلفت الدراستان في العينة فهذه الدراسة اعتمدت على العينة القصيدة أما الدراسة الحالية اعتمدت على أسلوب المسح الشامل كذلك في هذه الدراسة تنوعت أدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستبيان أما دراستنا الحالية اکتفت باستمارة الاستبيان.
- الدراسة الثانية: من إعداد الباحثة فرحات لويضة بعنوان الاتصال الرسمي وعلاقته المعنوية دراسة حاله مطاحن الاوراس باتتة بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير فرع تنظيم الموارد البشرية قسم علوم التسيير جامعه الحاج لخضر باتتة السنة الجامعية 2007
- 2008 الجانب المنهجي للدراسة.

إشكالية الدراسة: ما هي العلاقة بين الاتصالات الرسمية والحوافز المعنوية؟

الأسئلة الفرعية:

1- هل تبادل المعلومات المختلفة بين الرئيس والعاملين تزيد من إحساسهم بالأهمية؟

2- هل يمكن اعتبار الاتصال الفعال حافزا معنويا للأفراد؟

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مطاحن الاوراس دائمين متعاقدين.

عينه الدراسة: اعتمدت الباحثة على عينه القصيدة والمتمثلة في العاملين الدائمين في مطاحن الاوراس.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهذا لأنها اتصتال الرسمي. وعلاقته بالحوافز المعنوية بالنسبة لفئة العمال ويهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيص.

أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة مع بعض العمال أثناء عمليه ملا الاستثمارات مع مدير المؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية وكذلك استخدمت الملاحظة على أساس التعرف على عمليتي والتحفيز مكانتها من التعرف على بعض قنوات وكذلك الاستثمارة من خلال توضيح الخصائص الثقافية والمهنية لأفراد العينة لا تتعلق بأهم مؤشرات الدراسة بالإضافة إلى استثمارة استبيان والسجلات والوثائق.

نتائج الدراسة:

➤ مشاركته الاتصال بشكل فعال بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى إحساس الآخر بالأهمية صحيح.

➤ الحوافز المعنوية مهمة تماما كالحوافز المادية وهذا من خلال رغبة العمال الواضحة في أن تقدم لهم المؤسسة حوافز كالترقية.

➤ الاتصال في حد ذاته حافز معنوي للأفراد..

- أوجه التشابه : تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الجانب النظري حيث ان الدراستين اعتمدا على نفس المتغير المستقل وهو الاتصال الرسمي ، بالإضافة إلى المنهج

والأدوات حيث أن كلاهما اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي وأداة استمارة الاستبيان .

- **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في الإشكالية وأيضا في المتغير التابع ، وأيضا كان الاختلاف بين الدراستين في محل الدراسة فهذه الدراسة أجريت في مطاحن الاوراس باتنة أما دراستنا أجريت في الوكالة العقارية بسكرة ، وهذه الدراسة اعتمدت على العينة القصيدة أما دراستنا فاعتمدت على أسلوب المسح الشامل ، وأيضا في هذه الدراسة

تعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة وسجلات ووثائق واستمارة استبيان أما دراستنا الحالية اعتمدت على استمارة الاستبيان فقط.

الدراسة الثالثة: من إعداد الباحثة إيناس فؤاد النواوي فلمبان ،عنوان المذكرة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام مشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بإدارة التربية والتعليم لمدينة مكة المكرمة، مذكره لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، بجامعة أم القرى، الفصل الدراسي الثاني ،لعام 1428 هـ 1429 هـ .

إشكالية الدراسة: ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟ وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

التساؤلات الفرعية:

1- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة؟

3- ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

- 4- هل توجد فروق ذات الدلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع عند مستوى الدلالة في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس مؤهل العلمي التخصص والحالة الاجتماعية؟.
- 5- هل توجد فروق ضد دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس المؤهل العلمي التخصص الحالة الاجتماعية؟.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى التزام تنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- 2- التعرف على العلاقة بين التزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.
- 3- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي المتغيرات الشخصية وتشمل الجنس المؤهل التعليمي التخصص الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

منهج الدراسة:

منهج البحث الوصفي المسحي، وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، منهج البحث الوصفي لارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها وعلاقتها ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، التخصص، المؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية).

عينة الدراسة وأدواتها: إعداد الباحثة، والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الباحثة مقياس بوتر وزملائه للالتزام التنظيمي (OCQ) .

نتائج الدراسة:

- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.52 ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بالمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.51
- وجود علاقة ارتباطيه ايجابية متوسطة بين رضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها 0.571 .
- وجود فروق ضد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات سبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح تخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور تعليمية لصالح حملة الدكتوراه.
- أوجه التشابه: ساعدت هذه الدراسة في بناء الجانب النظري للرضا الوظيفي لدراستنا الحالية لأنها تشابهت في متغير الرضا كذلك اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان المعتمدة في دراستنا الحالية.
- أوجه الاختلاف: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي أما دراستنا الحالية اعتمدي على المنهج الوصفي التحليلي، كذلك اعتمدت الباحثة في دراستها على مقياس بورتر وزملائه أما دراستنا الحالية اكتفت بأداة الاستبيان فقط.
- الدراسة الرابعة: من إعداد الباحث ابن خورر خير الدين، عنوان المذكرة علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية بمدارس بلديه لعوينات لولاية تبسة، مذكره لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2010 / 2011.

مشكله الدراسة ما مدى درجه العناصر الثمانية متطلبات الأجر متطلبات الترقية محتوى العمل نمط الإشراف الظروف العمل الأحداث الحياة المختلفة على مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرس حفاظا وارتقا في المؤسسة التربوية الجزائرية؟
 علما أن الرضا الوظيفي ككل يرتبط بتوفر تلك العناصر كعوامل لحصوله، فماذا لو أصبحت تلك العوامل كمصادر الضغوط مؤثره عليه؟.

الفرضية العامة لدراسة:

-وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين بالمؤسسة التربوية الجزائرية مجال الدراسة.

أهداف الدراسة:

1-تسليط الضوء على مستوى الرضا الوظيفي للمدرسين في المدرسة الابتدائية.

2-تحليل العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

توجد علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين بالمؤسسة التربوية الجزائرية مجال الدراسة.

مجتمع الدراسة: جميع المعلمين بالمدارس للفصل الدراسي الثالث وقد بلغ وهي تضم 78 معلما.

منهج الدراسة: هو المنهج الوصفي التحليلي .

عينه الدراسة: تم اختيار الحصر الشامل فان عينة الدراسة هي نفسها مجتمع البحث البلدية لعوينات الأخذ باعتبار متغيرين هما أن يكون المدرس عاملا موظفا وان يكون مرسما.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث أداة الملاحظة والمقابلة الوثائق والسجلات الاستبيان

نتائج الدراسة:

➤ أهم دراسة هي وجود علاقة ارتباطيه سلبيه متوسطه بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين.

- أوجه التشابه: تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في الجانب النظري للمتغير التابع، المتمثل في الرضا الوظيفي، وأيضا في المنهج والأسلوب كلاهما اعتمده المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب المسح الشامل وأداة الاستبيان.

- أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في مكان الدراسة حيث هذه الدراسة أجريت في مؤسسة تربوية أما دراستنا الحالية أجريت في وكالة عقارية، كذلك تختلف في

الأدوات حيث استخدمت هذه الدراسة أداة المقابلة الملاحظة الاستبيان الوثائق التسجيلات أما دراستنا الحالية اكتفت بأداة الاستبيان.

7- منهج وأدوات الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التي تهدف إلى جمع المعلومات لوصف وتحليل أبعاد ومتغيرات الظاهرة المدروسة.

7-1- المنهج:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ، فموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب للظاهرة، ويكون وفق معايير محددة لكل منهج وظائفه و خصائصه لأنه يعد الركيزة الأساسية لأي دراسة، كما يعتبر المنهج عاملا أساسيا ومهما في تنظيم وترتيب أفكار الباحث مما يساعده في التوصل إلى نتائج منطقية ودقيقة. يعرف المنهج : " على أنه الطريق المؤدي إلى المعرفة العلمية الصحيحة"¹.

¹ محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، د ط ، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 1999، ص07.

أو هو : الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلة والوصول إلى حلول لها¹ .

ويعرف المنهج على انه "مجموعة منظمة من عمليات وبأنه السبيل الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث"².
وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لمعرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.

فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة موضوع الدراسة أو الموقف المعين مع محاولة تفسير هذه الحقائق³.

حيث تم تطبيق المنهج الوصفي في البحث وفق الخطوات التالية :

- تحديد وضبط موضوع الدراسة "دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي".
- استشارة ذوي الخبرة والاختصاص ومناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلاؤماً مع موضوع الدراسة.
- بعدها جمع البيانات والمعلومات النظرية الخاصة بموضوع الدراسة، وهذا من أجل الإلمام بالتراث النظري حول مشكلة البحث وصياغتها وتحديدتها في شكل سؤال رئيسي وأسئلة فرعية.
- ضبط وتحديد مجتمع البحث.
- وبعد ذلك تم جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في تطبيق هذه الدراسة، وهذا من خلال تطبيق استمارة الاستبيان المطبقة على موظفين الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم

¹ منصور نعمان غسان ذيب النمري، البحث العلمي حرفة وفن ، د ط ، دار الكندي،الأردن، 1998،ص17.

² شتاتحة أم الخير ،تحليل المحتوى كمنهج أو كتقنية مع نماذج علمية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،العدد 12،جامعة زيان عاشور الجلفة، جامعة ،ص90.

³ عبد الباسط محمد حسن ،أصول البحث الاجتماعي،د ط، مكتبة الانجلو المصرية،القاهرة،مصر،1974،ص22.

العقاري الحضري لولاية بسكرة، وبما أن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة وجمع المعلومات، بل له دور في تصنيف المعلومات وتنظيمها .

➤ ثم تم الانتقال إلى تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها؛ فهو ساعدنا في الربط بين الجانب النظري و الميداني وذلك في تحليلنا وتفسيرنا واستخلاص النتائج الميدانية والوصول إلى الإجابات على التساؤلات التي تم طرحها .

ومنه فإن المنهج المستخدم في دراستنا هو **المنهج الوصفي التحليلي**.

7-2 أدوات جمع البيانات:

كل دراسة ميدانية تتطلب جمع البيانات والمعلومات، فعملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث في دراسة معينة، وتماشيا مع طبيعة الموضوع والهدف من الدراسة والمنهج الوصفي المتبع لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي، ولا يكون ذلك إلا باستخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد في الحصول على البيانات والمعطيات ، ولمعرفة دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفين الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري لولاية بسكرة تم الاعتماد على الأداة التالية :

استمارة استبيان : كأداة لجمع البيانات الميدانية .

تعرف بأنها "وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ودراسته"¹

لقد تم بناء استمارة الاستبيان اعتمادا لما جاء في الجانب النظري، وقد جاء استبيان الدراسة بعد عدة محاولات لصياغته ، حيث قمنا بإعداد استمارة ورقية وفقا لأسئلة

¹ - إحصان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الطليعة لطباعة و النشر، بيروت، 1982، ص48.

الدراسة الموجهة لجميع موظفي الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة ، كما تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة المعلقة والمفتوحة ، وشمل هذا الاستبيان ثلاث محاور .

المحور الأول بعنوان : البيانات الشخصية للمبحوث المتمثلة في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، منصب العمل).

المحور الثاني بعنوان: دور الاتصالات العمودية في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات يحتوي على اثنا عشر سؤال.

المحور الثالث بعنوان: دور الاتصالات الأفقية في تعزيز روح التعاون في المؤسسة يحتوي على تسعة أسئلة.

صدق وثبات الاستمارة:

تم عرض الاستبيان أولاً على الأستاذة المشرفة من أجل إعطاء الملاحظات المتعلقة بمضمون محاور الاستبيان ونوعية العبارات وصياغتها فاقترحت تعديل بعض العبارات، ثم تم عرضه على مجموعة من أساتذة محكمين في التخصص ذو كفاءة عالية لإبداء آرائهم وملاحظاتهم اتجاه الشكل والصياغة ومدى ملائمة الأسئلة للموضوع وغيرها، ومن خلال ما قدموه من ملاحظات حول مناسبة عبارات كل محور من محاور الاستبيان وبعد الأخذ بملاحظات الأستاذة المشرفة والأستاذة المحكمين تم بناء الاستبيان في صورته النهائية والنزول به إلى الميدان .

تم عرض الاستمارة على 05 محكمين ذو خبرة علمية.

الأستاذة "عاسي أمل" والأستاذة "حروش فاطمة" الأستاذة "طلحة مسعودة" الأستاذة "قسيمه منوبية" الأستاذة "علمي نجاة" .

8- مجتمع البحث

يلزم تحديد مجتمع البحث الأصلي تحديداً دقيقاً، ويسمى مجتمع الأصلي بمجتمع البحث.

هذا الأخير يعرف بأنه هو "المجتمع الذي يجري الباحث بحثه عليه"¹. ويعرف أيضا بأنه المجتمع الإحصائي الذي تجري عليه الدراسة وتشمل كل أنواع المفردات مثل: الأشخاص، السيارات، الشوارع، الخ...²

يرى عبد الحليم منسي أن الباحث بعد أن يحدد مشكلة بحثه واختيار منهج دراسته والأدوات اللازمة لجمع البيانات، فإنه عليه أن يحدد الأفراد الذين يتم جمع البيانات عنهم، ويقول: "في هذه الحالة يتبع الباحث احد الطريقتين التاليتين:

أولاً: أن يجمع بيانات بحثه عن طريق الحصر الشامل؛ أي يطبق الباحث أدوات بحثه على جميع أفراد المجتمع الأصلي..

ثانياً: إذا لم يتمكن الباحث من جمع البيانات عن جميع أفراد المجتمع فإن عليه اشتقاق عينة منه"³.

بمعنى أن مجتمع البحث هو مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث.

يتمثل مجتمع البحث في جميع موظفين الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، المتمثل في 60 موظف حسب إحصائيات سنة 2024. ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث تم اعتماد المسح الشامل.

¹ سعد سليمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص87.

² محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط1، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع، صنعاء، 2019، ص158.

³ ابن خرور خير الدين، علاقة الضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011، ص151.

حيث يعرف هذا الأخير بأنه طريقة جمع البيانات من وعن جميع العناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة¹. بمعنى تدرس فيه حالة جميع أفراد مجتمع موضوع الدراسة دون إقصاء.

قمنا في هذه الدراسة باختيار جميع الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، بهدف معرفة دور الاتصال الرسمي في تحقق الرضا الوظيفي.

9- الإجراءات الميدانية لدراسة

➤ **الحدود المكانية:** هو المكان الذي أجريت فيه هذه الدراسة المتمثل في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

➤ **الحدود الزمنية:** تم الشروع في انجاز هذه الدراسة بالجانب النظري في أواخر شهر مارس، أما الجانب الميداني كان في شهر ماي، حيث تم النزول إلى الميدان في 07 ماي 2024، والذي تم فيه توزيع استمارة الاستبيان على جميع موظفين الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، وفي اليوم الموالي 08 ماي 2024 تم الرجوع للميدان وجمع كل الاستمارات حيث كانت نسبة الاسترجاع 100%، وبعدها تم تفريع وتبويب المعلومات والبيانات في الفترة الممتدة من 11ماي إلى 18ماي . وفي أواخر شهر ماي تم تحليل نتائج الدراسة .

➤ **الحدود البشرية:** يقصد بها المجال البشري للدراسة المتمثل في جميع موظفي الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.

¹ - مسعودة سليمان، عينة البحوث الميدانية: دراسة الأحجام والأنواع، مجلو معارف، المجلد 17، العدد 1، جوان

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على المتغيرين الأساسيين "الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي" للموظفين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة.
- **الأساليب الإحصائية:** تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء واستجابات المبحوثين حول المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني:

الاتصال الرسمي في المؤسسة

تمهيد

1. تعريف الاتصال الرسمي.
2. عناصر الاتصال الرسمي.
3. أنواع الاتصال الرسمي
4. شبكات الاتصال الرسمي.
5. أهداف الاتصال الرسمي
6. شروط الاتصال الرسمي
7. أساليب الاتصال الرسمي.
8. نماذج الاتصال الرسمي.
9. معايير الاتصال الرسمي.

خلاصة

تمهيد :

الاتصال الرسمي يعد من أهم المواضيع التي يمكن أن يدرسها الطالب الجامعي لأن هذا الأخير مهم جدا في بناء علاقات اجتماعية، كما يساعد الأفراد على التواصل فيما بينهم، فالالاتصال الرسمي يعد نوع من أنواع الاتصال الضروري جدا في العملية التواصلية خاصة ما إذا كان يستخدم في العمل، أي بمعنى انه يساعد في تسهيل تأدية الموظفين لأعمالهم وذلك بطريقه جيدة وذات كفاءة عالية، وبالإضافة إلى ذلك أنه يساهم بشكل كبير في بث روح العمل لدى الموظفين، وبالتالي يتمكنون من التأقلم مع الوسط الذي يشتغلون في خضمه، فهو يلعب دورا كبيرا في تسهيل العمل بالنسبة للموظفين.

وفي هذا الفصل سوف نتعرض إلى الاتصال الرسمي في المؤسسة، وأهم العناصر المكونة له.

1- تعريف الاتصال الرسمي:

يعرف انه ذلك الاتصال الذي يتم عبر الشبكات الرسمية التي تشكل شبكة عنكبوتية، بحيث تشمل جميع أفراد المنظمة، وبالتالي التواصل مع بعض بشكل دائري، وبالتالي يستفيدون منه في عملية نقل المعلومات إلى الموظفين وتوجيههم من طرف رؤساء أعمالهم، وهذا بدوره يشكل تسهيلات في العمل ومنه فإن الموظفين يشعرون بالارتياح والأمان في عملهم¹.

أو هو كل أشكال الاتصال التي تحدث داخل المؤسسات سواء اقتصادية اجتماعية أو إدارية، حيث يتم من خلال هذه الأشكال التواصل بين أفراد المنظمة، وذلك في حدود تقويم إدارة المنظمة بوضعها وتحديدها حتى لا يتم تجاوزها، وكافة صور الاتصال التي تجرى داخل المنظمات الحكومية بين المؤسسات الإدارية المختلفة المنظمة في الخريطة التنظيمية².

ويعرف أيضا: " أنه الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية وخارجية، ويقسم إلى ثلاثة أنواع صاعدة ونازلة وأفقية"³.

الاتصال الرسمي هو " الاتصال الذي يحدث داخل المنظمة في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وفقا لمسار الهيكل التنظيمي"⁴.

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة و أصول المفاهيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999، ص 404 .

² - محمد قوي بوحنية، مرجع سابق ، ص 47.

³ - بلال خلف السكرانة، مهارات الاتصال الرسمي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان ، 2015 ، ص 30.

⁴ - بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2009_2010، ص19.

إذن فكما هو مبين من خلال التعريفات السابقة للاتصال الرسمي، فهو تلك الطريقة الرسمية في الاتصال التي حددتها إدارة المنظمة وتم الاتفاق عليها من طرف مستويات المؤسسة وذلك لتسهيل الوظيفة على الموظفين وما فهمناه أيضا من التعريفات السابقة لهذا المفهوم انه يقوم على مجموعة من المبادئ التي تجعل جميع الموظفين يتناقلون المعلومات فيما بينهم عبر مستويات مختلفة، سواء من المناصب أو في الأقسام التي يشتغلون بها، بالإضافة إلى أنهم بإمكانهم إجراء اجتماعات مباشرة عبر ما يسمى بالانترنت "وسائل التواصل الاجتماعي"، وهنا نتأكد فعليا أن الاتصال الرسمي هو أفضل نوع في عمليه التواصل من حيث أنه يوفر للموظفين أفضل الطرق للسير الحسن في الوظيفة.

2- عناصر الاتصال الرسمي

يتكون الاتصال الرسمي من مجموعة من العناصر التي من خلالها يضمن سير العملية التواصلية بنجاح، ومن بين تلك العناصر نذكر:

2-1 المرسل: (أو المصدر): هو الشخص الذي قام بإلقاء الرسالة ، أي هو الذي ينشئ أو يرسم الرسالة وقد يكون فرد أو مؤسسة، وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يلقي درسا.

يعني أن المرسل يكون قد أنشأ رسالته عبرة محاضرة أو في كتاب أو في حصة عبر التلفاز، وقد يكون شاعرا يلقي خطابه، أو أستاذ يلقي درسه .
إذن فالمصدر هو المكان الذي انطلقت منه الرسالة .

2-2 الرسالة: هي عبارة عن رموز لغوية أو غير لغوية، ويجب أن تكون هذه الرموز مفهومة لتحقيق الهدف، وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو أصوات أو إشارة باليد أو ملامح في الوجه ...¹

¹ أحمد العبد أبو السعيد ، د زهير عابد ، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 43 – ص 44.

بمعنى أن الرسالة قد تنتقل من الرئيس إلى الموظفين وربما تكون من الموظفين فيما بينهم، وقد تكون الرسالة موجهة من الموظفين إلى رؤساء أعمالهم وذلك فإن الرسالة في الاتصال الرسمي تكون منظمة وفق الأحكام والقواعد التي تنص عليها المؤسسة.. .

2-3- المستقبل: يعد المستقبل هو أول الأولويات التي يجب على المرسل أن يضعها أمامه إذا أراد أن يحقق هدفه من الرسالة التي يبثها، فهو الشخص المهم حينما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث ، وهو الذي يقوم بتفكيك كل أجزاء الرسالة سواء كانت كلمة أم جملة، أم نصاً، كما يعتبر الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الإعلامية ويتفاعل معها و يتأثر بها، وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال.¹

إذا فالعملية التواصلية تقوم على مراحل إصدار الرسالة والتي تكون من قبل المتلقي ثم الرسالة والتي هي نص الموضوع إلى المتلقي أو المستقبل لنص الرسالة، وهذا الأخير هو الشخص المستهدف من انتهاء الرسالة والأهم من ذلك فإن الرسالة لا بد لها من وسيلة تنتقل عبرها إلى المتلقي.

2-4- القناة أو الوسيلة: هي القناة التي تحمل الرسالة أو معانيها وتنقلها إلى الآخرين، ويطلق عليها أحيانا الوسيط، وهي فعلا بمثابة الوسيط الذي يربط بين المرسل والمستقبل.²

بمعنى أنها هي الطريقة التي وصلت بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهناك مجموعة من الوسائل الاتصالية التي تنتقل عبرها الرسالة إلى الجمهور إلى الفئة المعينة أو الشخص المقصود.

2-5- الاستجابة: وهي مدى قبول الرسالة أو رفضها، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة، كما قد تكون الاستجابة ايجابية أو سلبية، وقد تكون ابتساماً، عبوس في

¹- فضة عباسي بصلي ، د محمد الفاتح حمدي ، مرجع سابق ، ص21، 22 .

²- راكان حبيب و آخرون ، مقدمة وسائل الاتصال ، ط1 ، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 37 .

الوجه، كلمة طيبة، اتصال هاتفي، وقد تكون الاستجابة أو ردود الفعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها.¹

بمعنى أوضح فإن المرسل يرسل رسالة إلى المتلقي بعد ذلك ينتظر استجابة، فإذا كانت رسالته قد قدمت فائدة للمتلقي فإن هذا الأخير أرسل له إشعارات يستنتج من خلالها أن المتلقي قد فهم رسالته التي أراد إيصالها له، بالتالي فتلك الاستجابات تجعل المصدر يتأكد من أن رسالته قد تركت أثرا في نفس المتلقي، وبالتالي تكون العملية التواصلية قد تمت بنجاح وهذا بالضبط ما يحدث داخل منظمة التي تقوم على الاتصال الرسمي، بحيث تدور الرسالة من شخص إلى آخر ضمن حدود المنظمة ويظهر تأثيرها في انجاز الوظائف على أكمل وجه.

2-6- التأثير: هو المرحلة النهائية للاتصال، ويتم بتغيير معلومات أو اتجاهات أو سلوك المستقبل بما يحقق أهداف المرسل ومعرفة مواقفه.²

إذا فالتأثير هو العنصر الأخير من عناصر الاتصال الرسمي كونه يعتبر النتيجة النهائية التي يتوصل إليها المستقبل بعد مرحلة الاستجابة، وهو أيضا النقطة التي يسعى المرسل للوصول إليها من إصداره للرسالة.

3- أنواع الاتصال الرسمي:

تنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع، وهي الاتصالات النازلة والصاعدة والأفقية. ونجدها تنقسم إلى قسمين: اتصالات عمودية نازلة وصاعدة، واتصالات أفقية.

¹ - إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، د ط ، دار المنظومة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993 ، ص45.

² - أحمد العبد أبو السعيد، د زهير عبد اللطيف عابد ، مرجع سابق ، ص46.

3-1- الاتصالات العمودية:

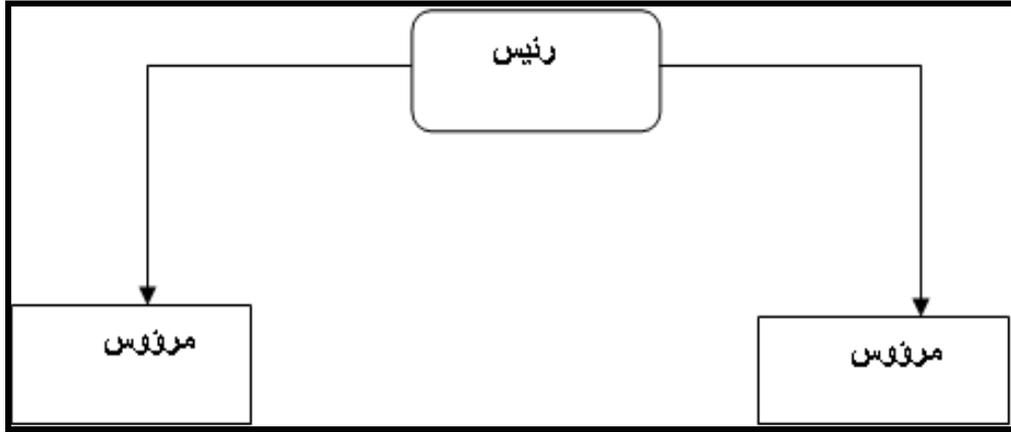
- الاتصالات النازلة:

يقصد بها تلك العملية التي تنقل بها المعلومات على أنواعها و أهميتها المختلفة من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة في جميع مجالات العمل و الحياة، بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة ، هذا النوع من الاتصالات يعتبر ضروري وذات أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف و الاتجاهات، وأيضا تحديد اختصاص كل فرد ووظيفته ومجال الأعمال التي يقوم بتنفيذها.

وفي كثير من المؤسسات والمنظمات على اختلاف أعمالها، غالبا ما تكون الاتصالات إلى أسفل قليلة وغير كافية ودقيقة، الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها وما يحدث فيها.¹

ومن هنا نفهم أن لهذا النوع من الاتصالات جملة من الأغراض التي تساعد الموظفين ورؤساء العمل في تسهيل الوظيفة على الجميع، وإشعار الموظفين بأمان وعدم الرهبة من القيام بالأعمال، وذلك من خلال الأوامر والتوجيهات والتعليمات التي يقدمها لهم رؤسائهم في العمل بفضل الاتصالات النازلة، إذا فالاتصال النازل له دور كبير وفعال في الأثر الذي يكون نتيجة أداء الكفاء للمرؤوسين.

¹ - عمر عبد الرحمان نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان ، 2010 ، ص 196 ، ص 199.



الشكل رقم (1): اتجاه الاتصال النازل

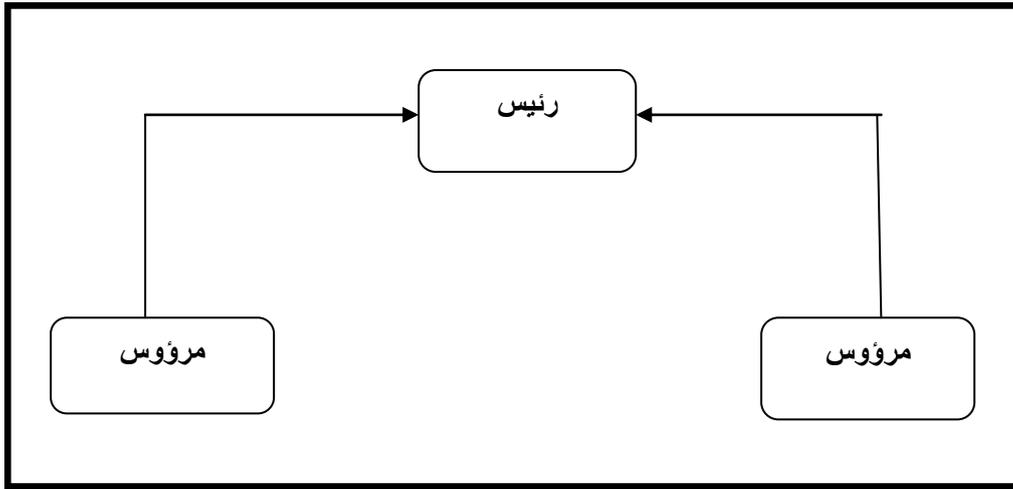
المصدر: بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص 23.

- الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى الموظف، وتظم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بالثقة بينهم وبين الموظفين، ويتم تعزيز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها¹.

هذا يعني انه بالاتصالات الصاعدة يتمكن الموظفين الذين يشتغلون في مناصب دنيا من الاتصال بالموظفين الذين يشغلون في المناصب العليا، ما الذي يعد الجسر الوحيد الذي يربط بين الموظفين في مستويات مختلفة ولكن رغم هذا فإنه لا يتم العمل به إلا في بعض الشركات والإدارات بالشكل الصحيح، والذي جعلها تطور من هيكلها ومجالاتها في العمل كما أن البعض أو معظم الذين استخدموا هذا النوع من الاتصالات فإنهم يشجعون على التواصل به وذلك لأهميته.

¹- بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق ، ص 31.



الشكل رقم(2) : اتجاه الاتصال الصاعد

المصدر: بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص 24.

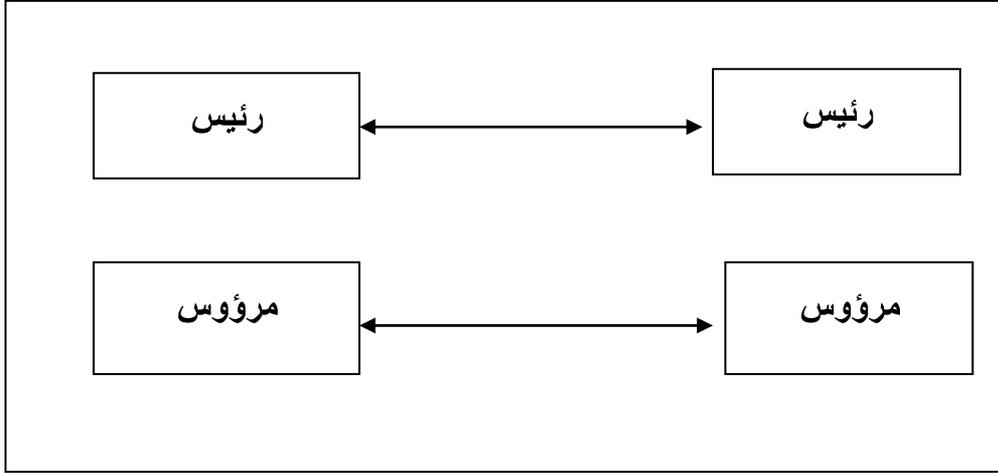
3-2- الاتصالات الأفقية:

هي تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى، بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا.¹

بمعنى أن هذا النوع من الاتصالات يكون بين الإدارات المختلفة وبين مدير مدرسة ومدير مدرسة أخرى أو بين رئيس شركة ورئيس شركة أخرى، حيث يتبادلون الأفكار والآراء عبر اتصالات رسمية على شكل أفقي، بمعنى بين المستويات التي تكون في نفس المستوى.

بمعنى آخر أن هذا الاتصال هو اتصال له أهمية كبيرة خاصة في الشركات المتطورة التي تسعى إلى بناء علاقات خارجية مع إدارات ومنظمات أخرى وذلك بهدف تطوير العمل.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2016 ، ص 10.



الشكل رقم (3) : اتجاه الاتصال الأفقي

المصدر: أبوبكر ملياني، مرجع سابق، ص 24.

4 - شبكات الاتصال الرسمي:

إن الاتصالات لا تتم بشكل مبسط في كل الحالات، بل تتخذ العديد من الأشكال المعقدة من خلال العلاقات المتداخلة بين الأفراد، وهذا ما يطلق عليه بشبكات الاتصال التي سنلقي الضوء على بعضها:

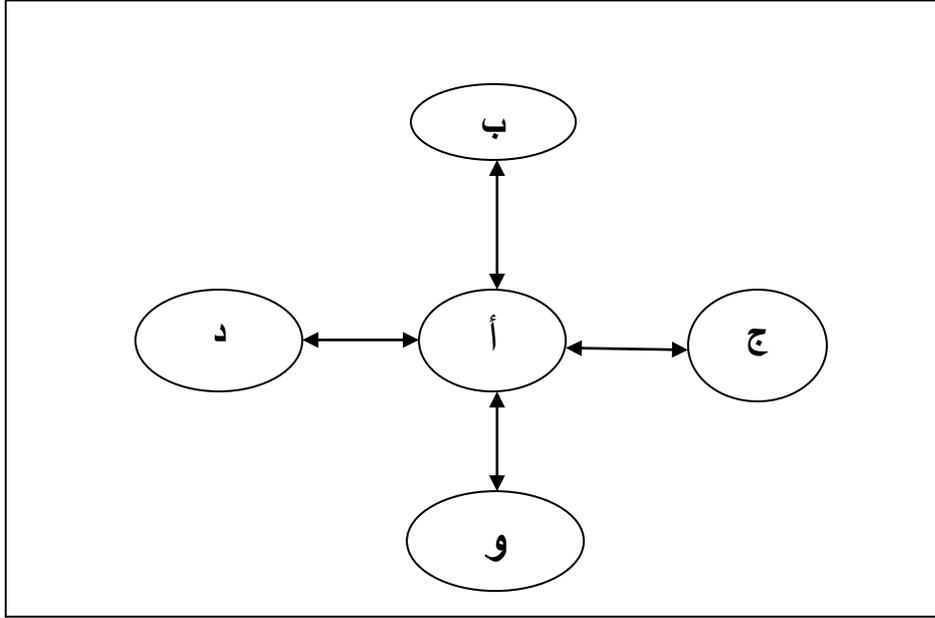
4-1- شبكة الدولاب أو العجلة:

في هذه الشبكة يوضع أحد الأعضاء في نقطة المركز، ثم يوضع أربعة أعضاء أو أكثر حول المركز الذي يمثل القائد، وهذا النوع يمثل المركزية الشديدة، حيث لا يستطيع الأعضاء الاتصال بعضوا المركز فقط، والذي يمثل مركز الاتصالات داخل الجماعة.¹

بمعنى أن هذا النمط من الاتصال الرسمي يعطي الحكم للرئيس فقط دون غيره فمنه تبدأ الاتصالات ومنه تنتهي، غالبا ما يكون هذا النوع من شبكات الاتصال لغاية مهمة مثل

¹ - فرحاتي لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007 — 2008 ،

إجراء اجتماعات طارئة أو مناقشة موضوع أو معلومات مهمة خاصة بالإدارة، ولذلك نجد المدير أو الرئيس هو الذي يتحكم في زمام هذا الاتصال، فالجميع يتواصلون معه في فترة واحدة فإذا انقطع الاتصال فإنهم لا يمكنهم متابعة العملية التواصلية لأنهم لا يمكنهم في هذه الشبكة من التواصل فيما بينهم إلا من خلاله هو فقط.



الشكل رقم (4): شبكة الدولاب أو العجلة

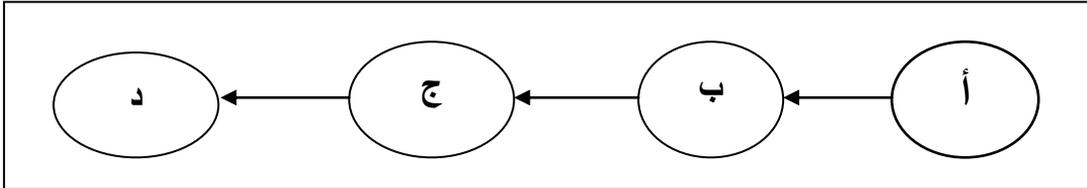
المصدر : فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص 29.

4-2- شبكة اتصال السلسلة:

وهي التي تنتظم على أساس بسيط، وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي بصفة مباشرة، وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، وكلما كانت الدرجات سليمة كانت السلسلة طويلة وأيضا تكون العملية الاتصالية طويلة.¹

¹- ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ، ص 23.

بمعنى أن هذا النمط من الاتصال يقوم على عملية بطيئة متسلسلة تكون ناشئة من مكان واحد بالاتجاه نفسه إما من الأسفل إلى الأعلى، وإما من الأعلى إلى الأسفل، وذلك تحت قرار شخص يكون في وسط السلسلة، ويكون هو المتحكم في عملية الاتصال.



الشكل رقم (05): شبكة الاتصال السلسلة.

المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 23.

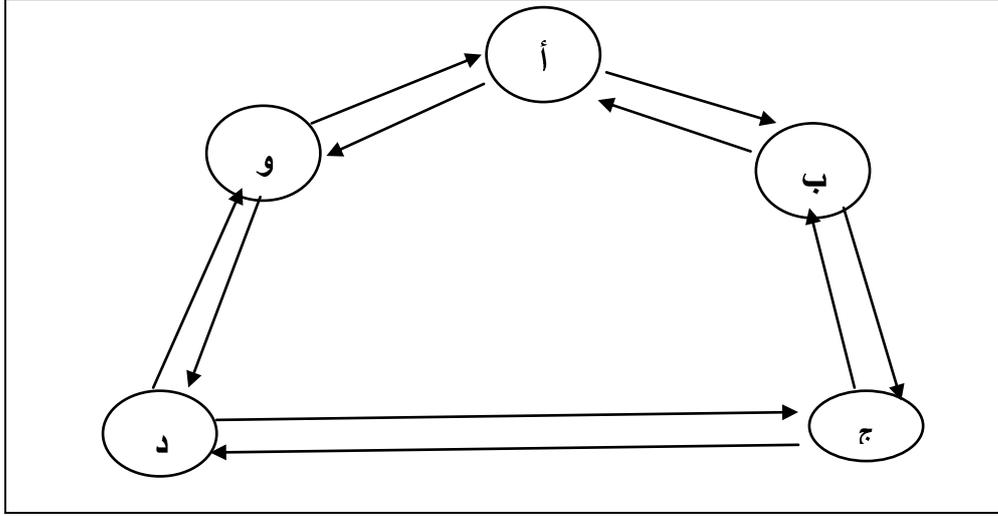
4-3- شبكة الاتصال الدائري:

يكون هذا النوع من الشبكات في شكل اتصال دائري، وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري، فكل عضو يرتبط بموظفين آخرين، ويكون القائد ضمن هذه الشبكة.¹

بمعنى أن لكل فرد حرية الاتصال المباشر مع غيره دون أن يكون هناك وسيط بينهم.

حسب رأيي فإن هذا النمط من شبكات الاتصال هو أفضل نمط، لأن هذا الشكل يسهل على الموظفين عملية التواصل وسهولة وصول الرسالة إلى الجهة المعنية، لأن النمطين الأوليين يسيران ببطء، أما هذا النمط فهو يسمح بسرعة جريان العمل، وبالتالي فهو يعطي الثقة للموظفين ويجعل لهم حرية التواصل فيما بينهم دون إدخال شخص أو جهة ثالثة وهو ما يصعب العمل.

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 23 .



الشكل رقم (6): شبكة الاتصال الدائري.

المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 23.

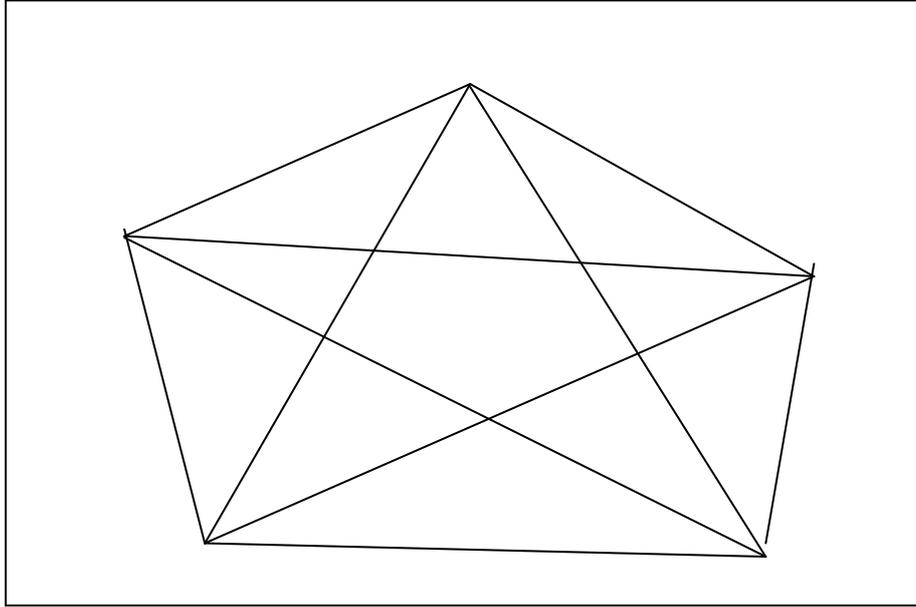
4-4 - شبكة اتصال النجمة:

وهي الشبكة التي تسري فيها المعلومات بين الجميع بحرية، ودائماً يبقى الجميع على علم بما يجري في المؤسسة مما يؤدي إلى التماسك وارتفاع الروح المعنوية.¹

حسب رأيي هذا هو الأفضل من بين الأنماط السابقة، صحيح أن النمط السابق فيه بعض الحرية إلا أن هذا النمط أعطى للموظفين كامل الحرية في عملية الاتصال المباشر فيما بينهم سواء بين المرؤوسين ورئيسهم أو بين الموظفين فيما بينهم، وبالتالي فهو وفر جهداً عظيماً وأصبح بإمكانهم إجراء الاتصالات المباشرة مع أي طرف في المنظمة.

ما فهمناه أيضاً من هذا النمط هو أنه ليس له نقطة مركزية أين يوجد أحد يتحكم في الاتصال، وبالتالي يكون الجميع في نفس المستوى في عملية الاتصال وهذا بدوره يزيد من تفاعل الموظفين مع بعضهم وإثراء روح الجماعة في العمل، وبالتالي فإن النتائج تكون مرضية للطرفين.

¹ - صالح أبو أصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص



الشكل رقم (7): شبكة اتصال النجمة

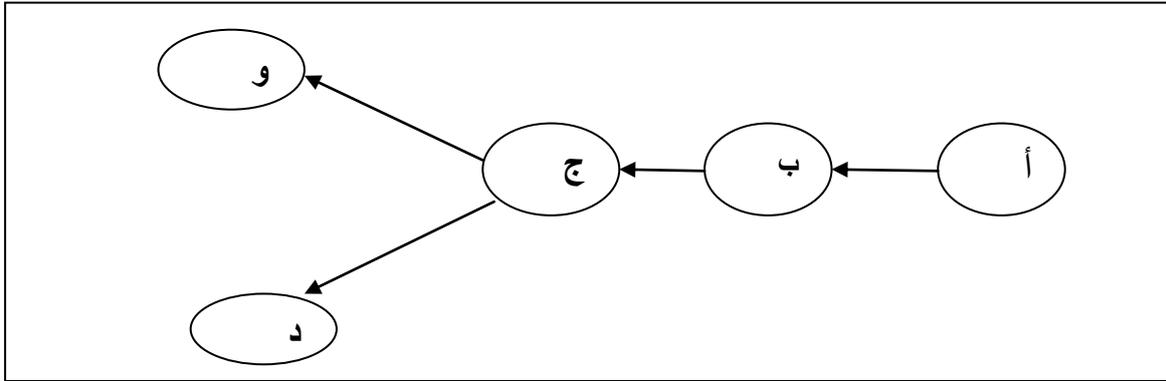
المصدر: أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مرجع سابق، ص 101 .

4-5- الشبكة على شكل Y :

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة، الذي يتصل وينسق من النائب " ب "، ثم النائب " ج " الذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين " د " و " 1 .

بمعنى أنه يمكن للرئيس الاتصال عن طريق قناة اتصالية في الوسط ، وذلك من خلال الاتصال بطرفين مساعدين، وطرف آخر يمتلك القدرة على الاتصال بغيره.

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق ، ص 26 .



الشكل رقم (8) : شبكة على شكل Y

المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 26.

5 - أهداف الاتصال الرسمي:

يهدف الاتصال الرسمي إلى جملة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها وسنحاول في هذا المطلب التطرق لأهم الأهداف.

- يلعب الاتصال الرسمي دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فالموظفون يحتاجون إلى معلومات معينة لتسيير العملية الوظيفية وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها، كما يهدف إلى التماسك بين الموظفين، وإعطائهم قيمة العمل وبناء روح الجماعة.¹

بمعنى يحاول الاتصال الرسمي من خلال الأنماط الشبكية الاتصالية تحقيق هدف يكون له أثر في تسيير العملية الوظيفية، وذلك تبعا للحدود التي تنص عليها إدارة المنظمة وعلى كل فرد تابع لتلك المنظمة ألا يخرج عن تلك القوانين.

¹ - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية و الأطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد منتوري قسنطينة، سنة 2008 - 2009، ص 57-58.

- أيضا من الأهداف التي يسعى إليها الاتصال الرسمي جعل المعلومة متاحة بين أفراد المنظمة مرؤوسين أو رؤساء ، وإعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والبرامج والخطط التي وضعت، والسلطات التي تم تحديدها أو أية تغييرات أخرى .¹

بمعنى إعلام الموظفين بكل ما يدور في المؤسسة وجعل المعلومة متاحة بين الموظفين والرؤساء يسهل على الجميع استقبال الرسالة والتفاعل معها بكل سلاسة، ومنه يشعر الموظفون أنهم ذو قيمة، وذلك من خلال مشاركتهم في إدارة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق المنظمة بكفاءة عالية ومنه فإن ردة فعل الموظف تظهر في استجابته للرسائل الاتصالية عبر الشبكات التي تحددها المنظمة.

- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، من هنا يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة، بحيث تنتظم شبكات الاتصال بناء على طبيعة المهام، فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة فيما بينها.²

ومن بين الأهداف التي استنتجناها من خلال إدارتنا لهذا الموضوع نجد أن الاتصال الرسمي يهدف إلى:

- جعل المعلومات تصل إلى جميع أعضاء المنظمة بسرعة، مما يجعل الجميع على علم بكل التطورات والأحداث الجديدة التي تحدث داخل المنظمة وهذا ما يزيل كل الشكوك وكل أسباب عدم التفاهم.

- وكذلك بأنه يهدف إلى جعل الموظفين يكونون أكثر فطنة وأكثر انتباها، وذلك من خلال الرسائل التوجيهية والاختبارات التي تخص مناصبهم ووظائفهم، مما يعني جعل الموظف أكثر كفاءة من خلال الاتصالات المباشرة التي تجعله متيقظا لأي معلومة جديدة.

¹- أحمد العبد أبو السعيد ، د زهير عبد اللطيف عابد ، مرجع سابق ، ص 83 .

²- ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ، ص 17.

- أن الاتصال الرسمي يسهل على رئيس العمل بإعطاء أوامر سريعة عبر شركه شبكات الاتصال الرسمي مما يسرع في أعمال الموظفين.

في الأخير نستنتج أن الاتصال الرسمي له فائدة عظيمة بالنسبة للموظفين فهو يوفر لهم الأمن وسهولة سيران الوظيفة مما يشعرهم في الارتياح أثناء أداء وظيفتهم.

6- شروط الاتصال الرسمي:

يقوم الاتصال الرسمي على مجموعه من الشروط الذي سنذكر منها:

6-1- الشرط الأول: هو أنه لابد أن يكون هذا الاتصال اتصالاً معلوماتياً على وجه التحديد وان تعرف خطوط السلطة.

بمعنى أنه الاتصال لابد أن يكون موجهاً فقط لإيصال المعلومات لا غير

6-2- الشرط الثاني: على هذا الاتصال أن يكون اتصالاً موجهاً مباشرة إلى جهة معينة ولا يكون طويلاً بل يكون مختصراً ويحمل كل المعلومات اللازمة فقط¹.

بمعنى أن الاتصال هنا لابد أن يكون كافياً ووافياً لا زيادة فيه ولا نقصان حول الفكرة التي يريد المرسل من الرسالة تبليغها وأن يستجيب المستقبل لها دون سوء فهم.

6-3- الشرط الثالث: لابد أن تنشأ عملية الاتصال الرسمي في محور تنظيمي يقوم بتحديد الشبكات الاتصالية الرسمية للمنظمة².

بمعنى أن عملية الاتصال الرسمي كي تتم بشكل ناجح وذا فائدة فأنها تشترط أن تتم في إطار النظام الذي تحدده المنظمة وذلك وفق قواعد السلطة.

¹ محمد الصرفي عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية والنظم المعلومات، مؤسسه الورد للشؤون الجامعية البحرين 2006 الصفحة 65.

² سارة نسامو ، زينب قلالي ،الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرر ، السنة 2020 — 2021 ، 2022 ، ص 28.

7-أساليب الاتصال الرسمي:

توجد مجموعه من الأساليب والطرق التي من خلالها ينقل المرسل رسالته الى المستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة، ونقل المعلومات والأفكار وذلك عبر أساليب مختلفة.

7-1- أسلوب الاتصال الكتابي: الاتصالات المكتوبة تعتبر من أهم الاتصالات التي

تستخدمها الإدارة من اجل نقل المعلومات وتبادلها بين الموظفين في حالة عدم القدرة على إجراء الاتصالات المباشرة ومن بين الاتصالات التي تعتمد عليها الإدارة نجد:

- منها الرسائل الخاصة بإلقاء التعليمات التي تكون عادة موجهة للموظفين ولكنها لا تكون بنفس الدرجة التي تأتي عليها الأوامر والتعليمات المباشرة، بالإضافة إلى ذلك فان تلك الأوراق التي تحتوي على رسائل التعليمات تصبح مع الوقت أوراق رسمية، يتم العودة إليها في حالة تم الاحتياج لها.

- نجد أيضا الرسائل الخاصة وهي تلك الأوراق التي تكون عادة موجهة إلى المدير، ربما لطلب عمل أو طلب استقالة أو توضيح سبب الغياب أو ربما للشكوى ورفع المشاكل للمدير، وبالتالي فهذا أيضا يعد أسلوب من أساليب الاتصال المكتوب، حيث يستخدم في الكتابة للتواصل مع بعضهم.

- بالإضافة إلى المجالات التي يتم من خلالها عرض المعلومات والبيانات والأخبار الجديدة التي تخص العاملين في مجال الوظيفة، كما أن هذه المجالات تعرض أيضا كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية العملية للمنظمة أو المؤسسة الناشئة، ويمكن للموظفين الاطلاع عليها للاستعلام بكل الخطط الجديدة و بالإستراتيجية التي تم وضعها حديثا.¹

7-2- الاتصالات المباشرة:

هي اتصالات شفوية مباشرة كانت تستخدم في القديم، تعتبر من الاتصالات الجيدة التي كانوا يعتمدون عليها آنذاك، حيث كانت توفر لهم جملة من المزايا التي تسمح لهم بالتواصل المباشر من دون إطالة في الوقت، ولا جهد الكتابة حتى أن الرسالة تصل

¹ - غانم فنجان موسى، أساليب الاتصال بين الإدارة و القوى العاملة، صدر عن المعهد العربي للثقافة العالمية، محتوى

العمل ، 1983 ، ص 99 ص 100.

بسرعة ولا تحرف، و أيضا ما يميزها أنها تتيح للأشخاص التواصل بالصورة والصوت وذلك ما يجعل الرسالة تصل إلى المستقبل بدون تحريف، وبالتالي يصبح التواصل سهلا جدا بين الأطراف¹.

إذا فالاتصال الشفهي بالمعنى الصحيح هو ذلك الاتصال الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة.²

7-3- الاتصالات غير المباشرة:

تكون هذه الاتصالات نتيجة عدم القدرة على الاتصال المباشر حيث يصبح التواصل بين الموظفين ورئيس الإدارة بشكل غير مباشر، مثلا عن طريق الهاتف، أو عن طريق المسجل الصوتي أو (الفوكال)، صحيح أن هذه الوسائل يمكن منها أن تحقق عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا أنها تبقى غير مباشرة، رغم ذلك فإن هذا النوع من الاتصال يحقق هو الآخر عملية نقل المعلومات والأحداث بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية ومع الموظفين أيضا، وبالتالي فمن خلال تلك الوسائل يستطيع كل من المرسل والمستقبل من إجراء عملية تواصل ناجحة وسريعة .

وهناك مجموعة من الأجهزة التي تسمح بهذا النوع من الاتصال، فمثلا نجد الهاتف المحمول أو الأرضي حيث يمكن للأفراد أن يتواصلوا عبر الهاتف بطريقة شفوية غير مباشرة ويتبادلون عبره المعلومات والأفكار والأحداث بكل سرعة وسهولة.

كذلك نجد أجهزة التسجيل الصوتي حيث يسمح مسجل الصوت من نقل المعلومة إلى المستقبل، والذي يميز هذه العملية أنها دائمة، بمعنى أن المرسل حين يرسل رسالة صوتية عبر مسجل الصوت فإنها تبقى موجودة حتى يقرأها المستقبل، كما أنه يمكنه

¹ - محمود عوده، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، د ط ، دار الكتاب الجامعي الإسكندرية ، 1971، ص 16.

² - سهلية برقية، أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاساتها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم اجتماع تنمية موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، سنة 2021 2023، ص 47.

الاحتفاظ بها والعودة إليها متى احتاجها، وبالتالي فـجهاز التسجيل الصوتي هو كذلك اتصال شفهي غير مباشر فهو الآخر ينقل رسالة شفوية غير مباشرة¹.

7-4- الاتصالات المصورة:

يعتبر هذا الأسلوب من الاتصالات من الأساليب المستخدمة في حالات معينة، لأنه اتصال صعب كونه يعتمد على الرموز والأشكال وبعض الألوان، وهو يعمل بطريقة يكون فيها المرسل والمستقبل يتفوقون على تلك الرموز والإشارات والأشكال عندها فقط تكون العملية التواصلية ناجحة، ويستخدم هذا النوع من الاتصال في مجال التعليم مثلاً يستخدم رموز وصور وأشكال حتى يتم إيصال الرسالة للمتعلم بطريقة سهلة، حيث المتعلمين يكونون على علم بما ترمي إليه كل تلك الأشكال والرموز وبالتالي تكون العملية التواصلية ناجحة بين كل من المستقبل و المرسل².

يعتبر هذا النوع من الاتصال أقدم أنواع التواصل حيث لم تكن هناك تكنولوجيا ولا تعليم، والإنسان يتواصل عبر الرسومات والمخطوطات والرموز ولذلك كان الاتصال التصويري موجوداً منذ القدم، وكان الفرد يتعرف على الصور الموجودة في العالم الخارجي من خلال الصور والرموز المرسومة على الصخور وجدران الكهوف.

كانوا يحاولون فك الشيفرة لتلك الرموز وفهم معانيها من خلال إدراكهم للأشياء وطبيعتها، حيث كانوا ينتبهون إلى الشكل والبعد والتنظيم وكذلك الحجم والاتجاه فتلك الرموز تشير إلى مفهوم معين أو رسالة ما³.

8 - نماذج الاتصال الرسمي :

من أشهر النماذج الاتصالية وأقدمها هو " نموذج أرسطو"، ورغم بساطة هذا النموذج إلا أن معظم النماذج الحديثة بنيت عليه.

8-1- نموذج أرسطو:

¹ - غانم فنجان موسى ،مرجع سابق ص 96 – ص 97 .

² - بشار حزي ،الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية بسوريا 2020 ص 32

³ - عمر عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق، ص 261-162.

يرى " أرسطو " أن البلاغة ويعني بها الاتصال هي البحث عن جميع وسائل الإقناع المتاحة، وقد نظم " أرسطو " دراسة تحت العناوين الرئيسة التالية:

1 _____ الخطيب (المرسل)

2 _____ الخطبة (الرسالة)

3 _____ المستمع (المتلقي).¹

_____ يرى نموذج " أرسطو " أن الاتصال عملية أحادية الاتجاه، وليست تفاعلية، كما جاء في كتابه (فن البلاغة)، فهذا النموذج يسمى نموذجاً خطياً لأن الخطابة كانت الوسيلة الأساسية للاتصال.²

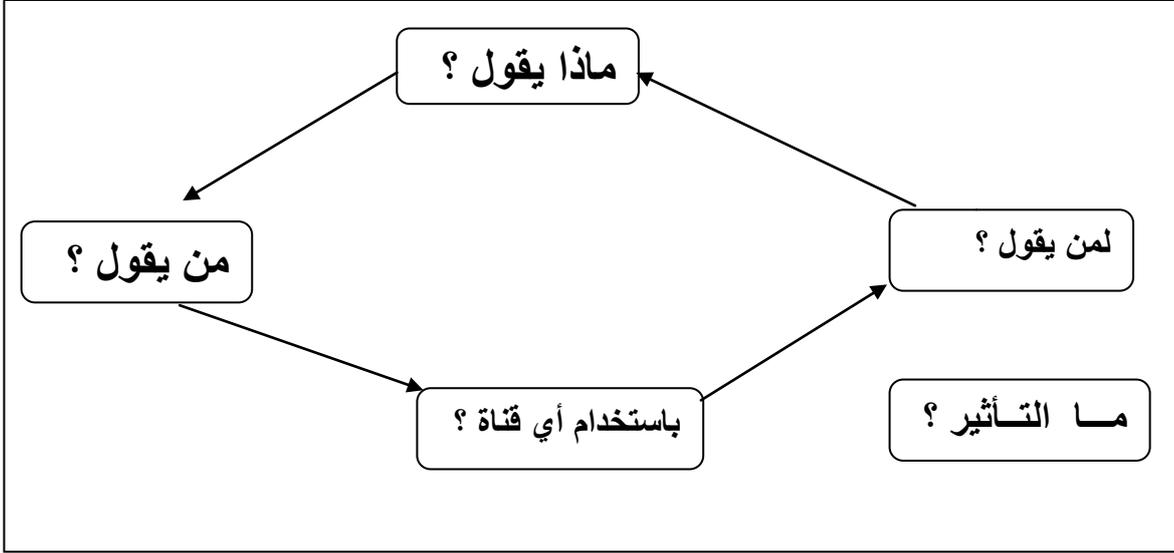
8-2- نموذج لاسويل :

- حيث أنه عند طرح سؤال حول من الذي يقول هذه المعلومات المنقولة فهو مباشره يقصد الشخص الذي أرسل الرسالة بمعنى (المرسل).
- أو انه إذا سأل عن مضمون ومحتوى المعلومات ما هو بذلك يشير إلى الرسالة.
- أما إذا سأل عن الوسيلة التي تم من خلالها إيصال محتوى الرسالة فهو بالتأكيد يشير إلى قناة الاتصال.
- إذا سأل عن الشخص الذي توجه إليه الرسالة فهو يشير إلى المستقبل أي الشخص الذي كتبت من اجله الرسالة.
- والسؤال الأخير هو سؤاله عن التأخير الذي أبدأه المستقبل بعد حصوله على الرسالة وقراءتها أو سماعها أو استيعابها، يعني ردت فعل المستقبل، فإنه هنا يشير إلى التغذية الراجعة أي الاستجابة.³

¹ حسن عماد مكاوي ، ليلي حسن السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، ط1 ، دار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2003 ، ص 38.

² وسام فاضل راضي ، مهند حميد التميمي ، الاتصال ووسائله ، ط2 ، دار الكتاب الجامعي ، 2017 ، ص 95 .

³ - العثمين فهد سعود عبد العزيز ، الاتصالات الإدارية ماهيتها - أهميتها - أساليبها - ط2 ، مطابع الصفحات الذهبية ، المملكة العربية، السعودية، ص 33 .



الشكل رقم (9): نموذج لاسويل

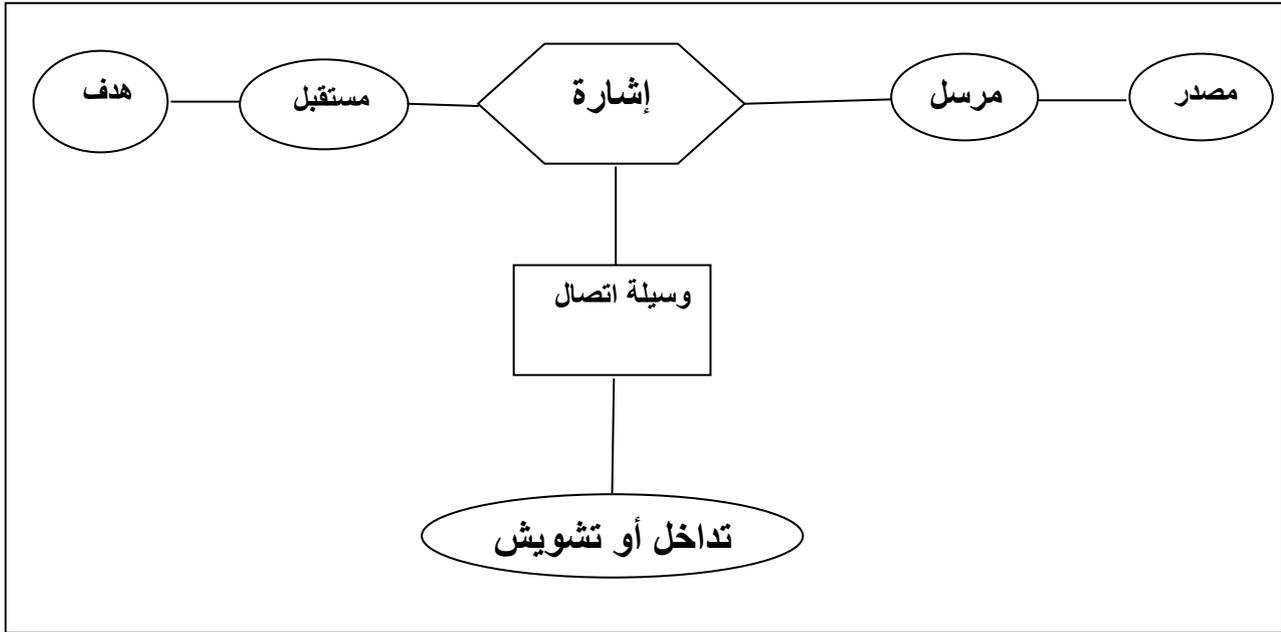
المصدر: أسماء سعودي، البعد الاتصالي داخل المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع تسيير المؤسسات الإعلامية، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2010 — 2011، ص 68.

8-3- نموذج شانون و ويفر:

اعتمدوا على هذا النموذج عام 1949، حيث يعد من النماذج الأساسية التي تطورت منها دراسات الاتصال، ويعكس هذا النموذج وجهة النظر التي ترى أن الاتصال عملية نقل الرسالة بين المصدر و المتلقي،¹ غير أن هذا النموذج لا يتناول الاتصال البشري بل يركز على الاتصال الإلكتروني، ألا أن العلماء الذين يدرسون السلوك وجدوا نموذج " شانون" و " ويفر" مفيدا للتحليل الاتصالي الإنساني.²

¹ - وسام فاضل راضي ، مهند حميد التميمي ، مرجع سابق ، ص 100.

² - ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ، ص 63.



الشكل رقم (10): نموذج شانون و ويفر الاتصالي

المصدر : وسام فاضل راضي، مهند حميد التميمي، مرجع سابق، ص 101.

8-4- نموذج ولبر شرام :

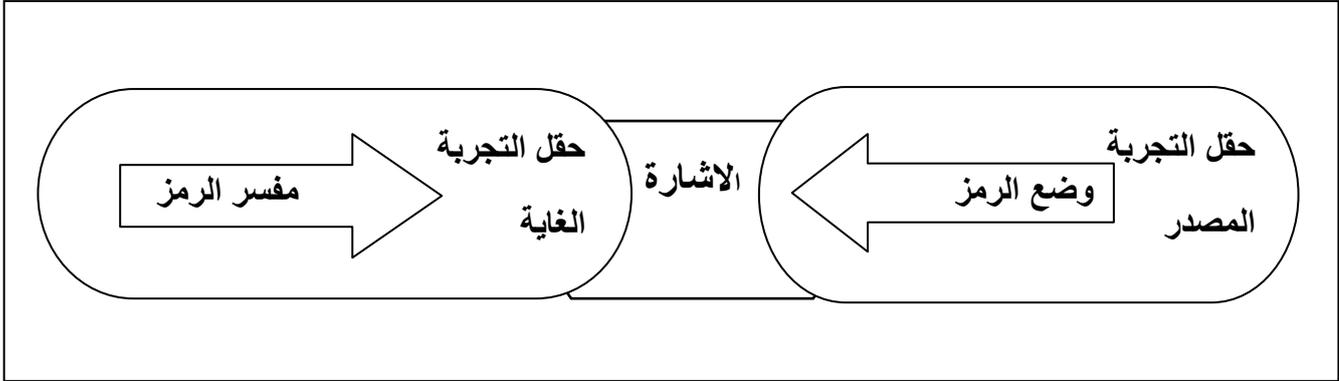
قدم ولبر شرام نمودجه في عام 1954، مستخدما فيه العناصر الأساسية في نمودج " شانون و ويفر " ، ثم طوره سنة 1971، وقدم شرام مفاهيم أخرى مثل الدلالات التي تحملها أطراف الإتصال والمعاني التي تتطوي عليها.¹

يقوم هذا النمودج من الاتصال على طريقة سلسلة و يعتبر من أسهل النمادج التي يقوم عليها الاتصال ، تختلف الأشكال وتتنوع في هذا النمودج و لكن ذلك لا يجعلها تختلف في باطنها و إنما هي نفسها في الجوهر أما من الخارج فهي تختلف.²

¹- ناصر قاسيمي ، مرجع سابق، ص 63.

² - محمد سلامة ، عطية السيد عبد الحميد ، الاتصال و وسائله بين النظري و التطبيقي ، د ط ،المكتب الجامعي

الحديث ، 1991 ، ص23.



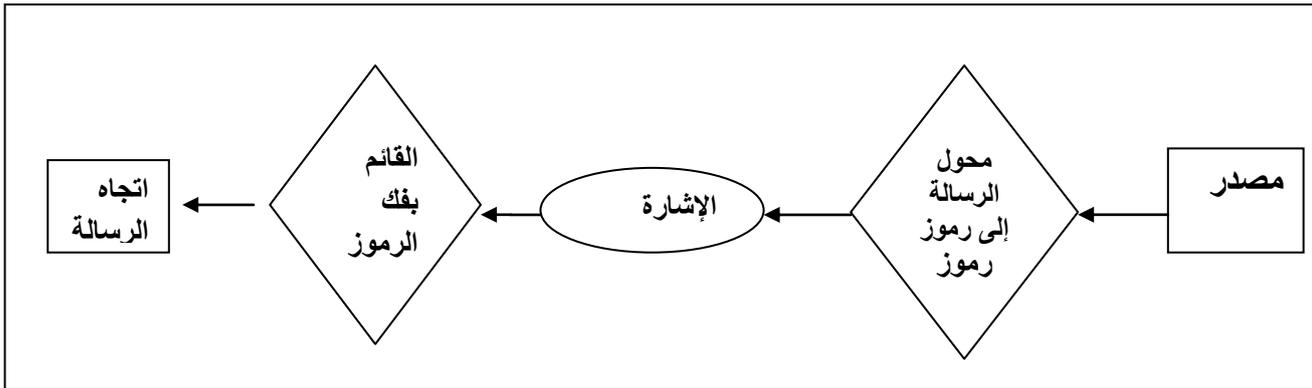
الشكل (11): نموذج ولبر شرام للاتصال

المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 64.

8-5- نموذج دافيد برلو:

قدم دافيد برلو سنة 1960 نمودجا يتكون من أربعة عناصر هي: المرسل — الرسالة — الوسيلة — المستقبل.¹

يحتوي هذا النموذج على عنصرين فرعيين هما: الرمز الذي يضع الرسالة في شكل رموز، والعنصر الثاني هو جهاز فك الشفرة الذي يقوم بفك رموز الرسالة.²



الشكل (12): نموذج دافيد بيرلو للاتصال

المصدر: أسماء سعودي، مرجع سابق، ص 71.

¹ - حسن عماد مكايي ، ليلي حسن السيد ، مرجع سابق ، ص 40 .

² - ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ، ص 64 .

9 - معوقات الاتصال الرسمي:

إن الاتصال الرسمي يلعب دورا كبيرا في الحفاظ على العلاقات العامة بين أفراد المؤسسات والمنظمات الدولية فبفضله يستطيع هؤلاء الأفراد يتناقلوا الرسائل فيما بينهم، و التي تحتوي على كل المعلومات والأفكار وحتى الآراء والأوامر بين مختلف العاملين في المؤسسة الرسمية، فمن خلال الحصول على المعلومات يملك الموظفون من خلالها القدرة على فهم محتوى الوظيفة وبالتالي يقومون بأعمالهم وأدوارهم بشكل صحيح، فكل مؤسسة تسعى إلى بناء هيكل قوي ومتين لها وذلك من خلال العمل الجاد وتحدي الصعوبات والعقبات التي من الممكن أن تعتبر ضعفا في مسارها نحو التقدم، وفي هذا الجزء سنحاول تلخيص أهم هذه العقبات في جملة من المعوقات التي تعيق الاتصال في المؤسسة وهي كالآتي :

9-1- المعوقات التكنولوجية

وهي من أهم المعوقات التي تصعب عملية الاتصال، بمعنى أنه سبب الأنظمة المعقدة أصبح التواصل هو الآخر معقدا، كما أن المؤسسات أصبحت تعشق السرعة في العمل وهذا ما جعلها تجد صعوبة في استخدام اللغة في عملية الاتصالات ربما لأنها لا تعبر بالقدر الكافي عن الحالة المراد معالجتها، وبالتالي فقط أصبح هؤلاء يستخدمون رموزا بدل الأحرف وذلك من أجل تجاوز المعوقات التكنولوجية الحاصلة بسبب تطور عملية الاتصال والتماشي مع المحيط الخارجي.¹

¹ - سهيلة بريقيه، مرجع سابق، ص 66 - ص 69 .

9-2- عوائق تتعلق بالرؤساء

- إعطاء الأهمية للوسيلة التي يتم الاتصال بها أكثر من الاهتمام بعملية التواصل هذا ما يجعل عملية الاتصال لا فائدة منها.

- الإغفال عن كون عملية الاتصال هي عملية مهمة في حياة الإنسان، حيث أن معظم الرؤساء يعتبرونه بمثابة عملية ضمن العمل، وبالتالي الاتصال هنا يفقد إنسانيته فيصبح صعبا.

- التقليل من شأن العملية التواصلية، حيث أن بعض رؤساء المؤسسات و المنظمات الرسمية يروا بأن عملية الاتصال لا تتيح لهم الفرصة في تبادل المعلومات بالشكل المطلوب، فهم ربما يحتاجون إلى المواجهة وبالتالي الاستغناء على الاتصال، هذا أيضا يعيق الاتصال.

- يغفل بعض المدراء والرؤساء على أن الاتصال يقوم على جانبين، الأول هو الجانب الإنساني والثاني هو الجانب الثقافي، فإذا غاب أحد هذين الجانبين فان عملية الاتصال تكون بلا معنى.¹

9-3- العوائق الاجتماعية والثقافية:

وتتمثل في بعض العادات والتقاليد أو طقوس الاتصال الواجب إتباعها، التخلف الثقافي عند أحد الأطراف، التحيز الاجتماعي والثقافي والصراع بين الطبقات الاجتماعية والثقافية، ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته.²

¹ عبید إسماعیل ، بن كعیبش یاسین ، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنیل شهادة الماستر، تخصص صحافة مكتوبة واتصال ، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحمید ابن بادیس ، سنة 2018 — 2019، ص 24 .

² — لكحل وهیبة، الاتصال البیداغوجي أستاذ — طالب ، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس التربوي، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باجي مختار عنابة، سنة 2011- 2012. ص 86.

- بمعنى أن الاختلافات الاجتماعية والثقافية أيضا تعد من المعوقات التي تصعب عملية الاتصال، وذلك لأن كل طرف من أطراف الاتصال ينتمي إلى مجتمع معين وكل مجتمع له فكر ودين ولغة وثقافة معينة تعيق عملية الاتصال.

9-4- صعوبات تتعلق بدرجة الرسمية:

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.

- عدم توفير التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الشكل المكتوب.

- فالعمليات الاتصالية أصبحت صعبة باستخدام اللغة كونها تختلف من شخص لآخر ومن فئة لأخرى، وبالتالي فالمؤسسات أصبحت تستعين بالكتابة وهذا النوع من التواصل له عدة سلبيات خاصة بطريقة الكتابة والتعبير وكذلك بالأسلوب، فقد يكون الموضوع هام جدا ولكن الكتابة والتعبير لم يعطي الوصف الكافي لأهمية الموضوع، أي انعدام عنصر التحفيز.

- التواصل بالطريقة الكتابية بطيء جدا ولا يعطي للأهداف فرصة المحاوره وتبادل المعلومات بالسرعة المطلوبة خاصة في بعض الحالات الاستثنائية.¹

¹ - بشار حزي، مرجع سابق، ص 37.

خلاصة:

في هذا الفصل حاولنا التطرق لأهم المفاهيم التي تتعلق بالاتصال الرسمي في المؤسسة، كون أن هذا الأخير يسلط الضوء على أنواعه و عناصره و أساليبه وشبكاته و نماذجه في تحقيق الأهداف الاتصالية، وخلق صورة جيدة للمؤسسة لدى عمالها والمتعاملين معها من الخارج، وذلك لتوفير وإعلام الأفراد بكل ما يدور في المؤسسة، وكل ما يحتاجونه من معلومات، من أجل زيادة رضاهم بعملهم ، مما يؤدي إلى تفعيل روح المشاركة واتخاذ القرار، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال الرسمي (صاعد — نازل — أفقي)، والعمل على تطويره في المؤسسة، كونه يساهم في تحقيق النجاح و الفعالية.

الفصل الثالث:

الرضا الوظيفي في المؤسسة

تمهيد.

1. مفهوم الرضا الوظيفي
2. أهمية الرضا الوظيفي
3. خصائص الرضا الوظيفي
4. أنواع الرضا الوظيفي
5. عناصر الرضا الوظيفي
6. العوامل المؤثرة للرضا الوظيفي
7. نظريات الرضا الوظيفي
8. طرق قياس الرضا الوظيفي
9. نواتج الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة لأي موظف في المؤسسة، حيث يعد المحرك الأساسي أو الركيزة الأساسية التي تدفع أفراد المؤسسة أو الموظفين في المشاركة في القرارات التي تخص المؤسسة، وكذلك يخلق الرضا الوظيفي نوع من التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة، حيث كلما زاد رضا الموظف حول عمله كلما ارتفع له دافع القبول والحماس اتجاه وظيفته. وفي هذا الفصل سنحاول التطرق على ماهية الرضا الوظيفي من خلال معرفة أهميته، خصائصه، أنواعه، عناصره، عوامله، النظريات المؤثرة له، بالإضافة إلى طرق قياسه ونواتجه.

1- مفهوم الرضا الوظيفي

عرفه لوك (Locke) على انه "حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الايجابي الناتج عن تقييم الفرد لمنصبه أو خبراته في ذلك المنصب"¹

يرى لونز الرضا هو : "عبارة عن الاختلاف من بين، شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه، وما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل، فعندما تكون المكافأة المقدمة اقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد انه يجب الحصول عليه، فان عدم الرضا هو النتيجة، وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة"²

عرف العدلي الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالقناعة وبالارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه محتوى الوظيفة وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء³.

يرى كيبلر الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز الناتج من العمل ،هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الانجازات ،إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته.⁴

عرف الرضا الوظيفي هو حالة وجدانية شعورية سارة يميزها ارتياح وقناعة وسعادة يشعر بها العامل أثناء عمله نتيجة كسبه المادي وتحقيق المكانة الاجتماعية والشعور بالانتماء المهني وتحقيق الذات والأداء الوظيفي والإنجاز والطموح فهو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدئ يومه دون أي غضاضة⁵

¹ - صليحة رحالي، مريم وسف، النشاط النقابي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية، العدد 36، جوان 2017، جامعة باتنة، ص 191.

² - لكحل جنيف، المرجع السابق، ص 56.

³ - ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، دراسة تحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جامعه الملك خالد، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، العدد 09، يناير 2012، جامعه الأزهر، ص 135.

⁴ - جدي سارة، الرضا الوظيفي: مفهومه، محدداته وأثره على الأداء، مجلة المناجر، العدد 01، د سنة، ص 93.

⁵ - حسين خضير محمد مشهدي، الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، المجلد 05 العدد 1، جامعه المنصورة، يوليو 2018، ص 389.

2- أهمية الرضا الوظيفي

يُعدّ الرضا الوظيفي الحجر الأساسي لبناء بيئة عمل إيجابية تُساهم في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للموظفين، ممّا ينعكس بشكل مباشر على نجاح العمل وازدياد الإنتاجية. يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من الموظف والمؤسسة والمجتمع نذكرها :

2-1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي مما يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل والرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة بالعمل بشكل مميز.

2-2- الأهمية بالنسبة للمجتمع: ينعكس شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على الجميع وذلك في ارتفاع معدلات الإنتاج وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.¹

2-3- الأهمية الرضا بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية: الرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على العمل.
- ارتفاع في الإنتاجية: الرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الانجاز وتحسين الأداء.
- الرضا الوظيفي يساهم في تخفيض معدل التغيب عن العمل والإضراب والشكاوي بشكل كبير.
- عند شعور الموارد البشرية بأشباع وظائفها وحاجاتها المادية وغير مادية هنا يزيد تعلقها بمؤسستها.²

■ أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي:

1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

¹ - مالك يوسف مالك بخت، سعيدة يوسف الطيب جامد، الرضا الوظيفي للعاملين بمراكز التربية الخاصة، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، المجلد 2، العدد 2، 2023، صفحة 20.

² - عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015 ص57.

- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي انخفاض نسبة غياب العاملين.
- 3- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضه لحوادث العمل.
- 4- وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العمل، فزيادة الإنتاج مرهونة بارتفاع معدلات الرضا لدى العاملين.¹

من خلال دراستنا لأهمية الرضا الوظيفي نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم مختلف جوانب العملية الإدارية مع معرفه المشكلات التي تواجه العمال، مع إيجاد حلول مناسبة لها. نستنتج بان الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته ويحقق أهداف المؤسسة.

3- خصائص الرضا الوظيفي

تحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- 3-1- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي ، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يتفقون عليها.²
- 3-2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي:** فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.³

¹ ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مذكرة لنيل درجة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1428هـ - 1429هـ، ص 45-46.

² عصام عبد اللطيف، الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيوليك للنشر والتوزيع، القاهرة 2015، ص 14-15.

³ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2018-2017، ص

3-3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، لذلك تظهر نتائج متناقضة لدراسة التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.¹

3-4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، حيث يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.²

3-5- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل النظامي الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

3-6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.³

¹ - صابر بن عيسى الرضا الوظيفي وعلاقته بجوده الحياة أساتذة التربية البدنية والرياضة، أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، قسم التربية الحركية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعه محمد خيضر، بسكرة ، 2018-2019، ص38.

² - خالد محمود عزيز العابدي، وصفد مظفر محمد الدباغ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في لاتحادات الرياضية الفرعية لكره السلة، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية(نصف سنوية)، المجلد 19، العدد 61، العراق، 2013 ص386.

³ - عصام عبد اللطيف عمر، المرجع سابق ص 15- 16 .

بمعنى أن الخصائص تتمثل في الاتكال على مبدأ المتابعة والتوجيه وذلك للحفاظ على درجة مستوى الرضا في المؤسسة مع مسايرة كل التحولات التي تحدث على العوامل المسببة لرضا الوظيفي.

4-أنواع الرضا الوظيفي:

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية:

4-1- الرضا الوظيفي باعتبار شموليته يتضمن ثلاثة أنواع:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ينبع من مصدرين، الأول المتعة النابعة عن انهماك الفرد في نشاط العمل والثاني إحساسه بالانجاز ومن إحساسه بقدراته من خلال الانجاز.
- الرضا الوظيفي المصاحب: وهو ناتج عن الشروط النفسية المؤسسية التي تصاحب عمل الفرد.
- الرضا الوظيفي الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرض متعلقة بقيمه وأهدافه¹.

4-2- الرضا الوظيفي باعتبار زمانه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشير الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- رضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا².

5-عناصر الرضا الوظيفي:

يحتوي على مجموعة من الوظائف نذكر منها:

¹ - معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء في المستشفيات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة 2 محمد بن احمد، وهران، 2016_2017، ص 24.

² - عز دين محمد الغريز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين فلسطين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة ماجستير، قسم الصحافة، كلية الآداب، جامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص 53.

5-1- محتوى العمل: يعبر محتوى العمل عن تلك التغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

▪ السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل

▪ طبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها العمل

▪ فرص النمو التي يوفرها العمل.¹

يمكن تلخيص الرضا عن محتوى العمل الذي يمثل الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:

▪ درجة تنوع مهام العمل: حتى لا يتسبب الملل ويكون سبب في تخفيض نسب الذكاء.

▪ استخدام الفرد لقدراته: لزيادة الرضا عن العمل.

▪ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: ليحقق لي الفرض تقديره هو اعتزازه لذاته.²

5-2- الأجر: "يعرف بأنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني والعقلاني الذي يبذله العامل في عمله"³

يعد من أهم عناصر الرضا عن العمل ولما نقول هذا ، نؤكد على انه ليس كل مقابل مالي يرضي العامل، فقد يكون الأجر عنصر من عناصر الاستياء والاضطراب وعدم الرضا حينما يكون غير كافي.⁴

¹ - شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010-2009، ص8.

² عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سابق، ص 24.

³ كنفى عزوز، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، شهادة ماجستير في علوم التربية تخصص: الإدارة والتسيير التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص87.

⁴ ابن خروور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2009، ص89.

5-3- نمط الإشراف: يعرف بأنه علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم تحقيق الأهداف المسطرة.

5-4- الترقية: يقصد بها نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة اعلي ،وغالبا ماتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام¹

بمعنى انه يتم ترقية الموظفون على أساس الاقدمية والخبرة المكتسبة خلال مدة الطويلة التي عمل بها وأيضا على أساس قدرات الموظف وإبداعه في انجاز عمله باتم صورة.

5-5- جماعات العمل: هي وحده تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بان يدرك كل عضو في الجماعة العضو الأخر حيث إن جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بقدر مصدر المنفعة أو التوتر التي تحققه له، فإذا كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا عن العمل²

أي انه مبني على التعاون بين الموظفين فيما بينهم وتزايد الثقة المتواجدة بينهم هذا يسهم في إبراز شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة.

5-6- ظروف العمل : يقصد بظروف العمل الظروف المادية والبيئية من أضاءه أو حرارة أو تهوية حجم المكتب، ترتيب المكاتب، كل ما كانت هذه الظروف ملائمة كلما ساعد ذلك على رضا الفرد عن عمله ولقد نادى علماء النفس والباحثين في علم وظائف الأعضاء بأهمية ظروف العمل المادية³

¹ شاطر شفيق ،مرجع سابق ص9.

² هشام بشيشي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،مذكره لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعه محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، 2015-2016، ص 42.

³ مالك يوسف مالك بخيث، سعيدة يوسف الطيب حامد، مرجع سابق، ص 19.

نستخلص من خلال هذه العناصر إن درجة الرضا التي يشعر بها العامل اتجاه عمله تعبر على درجة رضا العامل عن عمله رضا العامل عمله وأجره وترقيته ونمط إشرافه عبروا جميعها عن الرضا للفرض اتجاه عمله.

6-العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي نذكر منها:

6-1-عوامل ذاتية: أظهرت الدراسات إن الرضا العمل يتأثر بشخصيه الفرد فهناك أناس بطبيعتهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

-**احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد بالاعتداد برأيه واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

-**المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانه الفرد وظيفيا واجتماعيا، وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد.¹

-**عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم:** والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل: السن، والتعليم، والمستوى الوظيفي. وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية عن السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، أما عن تأثير مستوى التعليم عن الرضا الوظيفي فقد توصلت الدراسات إلى إن الفرد أكثر تعليما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعليما، وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

¹ صبرينة حيماني، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، (الأطروحة دكتوراه: تخص إدارة المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه زيان عاشور، الجلفة، 2018_2019، ص169-170.

- **حاجات الفرد:** إن للفرد حاجات يتم إشباعها خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجه الإشباع فيها من شخص إلى آخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك بهذه الحاجة وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.¹

6-2-العوامل التنظيمية:

- **نظام العوائد:** يتمثل في الحوافز والمكافآت، والترقيات، يشعر الفرد بالرضا إذا كانت الفوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

- **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه رضا عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد، ووجهة نظره حول عدالة المشرف، واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.²

- **سياسة المنظمة:** وهي تشير إلى وجود انظمه العمل، ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل، وتوضح التصرفات بشكل يسير العمل لا يعقبه.

- **ظروف العمل:** كل ما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية، حجم الغرفة.... الخ.

- **تصميم العمل:** عندما يكون تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والاستقلال مع توافر المعلومات الكاملة ويكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل³

ويمكن أن نلخص العوامل التنظيمية في :

- نظم وأساليب وإجراءات العمل
- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوس)
- ظروف العمل وشروطه

¹ عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختص، مذكره لشهادة الماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعه زيان عاشور، الجلفة، 2013_2014، ص 110.

² طارق موسى بحيص، مدى تأثير تطبيق قانون الخدمة المدنية على مستوى الرضا الوظيفي لقطاع المعلمين ، مذكره ماجستير: تخصص اداره أعمال MBA، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعه الخليل، فلسطين، 2011، ص 20-21.

³ - داودي خوله، دحمان حياة، الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكره ماستر: تخصص اداره أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ولتجاريه وعلوم التسيير، جامعه الجبالي بونعامة، خميس ميلانة، 2019-2020، ص 34 .

• الوظيفة وما توفره لعمالها من إشباع¹

يمكن القول بان عوامل رضا الوظيفي تتشكل من:

• الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة

• الرضا عن الأجر وملحقاته

• الرضا عن علاقات (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن رؤساء، الرضا عن المرؤوسين)

• الرضا عن أساليب الإشراف

• عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين

• الرضا عن بيئة العمل المادية²

❖ لخص الرولي(2003) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي من خلال نتائج العديد من الدراسات

تمثلت في مستوى العوامل الشخصية من (العمر، الذكاء، والخبرة والشخصية والقدرة المهنية)

وعلى مستوى العوامل الإنسانية (الانتماء في المؤسسة والتعامل والصدقات مع الآخرين،

المشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتبار) وعلى مستوى العوامل البيئية في (محتوى العمل،

والنمو المهني، فرص الترقية ونمط الإشراف).³

7-نظريات الرضا الوظيفي

توجد العديد من النظريات التي تفسر ظاهره الرضا ونجدها فيما يلي:

7-1- نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية 1943-1954 Maslou hierchical needs

قام عالم النفس أبراهام ما سلو بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجته الإنسانية وطبقا هذه

الحاجات غير مشبعة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم

¹- بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه في علوم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، القسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 29.

²- عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سابق، ص 20.

³- بندر بن سعيد العلم الزهراني، الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، مجله الإرشاد النفسي، العدد 68، مجلد 1، جامعه الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ديسمبر 2021، ص 29.

اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حاله التوتر وإعادة حالة التوازن الداخلي والفسولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع حاجة¹.

➤ **الحاجات الفسيولوجية الأساسية:** تقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة الأكل. والشرب ولباس وغيرها، تشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث انه يعمل من اجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا²

➤ **حاجات الأمن والسلامة:** وتتمثل حاجات الأمن والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية لما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء خدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة) الحماية من الإصابات وحوادث العمل.³

➤ **الحاجات الاجتماعية:** تعرف أيضا بحاجات الحب والانتماء: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له والشعور بالتعاطف معهم ورغبة بإقامة علاقة ودية مستمرة.

➤ **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي التي تشمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الانجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.

➤ **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لا شك تعني تعزيز الشعور ورغبة في الانجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها⁴.

¹ - إيناس فؤاد نواوي فليميان، مرجع سابق، ص 47.

² - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، ط: عربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 91.

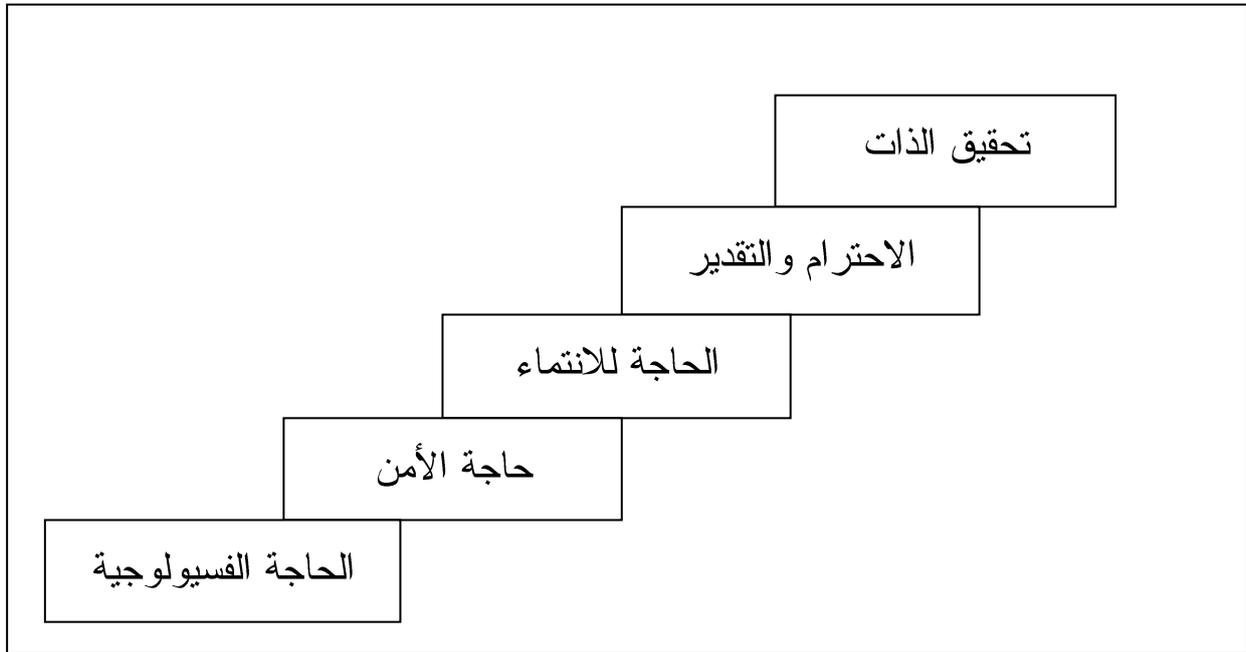
³ - صبرينة حيماني، مرجع سابق، ص 155.

⁴ فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011 ص 47.

حدد ما سلو أربعة افتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي كالآتي:

- إذا تم إشباع الحاجة فإنها لا تعود دافعا للسلوك
- إن في داخلي كل إنسان مجموعه من الحاجات المعقدة
- يجب إشباع الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم تتعد الطرق التي تشبع الحاجات العليا على الطريق التي تشبع الحاجات الدنيا¹

يلخص الشكل الآتي المستويات المختلفة للحاجات الإنسانية عند ماسلو:



الشكل رقم (13) سلم تدرج الحاجات ماسلو.

المصدر: من إعداد الطالبتين

7-2- نظرية الحاجات المكتسبة: اقترح ماكلياند نظريته هذه التي اشتملت ثلاث حاجات أساسية

للفرد وهي:

¹ موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص192-193.

➤ حاجة القوة: إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.¹

➤ حاجة الانجاز: تتمثل الرغبة في التمييز وفي تحقيق النتائج في المهام يقوم بها الأفراد، ويعد دافع الانجاز من الدوافع المتعلمة ترجع إلى خبرات الشخص ورسم ما تعلمه باعتباره دافع يمكن اكتسابه مع نمو الفرد في طفولته.²

حسب رأي ماكلياند إن الأفراد الذين لديهم حاجة لإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع أهداف.

➤ حاجة الانتماء: الحاجة إلى الانتماء تدفع بالإنفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ويتحقق رضاهم الوظيفي.³

7-3- نظرية ذات العاملين ل هيرز بيرغ:

تقوم هذه النظرية على عاملين هما عوامل صحية وعوامل دفاعية.

➤ **العوامل الصحية الوقائية:** تركز هذه العوامل على بعض الافتراضات نذكرها:

العلاقة التبادلية مع المشرف والمرؤوس، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الاستقرار في العمل، سياسات المؤسسة وإدارتها، يؤدي عدم توفر هذه العوامل في بيئة العمل الى وجود حالة من الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد.⁴

¹ - إسماعيل محمادي وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي عمال المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، العدد 01 المجلد 09، 2023، ص 166.

² - نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 30.

³ - إسماعيل محمادي وآخرون، مرجع سابق، ص 166.

⁴ - فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، سطيف، 2019، ص 41.

➤ **العوامل الدفاعية:** وهي العوامل التي تركز على محتوى العمل الشعور بالإنجاز في العمل والإدراك الشخصي لقيمه العمل والوظيفة ومحتواها المسؤولية مع إعطاء فرص ونمو الشخصية وتطورها¹.

بمعنى أن العامل الصحي والوقائي يعتبر عامل غير فعال والعامل الدفاعي يمثل الشعور بقيمة العمل مع توفير فرص التقدم والنمو الشخصي.

4_7- نظرية (x) ونظرية (y):

- **النظرية (x):** تركز على بعض الافتراضات الأساسية وهي تعد نظرية سلبية في حق الإنسان.
- الإنسان يكره العمل وقليل الطموح لا يرغب في تحمل المسؤولية.
 - الإنسان كسول بطبعه لا يمكن دفعه للعمل إلا بالتهديد والعقاب.
 - الإنسان سلبي وبطيء الفهم لا يميل إلى تحقيق أهداف دون تدخل الإدارة.²
 - تسير هذه النظرية بان معظم الناس لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية إلا إذا اجبروا على ذلك من خلال المراقبة المستمرة والتهديد بالعقاب.

➤ **النظرية (y):** إن المبدأ الأساسي في هذه النظرية هو خلق شروط تسمح للعمال إلى الوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجتهم من: منح مكافآت حاجات نفيسة، ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة، ومن بين الوسائل التي ينصح بها ماجريجور هو دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج وتحفيزهم في اشتراكهم في اتخاذ القرارات³.

تتطبق أفكار نظرية X على الطابع المادي (الاتجاه التشارومي) يتصف بالشك والاستبداد أما النظرية لاتتطبق على الحافز المعنوي (الاتجاه التفاؤلي) وتتصف بالديمقراطية.

¹ - مدثر حماد الشيخ النيجاني، إثر الدوافع على أداء العاملين ، ط 1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع؛ الجزائر، 2015، ص 97.

² - نور الدين حروش، المرجع السابق ، ص 128-129.

³ - جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة ماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2010-2011 ، ص20.

7-5- نظريه التوقع والاداء:

ظهرت هذه النظرية عام 1964 ميلادي حيث قدمها فروم (vroom) افترض أن الفرد قبل أن يقوم بعمل معين يحدد قيمه النتائج المتوقعة منه.

تعتبر نظريه التوقع من النظريات المهمة في مجال التحفيز ويعرف التوقع بأنه قوة الاعتقاد التي تقود نحو تصرف، وهي تعتمد على نظرة الموظفين بالربط بين الجهد والنتائج. وتبنى هذه النظرية على أساس الربط بين جهود الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حال نجاح أدائهم¹ وعليه فان أساس هذه النظرية هو العلاقة المدركة بين الجهد والأداء والعائد المستلم مقابل الأداء.

الشكل الأتي يوضح هذه العلاقة



شكل (1): يوضح نموذج التوقع

المصدر: كتفي عزوز، مرجع سابق، ص 119.

يوضح هذا المخطط توقعين هما:

➤ التوقع الأول: الجهد المبذول يؤدي إلى الانجاز المطلوب (النتيجة)

➤ التوقع الثاني: الانجاز المطلوب فوائده مرغوبة لدى الفرد والتي تحقق له الإشباع والرضا²

نستنتج بان نظريه التوقع تشير قيمه المنافع المتوقعة من سلوكي الفرد وان العمل وسيله لتحقيق غاية فالجهد المبذول الذي يقدمه الفرد في انجاز عمله ليس هدف بحد ذاته إنما وسيله ليحقق نتيجة يرغب في تحقيقها، إذا هذه النظرية تقوم على فهم سلوك الفرد وتحفيزه على إعطاء جهد أكبر في عمله.

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص199.

² - كتفي عزوز، مرجع نفسه، ص 119 - 120.

8-مقاييس الرضا الوظيفي:

هناك العديد من أساليب قياس التي يمكن إلى طريقتين نسبيتين هما:

8-1- أساليب القياس الموضوعية:

➤ **الغياب:** يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله الذي يشعر بالاستياء من عمله.

هذا المقياس يمكن من احتفاظ الإدارة بتسجيلات الحضور كل عامل وكل مجموعة عمل الحضور والغياب

حساب معدل الغياب بطريقه وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}^1}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين \times عدد أيام العمل¹

➤ **ترك العمل:** إن اللقاء العامل في عمله بتصرف معين يعد مؤشر وتعلقه بعمله عكس ما يبشر إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة، ويتم حساب معدل من خلال المعدلات التالية:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة الزمنية}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تعينهم خلال فترة الزمنية}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تعينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}^2}$$

¹- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسبير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 - 2009، ص 37.

²- مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثاره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد6، جامعة يحيى فارس، المدينة، جوان2016، ص 177.

8-2- أساليب القياس الذاتية:

➤ **المقابلات:** يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن عملهم وقد يكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي الأكثر فاعلية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغير¹

➤ **طريقة: "M.S.Q" satisfaction questionnaire Minnesota**

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 راض تماما إلى غير راض، وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.²

➤ **طريقه التدرج التجميعي ليكرت:** يتكون القياس من مجموعة مع العبارات التي تشير إلى الخصائص الايجابية، كل عبارة تتبعها خمسة آراء ويتطلب من كل موظف تقييم كل عبارة منها اختيار موافقته عليها (أوافق بشده، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) بعدها يتم جمع الدرجات التي تم الحصول عليها بعد تقييم الفرد للعبارات نستطيع تقييم القيمة الكلية لرضاه تتميز هذه الطريقة بأنها لا تحتاج إلى خبراء بل يتم إجرائها عن طريق أشخاص عاديين³

9-نواتج الرضا الوظيفي

يوجد العديد من النتائج عندما يكون العاملون راضيين عن وظائفهم ومن هذه النتائج ما يلي:

9-1- **الرضا عن العمل معدل الدوران العمل:** ومنه يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض انه كلما زاد الرضا الفرد عن عمله زاد الدفع لديه للبقاء فيه وبالمقابل كلما رضع الفرد عن عمله قلغ الدافع لديه للبقاء في هذا العمل

¹- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص110.

²- نور الدين عسلي، مرجع سابق، ص38.

³- صبري جبلي احمد عبد العال، الأجر الحافزة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام، في النظامين، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا: مجلة فصلية محكمة MySQL، المجلد34، العدد14، أكتوبر 2019، ص753-754.

9-2 الرضا عن العمل ومعدل الغياب: من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عمليه التنبؤ بحالات الغياب بين العاملين الرضا عن العمل، ويفترض انه إذا كان الفرد على درجة عن الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل¹ أي انه كلما زاد درجه رضا العاملين عن العمل قلته نسبة الغياب وزاد معدل الحضور والعكس صحيح.

9-3 الرضا عن العمل والإصابات: إن حوادث العمل والإصابات شأنها من شأن التغيب أو ترك العمل فهي تعبير حزني عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل وعدم الرغبة في العمل ذاته فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

9-4 الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: اعتقاد بعض المديرين والعلماء إن العامل السعيد بعمله عامل منتج ، ويرى البعض الآخر أن الأداء يسبب الرضا حيث يتصل العامل المثابر والمتفوق والحاصل على الرضا من أدائه القيم في وظيفته ، ويوجد البعض الآخر يعتقدون إن الرضا والأداء يسببان بعضهما أي أن العامل الراضي عن عمله يكون أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا فالحقيقة السائدة هي إن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان².

¹ - النيرة غلان ساري المطيري، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية و الإنسانية ، المجلد 2 ، العدد 14، المملكة العربية السعودية، 30 سبتمبر 2020 ،ص 88.

² عبد الستار مر كمال، مرجع السابق، ص 113.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الرضا الوظيفي الذي من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها حيث يعبر هذا الموضوع عن شعور الموظف بطبيعة العمل وبيئته ويعتبر احد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر لدى الفرد اتجاه أداء الوظيفة التي يمارسها كما تم استخلاص أهم أنواع وعوامل الرضا الوظيفي وطرق قياس ونواتج الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الموظفين اتجاه العمل الذي يقومون به.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

الإطار الميداني للدراسة

1. تعريف بالمؤسسة
2. عرض وتحليل نتائج المحور الأول
3. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
4. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
5. النتائج العامة

1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**1-1-النشأة**

أنشئت الوكالة العقارية لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 / 2004/ 7 ،وهذا استنادا لأحكام المرسوم التنفيذي /405 90،المؤرخ في 22 / 12 1990/ ،والمعدل والمسمم المرسوم التنفيذي 03/408 المؤرخ في 05 / 11/ 2003/ ،حيث دمجت 14 وكالة محليه في وكالة واحده تسمى في صلب القانون الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة في شكل مؤسسه عموميه ذات طابع تجاري وصناعي.

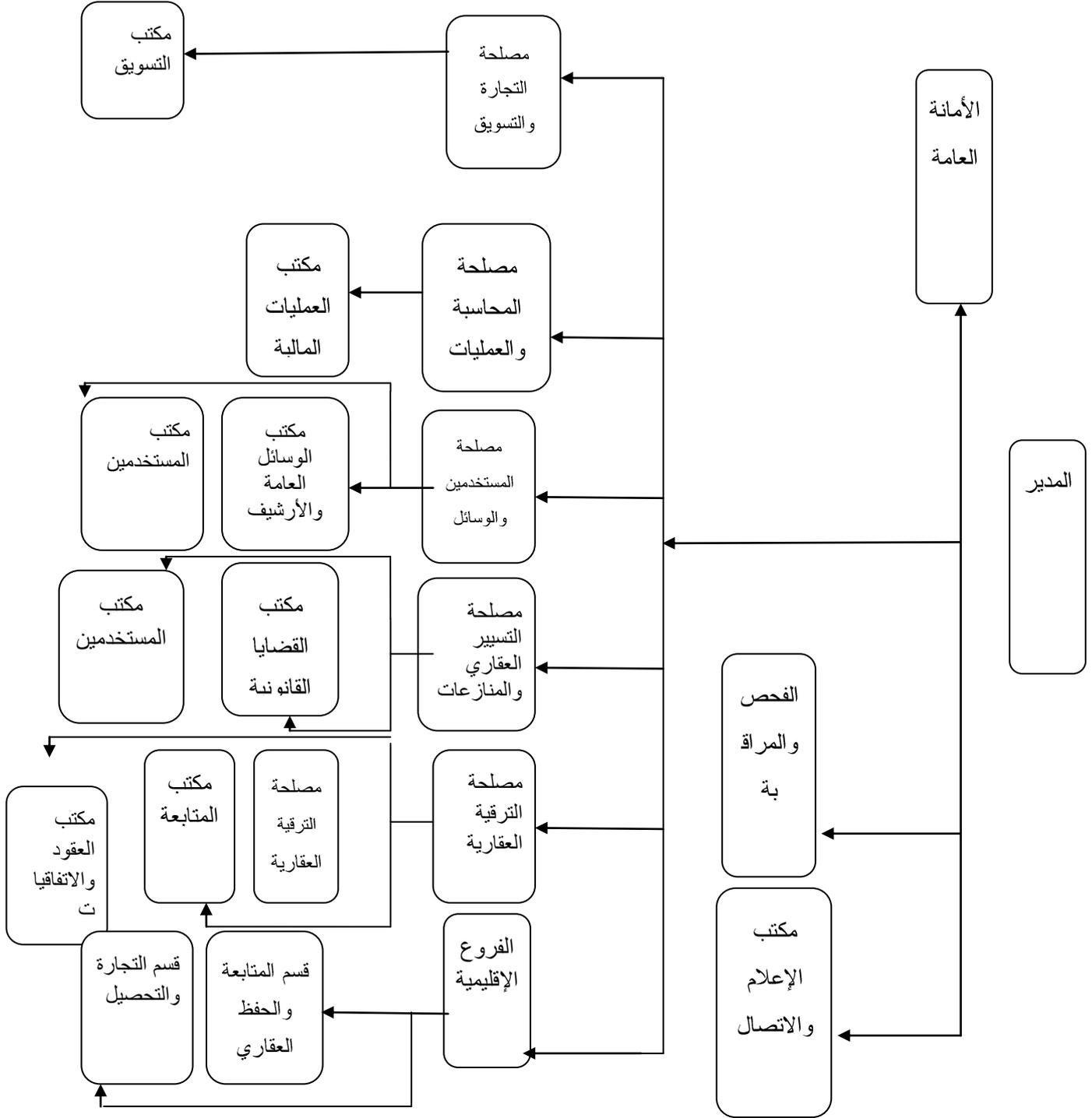
1-2- موقع الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة

تقع الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة ضمن المحيط العمراني للبلدية، في الحي المسمى حي الأمل 1000 مسكن، يحده شمالا مقر ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة، شرقا مقر مديرية الصحة الولاية بسكرة، جنوبا حي 104 سكن اجتماعي تساهمي، غربا مسجد التوبة، تقدر مساحته الأرضية ب 274,93متر مربع، أما المبنى ويقدر ب 731.70 متر مربع حيث تضم هذه المؤسسة 60 موظف.

1-3- الهيكل التنظيمي للمديرية

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري

لولاية بسكرة



المصدر: وثائق من المؤسسة

1-4- مهام الوكالة العقارية:

حددت مهام الوكالة العقارية بموجب المادة 03 و 04 من المرسوم التنفيذي السالف في الذكر.

تنص المادة 03 على المهام الإجبارية التي من أجلها أحدثت الوكالة وهي ثلاثة:

- حيازة العقارات أو الحقوق العقارية الموجهة للتعمير لحساب الجماعة المحلية.
- نقل ملكية العقارات أو الحقوق العقارية المذكورة حسب البنود المحددة بدفتر شروط.
- تنفيذ عمليات التنظيم العقاري طبقا للتنظيم الجاري بت العمل.
- في حين تنص المادة 04 على المهام الاختيارية أي التي يمكن للوكالة انجازها في إطار مهمتها العامة وفي حدود إمكانياتها وعددها ثلاثة كذلك.
- مساعده هيئات الجماعة المحلية في تحضير وإعداد تنفيذ وسائل التعمير والتهيئة.
- ترقية الأراضي المفرزة والمناطق المختلفة والأنشطة تطبيقا لوسائل التعمير وتهيئه المقررة أو تكلف من يقوم بترقيه ذلك.
- المبادرة بعمليات حيازة ملكية العقارات والحقوق العقارية لحسابها الخاص والتنازل عنها.

يجب أن يراعي الوكالة تحقيق هذه المهام

2_ عرض وتحليل نتائج بالمحور الأول: (البيانات الشخصية للمبحوثين)

يتم من خلال هذا المحور وصف خصائص عينة الدراسة التي تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد كما هو موضح فيما يلي:

1-الجنس:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الجنس

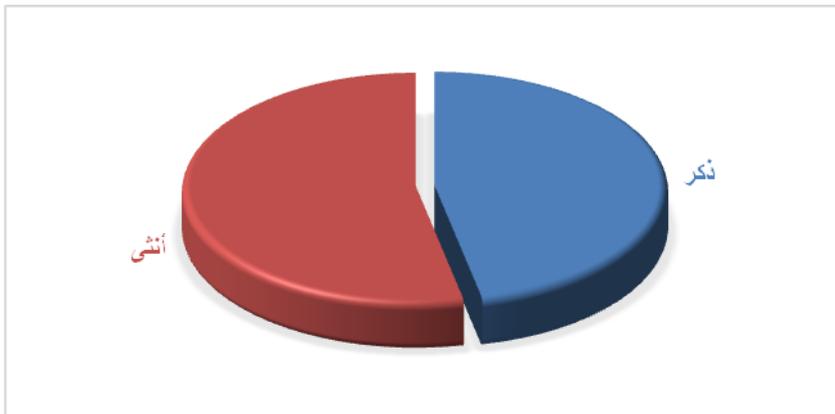
العبارات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	28	46.7%
أنثى	32	53.3%
المجموع	60	100%

يبين الجدول السابق، توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الجنس فكانت النتائج كالتالي:

بأن أفراد عينة الدراسة تقدر بنسبة 53.3% لفئة الإناث، في المقابل 46.7% لفئة الذكور، ويمكن إرجاع هذا للإقبال الكبير على الإناث للعمل في الوظيفة العمومي وخاصة في الإدارات العامة، على عكس الذكور.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الجنس



2-السن:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرارات	العبارات
13.3%	8	من 20 إلى أقل 30 سنة
46.7%	28	من 30 إلى أقل من 40 سنة
40%	24	أكبر من 40 سنة
100%	60	المجموع

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير السن حيث نلاحظ: أغلب المبحوثين يتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 46.7%، لتليها نسبة الموظفين الأكبر من 40 سنة بنسبة 40%، أما المرتبة الأخيرة فكانت للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة بنسبة 13.3%.

وعليه يمكن القول بان الوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري الحضري تملك موظفين من فئة الشباب ما يمكنها من الاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم الشبابية في العمل.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير السن



3- المستوى التعليمي

الجدول رقم (3): توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير المستوى التعليمي

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
متوسط	2	3.3%
ثانوي	10	16.7%
جامعي	48	80%
المجموع	60	100%

يمثل الجدول السابق توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب المستوى العلمي حيث نلاحظ:

أغلب موظفي الوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري لهم مستوى جامعي بنسبة 80%، أما من لديهم مستوى ثانوي فقدرت نسبتهم بـ 16.7%، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 3.3% أي بمقابل موظف واحد فليده مستوى متوسط.

وعليه يمكن القول بأن الوكالة تملت مهارات وكفاءات بشرية هامة يجب عليها المحافظة عليها وتطويرها والاستثمار فيها لتحقيق أفضل النتائج وتحسين أدائها.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (18): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير المستوى العلمي



4- الأقدمية

الجدول رقم (4): توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الأقدمية

النسب المئوية	التكرارات	العبارات
20%	12	أقل من 5 سنوات
33.3%	20	من 5 إلى 10 سنوات
46.7%	28	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

يمثل الجدول السابق أقدمية الموظف في العمل، حيث وجدنا أن:

أغلب الموظفين لهم خبرة تتجاوز 10 سنوات بنسبة 46.7%، لتليها نسبة الموظفين الذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33.3%، و أخيرا الموظفين الأقل من 5 سنوات بنسبة 20% و هم الموظفين الذين تم توظيفهم مؤخرا.

و عليه يمكن القول بان الوكالة تملك موارد بشرية كفؤة نتيجة الخبرة الطويلة في العمل لذا يجب عليها المحافظة عليها و الاستفادة من خبراتها و مهاراتها.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): يوضح توزيع الأفراد المجتمع الأصلي حول متغير الاقدمية



5- منصب العمل

الجدول رقم (5): توزيع أفراد مجتمع الأصلي حسب متغير منصب العمل

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
متصرف إداري	27	45%
مهندس	16	26.6%
رئيس مكتب/ مصلحة	3	5%
تقني سامي	3	5%
عون إدارة	10	16.7%
كاتب	1	1.7%
المجموع	60	100%

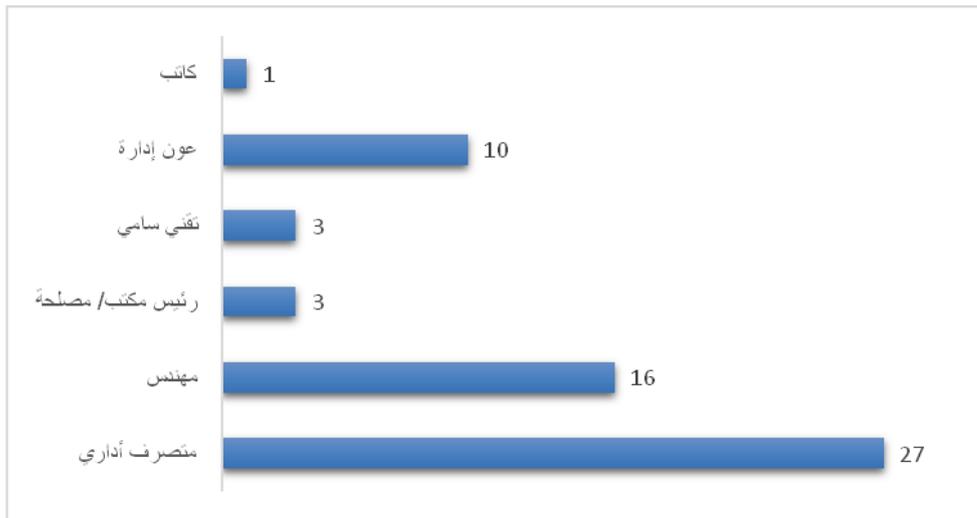
يمثل الجدول السابق توزيع المبحوثين حسب متغير منصب العمل، حيث نلاحظ:

أغلب مبحوثين الدراسة يشغلون منصب متصرف إداري بنسبة 45 %، أما من يشغلون

منصب مهندس فقدرت نسبتهم بـ 26.6%، كما نلاحظ أيضا أن حوالي 16.7% من عينة الدراسة

منصبهم الوظيفي في الوكالة عون إدارية، لتليها وبنسبة متساوية كل من رئيس مكتب وتقني سامي بنسبة 5%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 1.7% فتمثل منصب كاتب. وعليه يمكن القول بان أغلب مبحوثين الدراسة لهم منصب وظيفي يتمثل في متصرف إداري. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(20): توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير منصب العمل



3- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: دور الاتصالات العمودية في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات للوكالة العقارية

السؤال الأول: هل الإدارة على اتصال دائم مع الموظفين؟

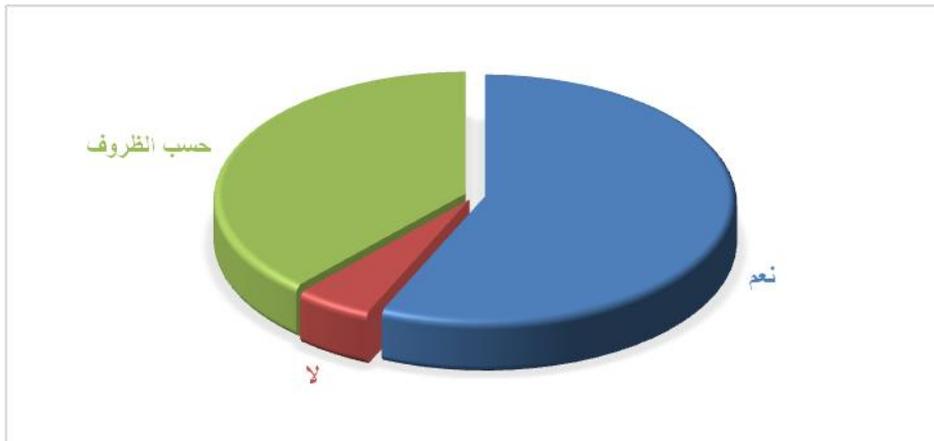
الجدول رقم (6): توضح إذا ما كانت الإدارة على اتصال دائم مع الموظفين

النسب المئوية	التكرارات	العبارات
56.7%	34	نعم
5%	3	لا
38.3%	23	حسب الظروف
100%	60	المجموع

يمثل الجدول السابق إجابات المبحوثين حول إذا كانت الإدارة على اتصال دائم معهم، فوجدنا أن 56.7% أجابوا بنعم أي أن الإدارة على اتصال دائم معهم لاطلاعهم بأي تطورات حاصلة في العمل أو بتوجيهات وتعليمات معينة، في مقابل 38.3% من الموظفين المبحوثين أجابوا أن الإدارة تكون على اتصال معهم حسب الظروف سواء تعلقت بطبيعة العمل أو حتى بطبيعة المنصب الوظيفي الذي لا يحتاج أن تكون على اتصال دائم معهم. أما 5% فأجابوا بلا أي أن الإدارة ليست على اتصال دائم معهم.

وعموما يمكن القول بان الإدارة على اتصال دائم مع حوالي أكثر من نصف موظفيها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21):توضح إذا ما كانت الإدارة على اتصال دائم مع الموظفين



السؤال الثاني: لماذا تتصل بك الإدارة العليا؟

الجدول رقم (7): يوضح سبب اتصال الإدارة بالموظفين

النسب المئوية	التكرارات	العبارات
26.7%	24	لتقديم قرارات
8.9%	8	لترح آرائهم
42.2%	38	لتنفيذ أوامر
14.4%	13	لتوجيه
7.8%	7	لنصح والإرشاد
100%	90	المجموع

يمثل الجدول السابق سبب اتصال المؤسسة بالموظفين، حيث تم ترك باب الاختيار مفتوح أمام المبحوثين لاختيار أكثر من إجابة فوجدنا أن عدد الإجابات المتحصل عليها 90 وتكون بذلك عدد المبحوثين المقدر بـ 60 وهو ما يدل على أن هناك العديد من المبحوثين من أختار أكثر من إجابة واحدة لهذا السؤال، وكانت النتائج كما يلي:

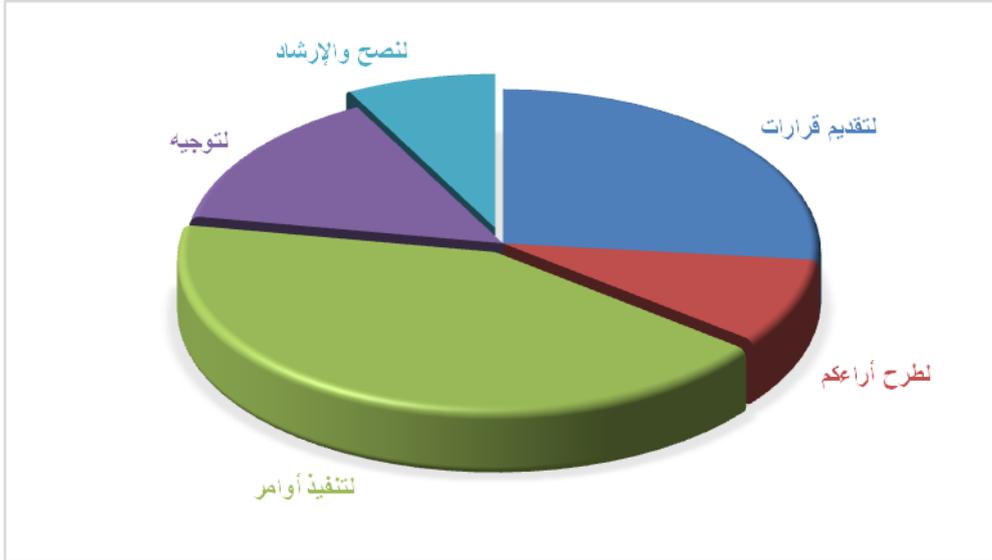
في أغلب الأحيان تقوم الإدارة بالاتصال بموظفيها لتنفيذ أوامر معينة بنسبة 42.2%، أما الموظفين الذين يرون أن الإدارة تقوم بالاتصال بهم من أجل تقديم قرارات وأوامر لتنفيذها بنسبة 26.7%، أما لغرض التوجيه فكانت بنسبة 14.4%. كما نلاحظ من النتائج المتحصل عليها أن 8.9% من الاتصال بالموظفين تكون لغرض الاستماع لأفكارهم ولترح آرائهم، أما النسبة المتبقية المقدر بـ 7.8% حسب المستجوبين للنصح والإرشاد.

ومما سبق يمكن القول بان أغلب اتصالات الإدارة العليا بموظفيها لتقديم قرارات ولتنفيذ

الأوامر

والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم(22): يوضح سبب اتصال الإدارة بالموظفين



السؤال الثالث: ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة العليا للتواصل مع الموظفين؟

الجدول رقم (8): يوضح وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة العليا للتواصل مع الموظفين

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
الهاتف	35	30.7%
الرسائل الالكترونية	9	7.9%
وثائق مكتوبة	36	31.6%
شفهيا	34	29.8%
المجموع	114	100%

يمثل الجدول السابق مختلف الوسائل المستخدمة من قبل الإدارة العليا للتواصل مع موظفيها، حيث تم ترك الخيار أما المستجوبين لاختار أكثر من وسيلة و هذا كون الإدارة تستعمل وسائل اتصال مختلفة باختلاف المستوى التنظيمي و كذا المنصب الوظيفي، حيث تحصلنا على 114 إجابة موزعة

على أربع وسائل كما يلي:

حسب غالبية المبحوثين فإن الوسيلة الأثر استخداما هي الوثائق المكتوبة بنسبة 31.6%، لتليها استعمال الهاتف للتواصل مع الموظفين بنسبة 30.7%، كما يرى حوالي 29.8% من الموظفين أن الإدارة العليا تستخدم معهم الاتصال الشهي لإيصال المعلومات، كما وجدنا أيضا أنها تستخدم الرسائل الالكترونية للتواصل غير أن نسبتها قليلة نوعا ما حيث تمثل 7.9% من باقي الوسائل الأخرى.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة العليا تستخدم في غالب الأحيان الوثائق المكتوبة للاتصال مع موظفيها حيث تعتبر من وسائل الاتصال الرسمية و المعترف بها على نطاق واسع، كما تعد دليل للعمل و أداة قوية للاتصال.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): يوضح وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة العليا للتواصل مع الموظفين



السؤال الرابع: هل المعلومات التي تتلقاها من الإدارة العليا واضحة؟

الجدول رقم (9): يوضح إذا كانت المعلومات التي يتلقاها الموظف من الإدارة العليا واضحة

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	31	51.7%
أحيانا	25	41.6 %
أبدا	4	6.7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول السابق يمكن قراءة مختلف النتائج الخاصة بالمعلومات التي يتلقاها

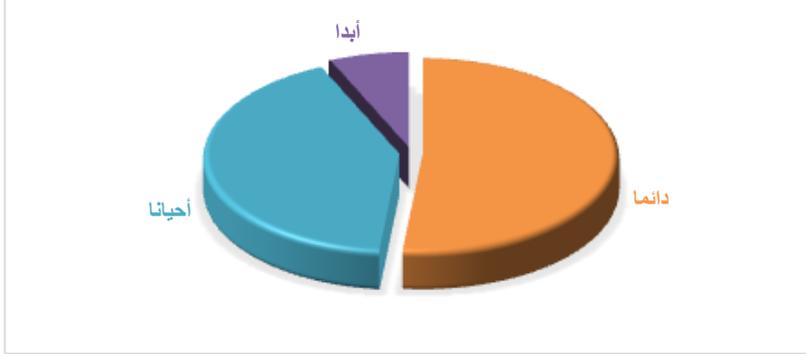
الموظف من الإدارة العليا إذا كانت واضحة أم لا، حيث تبين أن:

51.7% من الموظفين المستجوبين يرون أن المعلومات التي يتلقونها من الإدارة العليا واضحة، في حين أن 41.6% يرون أنه أحيانا ما تكون واضحة، أي أنهم أحيانا ما يواجهون صعوبات في فهم المعلومات، في حين أن 6.7% من المستجوبين لديهم مشكلة في عدم وضوح المعلومات و يرون أنها ليست واضحة أبدا.

و عليه يمكن القول بان أغلب موظفي الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة يتلقون معلومات واضحة من الإدارة العليا

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (24): يوضح إذا كانت المعلومات التي يتلقاها الموظف من الإدارة العليا واضحة



السؤال الخامس : هل تصلك في الوقت المناسب:

الجدول رقم (10): يوضح إذا كانت المعلومات تصل في الوقت المناسب

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	26	43.3%
أحيانا	30	50%
نادرا	4	6.7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول السابق والذي يمثل إجابات المبحوثين حول إذا ما كانت المعلومات تصلهم

في الوقت المناسب أو لا، فوجدنا أن:

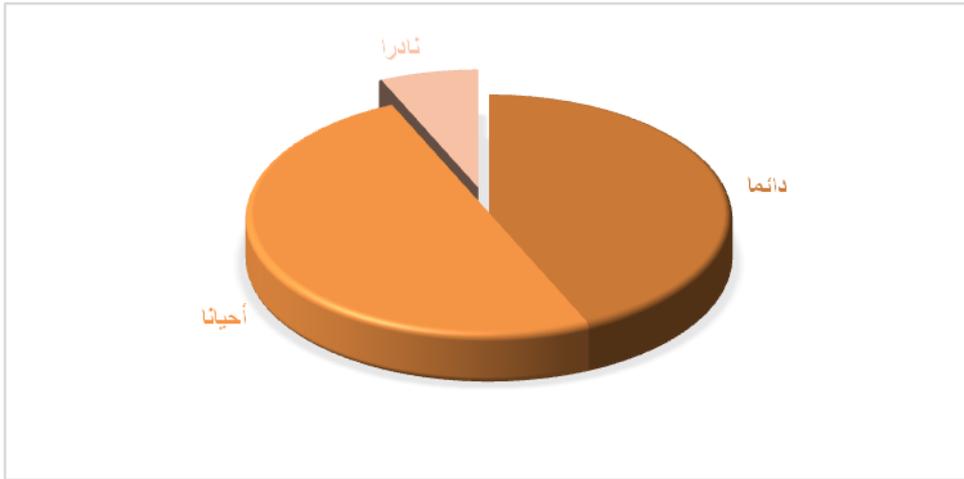
نصف المبحوثين أحيانا ما تصلهم المعلومات في الوقت المناسب أي 50 %، أما 43.3%

فدائما تصلهم المعلومات في الوقت المناسب الذين يحتاجونها فيه بنسبة 43.3%، غير ان

6.7% من الموظفين المستجوبين نادرا ما تصلهم المعلومات في الوقت المناسب.

وعليه يمكن القول بان أغلب موظفي الدراسة تصلهم المعلومات عندما يحتاجون إليها وهو ما يدل على أن الإدارة تولي اهتماما كبيرا لأهمية المعلومة وأهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب، لذا تحرص على إيصالها لموظفيها في الوقت المناسب. و الشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (25): يوضح إذا كانت المعلومات تصل في الوقت المناسب



السؤال السادس: هل الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة ينمي روح مشاركة الفريق والشعور بالمسؤولية؟

الجدول رقم (11): يوضح إذا كان الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة ينمي روح المشاركة والشعور بالمسؤولية

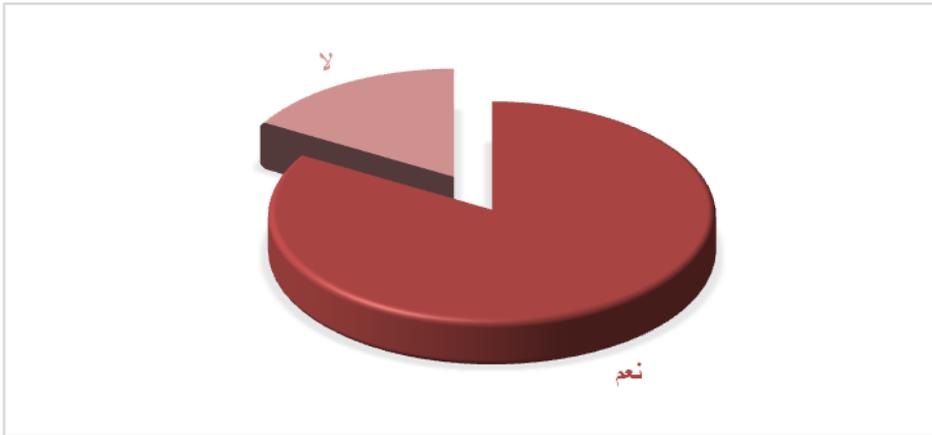
العبارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	50	83.3%
لا	10	16.7%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق والذي يمثل إجابات أفراد العينة حول ما إذا كان الفهم المتبادل بينهم وبين الإدارة ينمي روح مشاركة الفريق والشعور بالمسؤولية، فوجدنا أن: أغلب المستجوبين يرون أن الفهم المتبادل ينمي بالتأكيد روح المشاركة وزيادة الشعور بالمسؤولية بنسبة 83.3%، في حين أن 16.7% منهم يرون عكس ذلك انه ليس لديه دور في تنمية روح الفريق والمشاركة وكذا الشعور بالمسؤولية.

ومما سبق يمكن القول بان أغلب الموظفين يرون أن الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة ينمي روح مشاركو الفريق ويزيد من الشعور بالمسؤولية.

الشكل رقم (26): يوضح إذا كان الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة ينمي روح المشاركة

والشعور بالمسؤولية



السؤال السابع: هل مشاركتك في الاجتماعات وورش العمل تشجعك على اقتراح حلول لأزمات المؤسسة؟

الجدول رقم (12): يوضح إذا كانت المشاركة في الاجتماعات وورش العمل تشجع الموظف على

اقتراح حلول لأزمات المؤسسة

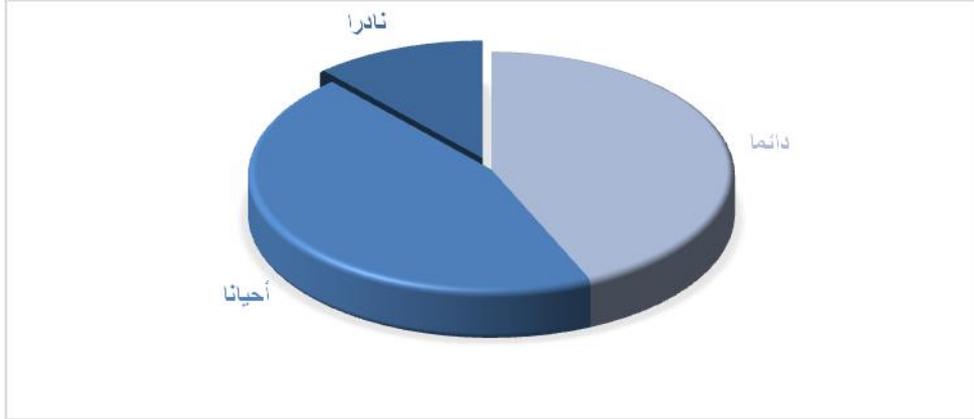
العبارات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	26	%43.3
أحيانا	27	%45
نادرا	7	%11.7
المجموع	60	%100

يوضح الجدول السابق النتائج المتحصل عليها من استقصاء آراء الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري ببسكرة حول إذا كانت المشاركة في الاجتماعات وورش العمل تشجع الموظف على اقتراح حلول لأزمات المؤسسة، فوجدنا أن:

أغلب الموظفين يرون انه أحيانا ما تشجع المشاركة في اقتراح حلول وأفكار لأزمات المؤسسة بنسبة %45، في حين أن %43.3 منهم يرون انه دائما ما تشجع المشاركة في الاجتماعات وورش العمل الموظف على طرح واقتراح الحلول، أما ما تبقى من مبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ %11.7 فحسبهم لا تشجع المشاركة في طرح الموظف للحلول والأفكار.

ومما سبق يمكن القول بان اغلب موظفي الوكالة يرون انه أحيانا ما تشجع المشاركة في الاجتماعات وورش العمل الموظفين على اقتراح حلول للأزمات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (27): يوضح إذا كانت المشاركة في الاجتماعات وورش العمل تشجع الموظف على اقتراح حلول لأزمات المؤسسة



السؤال الثامن: هل الأفكار التي تقدمها للمدير محل ترحيب وتشجيع؟

الجدول رقم (13): يوضح إذا كانت الأفكار المقدمة للمدير محل ترحيب وتشجيع

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	44	73.3%
لا	16	26.7%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول السابق والمتعلق بما إذا كانت الأفكار التي يطرحها الموظف على

المدير محل ترحيب وتشجيع أم لا، فوجدنا أن:

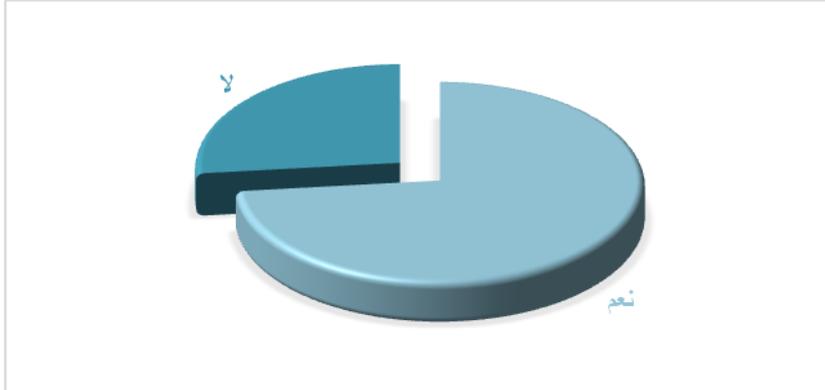
اغلب الموظفين أي بنسبة 73.3% عندما يطرحون أفكارهم للمديرين يتلقون الترحيب

والتشجيع الكافي، في المقابل 26.7% منهم لا يتلقون الترحيب والدعم عند طرح أفكارهم على المدير.

وعليه يمكن القول بان أغلب الموظفين يتلقون الترحيب والتشجيع من قبل المدير عند طرح أفكارهم ومقترحاتهم، وهو ما يزيد من رغبة الموظف و يشجعه على إبداء الآراء و اقتراح الحلول لمختلف القضايا و المشكلات التي تواجه العمل.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (28): يوضح إذا كانت الأفكار المقدمة للمدير محل ترحيب وتشجيع



السؤال التاسع: هل يتم أخذ شكاوى الموظفين بعين الاعتبار

الجدول رقم (14): يوضح إذا كان يتم أخذ شكاوى بعين الاعتبار

العبارات	البدائل	التكرارات	النسب المئوية
نعم	حل لوضعية معينة	25	41.7%
	توجيه رأي المدير إلى قضايا معينة	3	5%
	اقتراح لرأي وجيه	14	23.3%
	المجموع	42	70%
لا		16	30%
المجموع		60	100%

يوضح الجدول السابق النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بما إذا ما كان يتم أخذ شكاوى

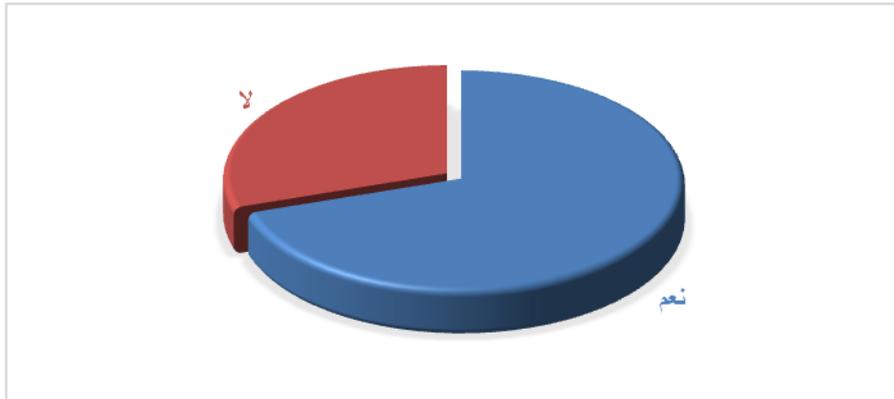
الموظفين بعين الاعتبار أم لا، فتبين أن:

أغلب الموظفين يتم أخذ شكاواهم بعين الاعتبار عند تقديمها للإدارة أي بنسبة 70%، ، يوضح الجدول النتائج المتحصل عليها من طرح سؤال بغرض معرفة مضمون الشكاوى التي تقوم الإدارة العليا بأخذها بعين الاعتبار، حيث انه وفي السؤال السابق توصلنا إلى ان 42 مستجوب من أصل 60 أجابوا بنعم، وعند الخوض بشيء من التفصيل بغية معرفة مضمون هذه الشكاوى وجدنا أن:أغلب شكاوى الموظفين تتعلق بحل وضعية معينة بنسبة 41.7%، أما 23.3% من الشكاوى فتتعلق باقتراح رأي وجيه يخص موضوع ما أم مشكل ما، أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 5% فتتعلق بالشكاوى التي يقوم فيها الموظفين بتوجيه رأي المدير نحو قضية معينة. أي أن أغلب الشكاوى التي يتم تقديمها للإدارة العليا يتعلق مضمونها بحل وضعية معينة. في حين وجدنا أن 30% من الموظفين لا يتم أخذ شكاواهم بمحمل الجد.

وعليه يمكن القول بأن أغلب الشكاوى التي يتم تقديمها للإدارة العليا من قبل الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (29):يوضح إذا كان يتم أخذ شكاوى بعين الاعتبار



السؤال العاشر: هل المشاركة في العمل تشجعك على إبداء رأيك ووجهة نظرك؟

الجدول رقم (15): يوضح إذا كانت مشاركة الموظف في العمل تشجعه على إبداء وجهة نظره

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	47	%78.3
لا	13	%21.7
المجموع	60	100%

يمثل الجدول السابق النتائج المتحصل عليها بخصوص إذا كانت المشاركة في العمل تشجع

الموظف على إبداء رأيه ووجهة نظره، فتوصلنا إلى ان:

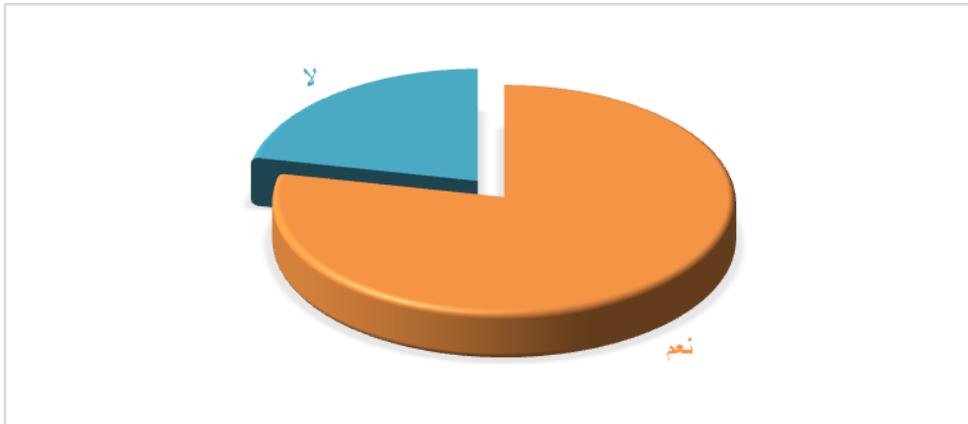
أغلب الموظفين كانت إجاباتهم بالإيجاب حول هذا السؤال، أي %78.3 من الموظفين

مشاركتهم في العمل تشجعهم على إبداء آراءهم ووجهات نظرهم، بمقابل %21.7 منهم يرون أن مشاركتهم في العمل لا تشجعهم على إبداء آرائهم.

ومما سبق يمكن القول بان أغلب الموظفين مشاركتهم في العمل تشجعهم على إبداء آرائهم ووجهات نظرهم.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (30): يوضح إذا كانت مشاركة الموظف في العمل تشجعه على إبداء وجهة نظره



السؤال الحادي عشر: هل أنت راضي عن مشاركتك لأرائك وأفكارك مع رؤساء عملك؟

الجدول رقم (16): يوضح إذا كان الموظف راضي عن مشاركة أرائه وأفكاره مع رؤساء عمله

النسب المئوية	التكرارات	العبارات
78.3%	47	نعم
21.7%	13	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين حول مستوى

رضاهم عن مشاركتهم لأفكارهم وآراءهم مع رؤسائهم في العمل، وتوصلنا إلى أن:

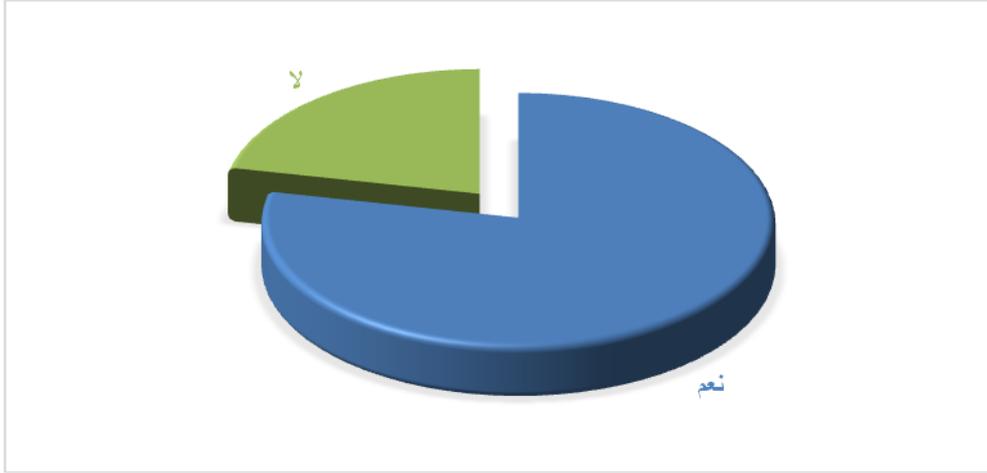
أغلب الموظفين المستجوبين راضون عن مشاركتهم آراءهم وأفكارهم مع رؤساء عملهم

بنسبة 78.3%، في مقابل 21.7% من المبحوثين لا يشعرون بالرضا عند مشاركة أفكارهم مع رؤسائهم.

وعموما يمكن القول بان اغلب الموظفين يشعرون بالرضا عند مشاركتهم آراءهم وأفكارهم مع رؤسائهم في العمل، فهو ما يزيد من شعورهم بالانتماء والتقدير في العمل ما يزيد من إنتاجيتهم وأدائهم.

و الشكل الموالم يوضح ذلك:

الشكل رقم (31): يوضح إذا كان الموظف راضي عن مشاركة أرائه وأفكاره مع رؤساء عمله



السؤال الثاني عشر: حسب رأيك مشاركتك في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية؟

الجدول رقم (17): يوضح إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
دائماً	23	38.3%
أحياناً	34	56.7%
أبداً	3	5%
المجموع	60	100%

توضح نتائج الجدول السابق إذا ما كانت المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق نتائج

مرضية، فتبين أن:

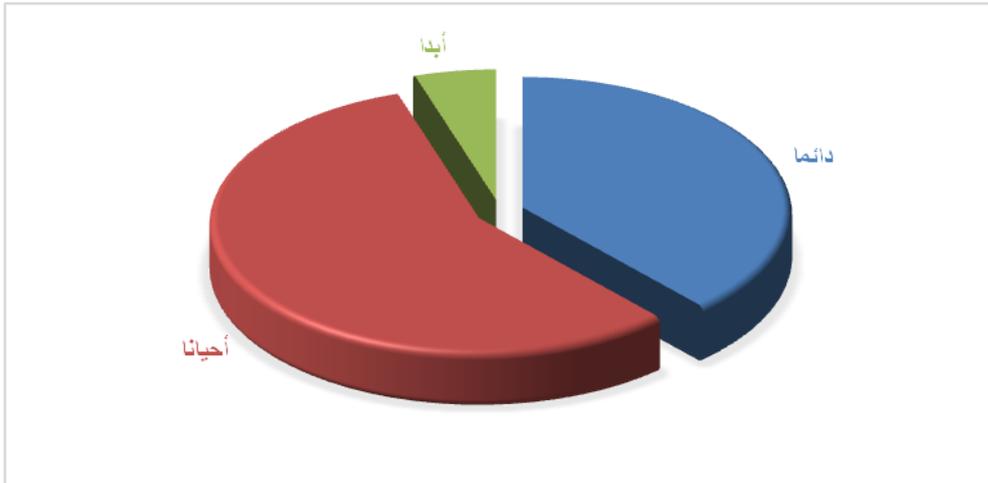
اغلب الموظفين أي حوالي 56.7% مشاركتهم في اتخاذ القرار أحياناً ما تؤدي إلى تحقيق

نتائج مرضية، في حين 38.3% منهم يرون أنها دائماً ما تؤدي إلى نتائج مرضية، بمقابل وجدنا

ان 5% من الموظفين يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تؤدي أبداً إلى نتائج مرضية.

وعموماً يمكن القول بأنه وحسب غالبية المبحوثين فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية، فتبادل الآراء والمقترحات بين الإدارة والموظفين تقلل نسبة الوقوع في الأخطاء و تزيد من عدد احتمالات القرار و بالتالي التوصل لأنسب قرار ممكن. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (32): يوضح إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية



4_ عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: دور الاتصال الأفقي في تعزيز روح التعاون في المؤسسة

السؤال الأول: هل تساعد زميلك في العمل؟

الجدول رقم (18): توضح إذا كان الموظف يساعد زميله في العمل

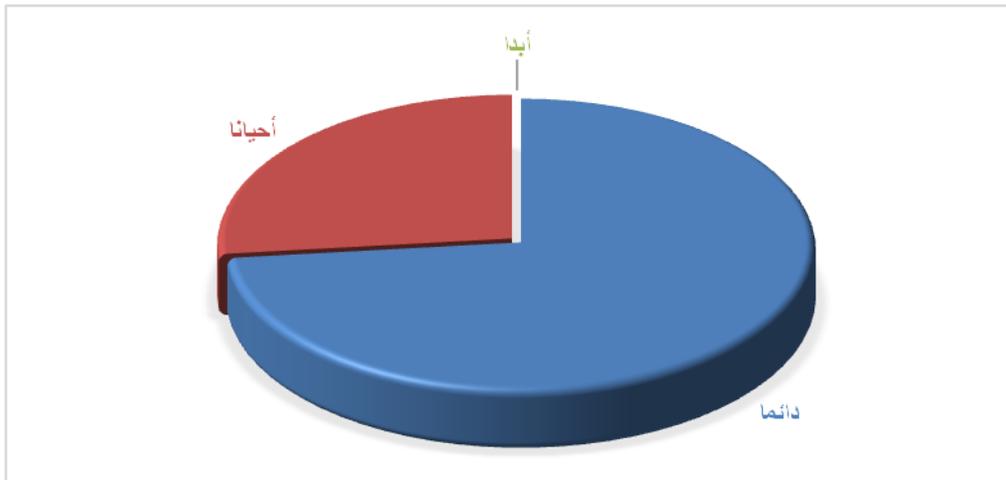
العبارة	التكرارات	النسب المئوية
دائماً	44	73.3%
أحياناً	16	26.7%
أبداً	0	0%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول السابق النتائج المتحصل عليها بعد استقصاء آراء المبحوثين إذا كان يساعدون زملائهم في عمل، وتحصلنا على النتائج التالية:

أغلب الموظفين بالوكالة يقدمون دائما يد العون والمساعدة لزملائهم في العمل بنسبة 73.3%، أما 26.7% منهم أحيانا ما يقدمون المساعدة. في حين لم نجد ولا مبحوث لم يقدم المساعدة لزميله في العمل.

وعموما يمكن القول بان اغلب الموظفين دائما ما يساعدون زملائهم في العمل، كونهم على وعي و أهمية بضرورة التعاون و العمل الجماعي لأداء المهام في أسرع وقت ممكن. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (33): توضح إذا كان الموظف يساعد زميله في العمل



السؤال الثاني: حسب رأيك غياب زميلك في العمل يؤثر على أدائك؟

الجدول رقم (19): يوضح إذا كان غياب زميل العمل يؤثر على أداء الموظف

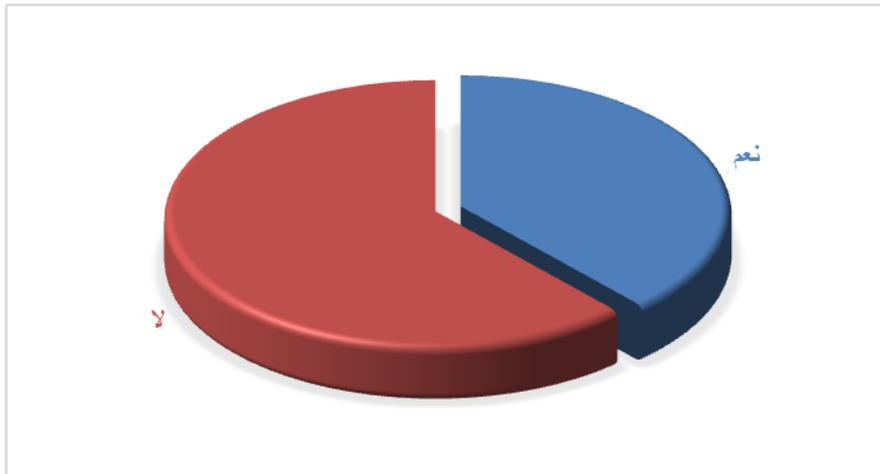
العبارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	23	38.3%
لا	37	61.7%
المجموع	60	100%

تمثل النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق ما إذا كان غياب الزميل عن العمل يؤثر على أداء الموظف، فوجنا أن:

أغلب الموظفين لا يؤثر على أدائهم غياب زميلهم في العمل، أين بلغت نسبة المستجوبين الذين كانت إجابتهم لا 61.7%، في حين وجدنا ان 38.3% منهم يؤثر على أدائهم في العمل غياب زميلهم.

ومما سبق يمكن القول بان غياب زميل العمل لا يؤثر على أداء أغلب الموظفين. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (34): يوضح إذا كان غياب زميل العمل يؤثر على أداء الموظف



السؤال الثالث: هل تتنافس مع زميلك في العمل؟

الجدول رقم (20): يوضح إذا كان الموظف يتنافس مع زميله في العمل

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
دائماً	11	18.3%
أحياناً	20	33.3%
أبداً	29	48.4%
المجموع	60	100%

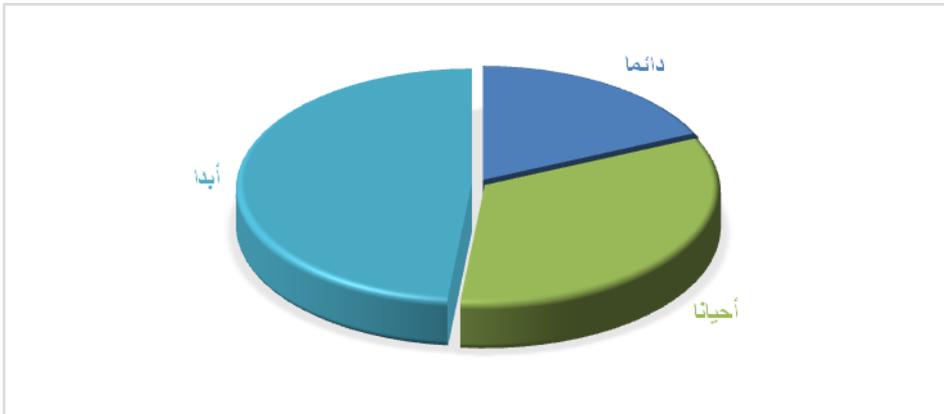
يوضح الدول السابق النتائج المتحصل عليها من سؤال المستجوبين إذا كانوا يتنافسون مع زملائهم في العمل، فتوصلنا إلى أن:

اغلب الموظفين ما يقارب نسبه 48.4% لا يتنافسون أبدا مع زملائهم في العمل، في مقابل 33.3% منهم أحيانا ما يتنافسون فيما بينهم. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 18.3% فدائما ما يتنافسون فيما بينهم.

ومما سبق يمكن القول أن أغلب الموظفين لا يتنافسون مع زملاءهم في العمل، في حين ان نسبة ضئيلة منهم من يحبون التنافس، على الرغم من أن التنافس الشريف والنزيه بين الزملاء في العمل مفيد و جيد حيث يزيد من دافعية الموظف نحو العمل بجد و إتقان و يزيد أيضا من إنتاجية و يجعله يستعرض جميع مهاراته و قدراته.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (35): يوضح إذا كان الموظف يتنافس مع زميله في العمل



السؤال الرابع :كيف تفضل القيام بعملك؟

الجدول رقم (21): يوضح كيفية تفضيل الموظف القيام بعمله

النسب المئوية	التكرارات	البدائل	العبارات
%25.80	8	التنسيق وتبادل الأفكار	عمل جماعي
%16.13	5	الوصول للحلول السريعة	
%12.90	4	كسب الخبرة والتعلم	
%16.13	5	تحسين الأداء الوظيفي	
%19.35	6	تجنب الوقوع في الأخطاء	
%9.67	3	الدعم والمساندة	
%51.7	31	المجموع	
%48.3	29		بمفردك
100%	60	المجموع	

يوضح الجدول السابق كيف يفضل الموظف القيام بعمله، حيث وجدنا أن:

أغلب الموظفين يفضلون أنجاز المهام والإعمال ضمن جماعات و فرق عمل بنسبة %51.7، وتم طرح سؤال إضافي لفهم أسباب هذا التفضيل، وقد تم حصرها في ست خيارات: حيث يرى البعض منهم للتنسيق و تبادل الأفكار و هو يشير إلى رغبة الموظفين في الاستفادة من خبرات و وجهات نظر الآخرين لخلق حلول إبداعية و تطوير أفكار جديدة. أما البعض الآخر فيفضل العمل الجماعي لكسب الخبرة والتعلم من زملائهم واكتساب مهارات جديدة من خلال العمل مع أشخاص من خلفيات وخبرات متنوعة. كما وجدنا أن هناك من يفضل العمل الجماعي للوصول إلى حلول سريعة للمسائل الإدارية الطارئة حيث يشير إلى قدرة العمل الجماعي على تسريع عملية حل

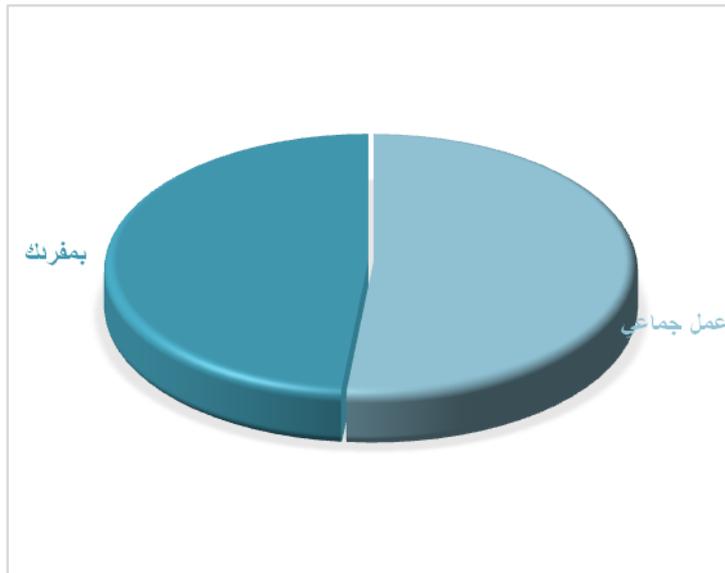
المشكلات وإيجاد حلول فعالة في ظل ضغوط الوقت. وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة وتبادل وجهات النظر المختلفة ما يؤدي إلى إيجاد حلول أكثر شمولاً ودقة.

كما أن هناك من الموظفين من يرى أن العمل الجماعي تحسين الأداء الوظيفي ويعزز الإنتاجية ويحسن جودة العمل بشكل عام. كما أن العمل الجماعي يسهل العمل ويجنب الوقوع في الأخطاء وبالتالي يستفيد الموظفون من الدعم والمساعدة من قبل زملائهم لتقليل عبء العمل وتجنب الأخطاء

في حين وجدنا أن 48.3% من الموظفين يفضلون العمل بمفردهم.

وعليه يمكن القول بأن أغلب موظفي الوكالة يفضلون القيام بالأعمال و المهام الموكلة إليهم ضمن جماعات عمل و تشكيل فرق عمل حتى يسهل عليهم العمل و كذا من اجل تسهيل التواصل و تبادل المعارف و المهارات و الاستفادة من خبرات الآخرين، كما يساهم العمل الجماعي في نقل المعارف خاصة الضمنية منها و التي يصعب استخراجها و نقلها من عقول الأفراد، فمن خلال العمل الجماعي و الملاحظة المستمرة لكيفية تأدية العمل تنتقل هذه المعارف من شخص لآخر. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(36): يوضح كيفية تفضيل الموظف القيام بعمله



السؤال الخامس : هل تستشير زملاءك في العمل وتأخذ آرائهم بعين الاعتبار؟

الجدول رقم (22): يوضح إذا كان الموظف يستشير زملائه و يأخذ آرائهم بعين الاعتبار

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	25	%41.7
أحيانا	35	%58.3
أبدا	0	%0
المجموع	60	100%

تمثل نتائج الجدول السابق إذا كان الموظف يستشير زملائه في العمل ويأخذ رأيهم بعين

الاعتبار، فتبين أن:

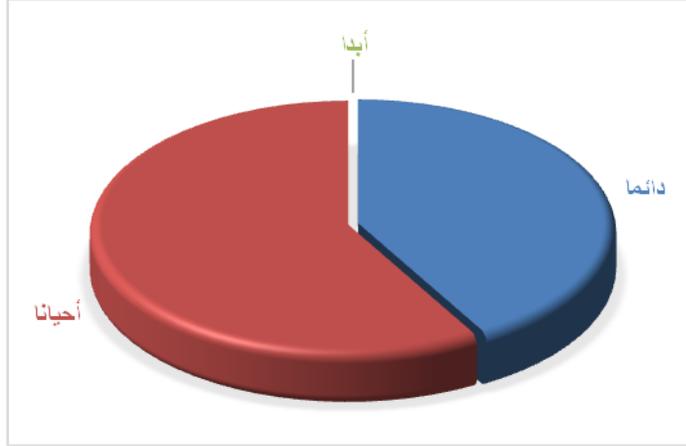
اغلب الموظفين أحيانا ما يستشيرون زملائهم بنسبة %58.3 بمقابل وجدنا أن %41.7 من

الموظفين دائما ما يستشيرون الآخرين ويأخذون برأيهم، في حين لم نجد ولا مستجوب لا يأخذ برأي الآخرين ولا يستشيروهم.

وعليه يمكن القول بان أغلب موظفي الوكالة الولائية لتسيير والتنظيم العقاري يستشيرون بعضهم و يأخذون بآراء بعضهم بعين الاعتبار، و هذا حتى يتسنى لهم الاستفادة من مختلف الأفكار و الآراء التي يمكن أن تطرح و الأخذ بأنسب رأي.

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (37): يوضح إذا كان الموظف يستشير زملائه و يأخذ آرائهم بعين الاعتبار



السؤال السادس: في حالة عجزك عن تنفيذ عمل ما لمن تلجأ للمساعدة في المؤسسة؟

الجدول رقم (23): يوضح لمن يلجأ الموظف عندما يعجز عن تنفيذ عمل ما

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
زملائك في العمل	19	31.7%
زملائك في نفس المصلحة	29	48.3%
مع مصالح أخرى	12	20%
المجموع	60	100%

توضح النتائج المتمثلة في الجدول السابق لمن يلجأ الموظف عندما يعجز عن تنفيذ عمل ما،

فوجدنا أن:

أغلب الموظفين يلجؤون لزملائهم في نفس المصلحة لمساعدتهم في تنفيذ عمل ما بنسب

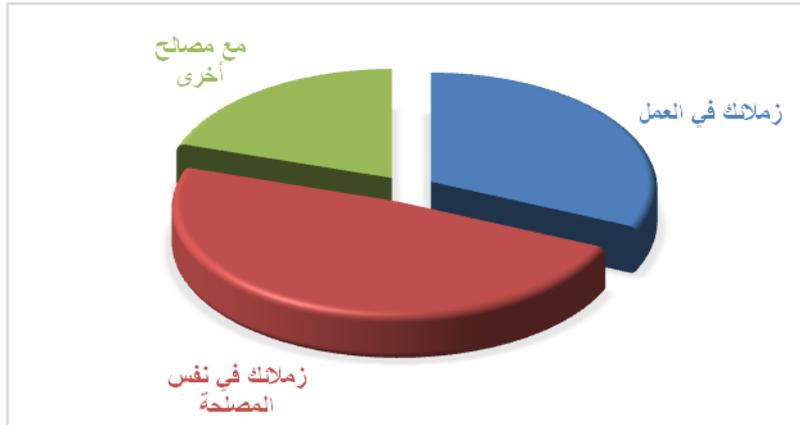
48.3%، كما وجدنا أن 31.7% من الموظفين يلجؤون لزملائهم في العمل عندما يعجزون عن

تنفيذ عمل ما، أما النسبة المتبقية من الموظفين المستجوبين فيلجؤون إلى زملاء من مصالح أخرى

بنسبة 20%.

وعليه نجد أن أغلب الموظفين يلجؤون لزملائهم في نفس المصلحة عندما يعجزون عن تنفيذ عمل ما، نتيجة وجود نفس الأفكار والمعارف هو موضوع معين كما أن الزملاء في نفس المصلحة يكونوا على علم ودراسة أكثر وبشكل أدق عن العمل وبالتالي يسهل عليهم تقديم المساعدة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (38): يوضح لمن يلجأ الموظف عندما يعجز عن تنفيذ عمل ما



السؤال السابع: ما طبيعة علاقتك مع زملائك في نفس المصلحة؟

الجدول رقم (24): يوضح طبيعة علاقة الموظف مع زملائه في نفس المصلحة

العبارات	التكرارات	النسب المئوية
جيدة	20	50%
حسنة	28	46.7%
ضعيفة	2	3.3%
المجموع	60	100

يوضح الجدول السابق النتائج المتحصل عليها حول طبيعة علاقة الموظف مع زملائه في

نفس المصلحة، فوجدنا أن:

نصف الموظفين المستجوبين لهم علاقة جيدة بزملاء العمل في نفس المصلحة، أما 46.7% منهم فلهم علاقة حسنة مع زملائهم في نفي المصلحة. كما وجدنا ان 3.3% من المستجوبين أي ما يقابل موظفين اثنين لهم علاقة سيئة مع زملائهم في العمل. ومما سبق يمكن القول بان أغلب الموظفين لهم علاقة جيدة مع زملائهم في نفس المصلحة، و هو ما يعود بالفائدة على أدائهم بصفة خاصة و أداء الوكالة بصفة عامة فالعلاقات الجيدة تزيد من درجة الانتماء الوظيفي و يشعر الموظف بأنه يعمل في بيئة عمل آمنة و صحية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (39): يوضح طبيعة علاقة الموظف مع زملائه في نفس المصلحة



السؤال الثامن: هل يوجد اتصال دائم بينك وبين زملائك في العمل؟

الجدول رقم (25): يوضح إذا كان هناك اتصال دائم بين الموظف وزملائه في العمل

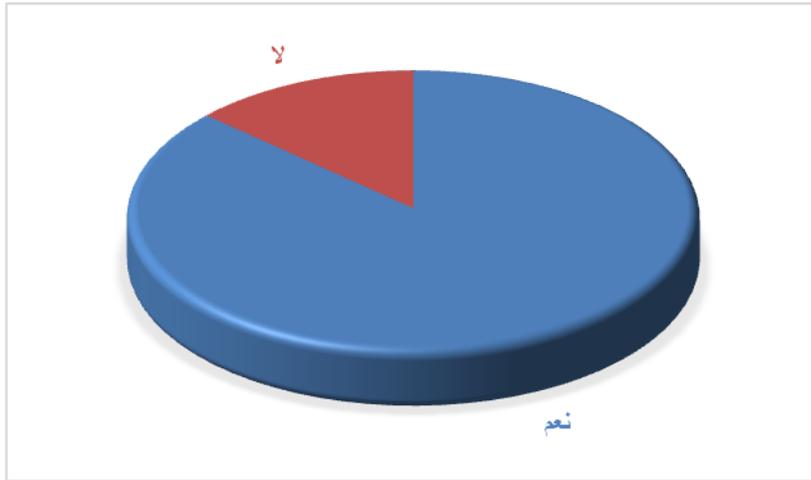
العبارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	52	86.7
لا	8	13.3%
المجموع	60	100%

تمثل نتائج الجدول السابق إذا ما كان هناك اتصال دائم بين الموظف وزملائه في العمل، فوجدنا أن:

أغلب الموظفين على اتصال دائم مع زملائهم في العمل بنسبة 86.7%، بمقابل وجدنا ان 13.3% منهم ليسوا على اتصال دائم مع زملائهم في العمل.

ومما سبق يمكن القول بان موظفي الوكالة الوطنية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري على تواصل فيما بينهم داخل مكان العمل وهو ما يساهم في بناء علاقات إيجابية، وتسهيل تبادل المعلومات والأفكار، وتعزيز العمل الجماعي، وحل المشكلات بكفاءة. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (40): يوضح إذا كان هناك اتصال دائم بين الموظف وزملائه في العمل



5- النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسات إلى النتائج التالية:

1- إن ما يفوق نصف المبحوثين من فئة الإناث بنسبة 53.3% وتتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 46.7%. و أغلب أفراد مجتمع البحث لهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 80%، وهذا ما يعكس الكفاءات ذات المهارة التي تمتلكها المؤسسة، التي يجب عليها الاستثمار بها وتطويرها و كذا الحفاظ عليها كون أن أغلبهم لهم خبرة تفوق 10 سنوات. وشمل مجتمع بحث دراسة جميع المناصب الموجودة في المؤسسة من متصرف إداري، مهندس، رئيس مكتب ورئيس

مصلحة، تقني سامي... وهو ما جعل البيانات أكثر تنوعا وشمولا من خلال أخذها من مختلف الوظائف وفي جميع المستويات الإدارية.

2- يسهم الاتصال العمودي في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة مما يحقق نوع من الرضا من خلال:

- أن الإدارة على اتصال مع موظفيها؛ وهذا لطلب تنفيذ أوامر معينة أو لتقديم قرارات والتوجيه في العمل.

- أن الوثائق المكتوبة هي أكثر وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة، كونها ذات طابع عمومي وتتم الاتصالات بها بشكل رسمي على وثائق إدارية رسمية تحمل ختم المصلحة.

- أن أغلب المعلومات الصادرة من الإدارة العليا تتسم بالوضوح وأحيانا ما تصل في الوقت المناسب، بسبب التعطل في الإجراءات والبيروقراطية التي تشهدها مختلف الإدارات.

- أن الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة، ينمي روح المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الشعور بالمسؤولية تجاه العمل، وتشجع الموظف على اقتراح حلول لمشاكل وأزمات المؤسسة، التي دائما ما تكون محل قبول وتشجيع من طرف المدير، الأمر الذي يزيد من درجة رضا الموظف وإحساسه بالانتماء الوظيفي.

- تقوم المؤسسة بأخذ شكاوى الموظفين بعين الاعتبار، والتي غالبا ما تتضمن مواضيع تتعلق بتسوية وضعية معينة أو اقتراح آراء وهذا لتوفير البيئة الإيجابية والمناسبة للعمل التي تشجع على تحقيق الرضا الوظيفي.

3- يسهم الاتصال الأفقي في تعزيز روح التعاون في المؤسسة من خلال:

- أن الموظفين دائما على استعداد لتقديم يد العون والمساعدة لزملائهم في العمل، ففي بعض الأحيان غياب أحد الزملاء عن العمل يؤثر في سيره خاصة إذا كان يتم في شكل مجموعات فإن غياب أي فرد يؤثر بالتأكيد على أداء باقي الأفراد في فريق العمل.

- أن الموظفين لا يتنافسون في العمل بل يفضلون العمل الجماعي والتعاون، فحسب الأفراد المبحوثين العمل الجماعي يساعد على التنسيق وتبادل الأفكار، كما أنه يساعد على الوصول لحلول إبداعية، كما أن البعض منهم يرى أنه يعمل على كسب خبرات و التعلم و الاستفادة من تجارب و معارف الآخرين، في حين العمل الجماعي يؤدي إلى الوصول إلى الحلول للمشاكل الطارئة بسرعة كبيرة و بالتالي يحسن من الأداء و يقلل نسب الأخطاء وهذا يحقق رضا الموظف .

- دائما ما يلجأ الموظف عند عجزه عن تنفيذ عمل ما لزميله في نفس المصلحة دون الآخرين في مصالح أخرى، كونه الأكثر معرفة بالعمل والمشاكل الحاصلة، كما انه أكثر معرفة بالظروف المحيطة بالعمل، لذا فهو الأنسب للجوء إليه وقت الحاجة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على علاقة الموظف مع زملائه في نفس المصلحة ويجعلهم على اتصال دائم مع بعضهم وهذا يدل على رضا الموظف عن زميله .

انطلاق مما سبق، يتبين أن للاتصالات العمودية والأفقية دور في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالوكالة العقارية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة؛ من خلال مساهمة الاتصال الرسمي في تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيع روح التعاون بينهم .

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي حاولت تسليط الضوء على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة، اذ يعد الاتصال الرسمي ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة، نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة، كما يعتبر الاتصال الرسمي داخل المؤسسة؛ الصاعد، النازل، الأفقي، الدعامية الأساسية التي تدفع الموظفين داخل المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يضمن سهولة سير ونقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، يعمل على تحقيق الانسجام داخل المؤسسة. مما يساعد على خلق الرضا الوظيفي لدى الموظف.

لذ أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي أساس نجاح المؤسسات الحديثة واستمرارها، نظرا لما يوفره من أمن وشعور بالراحة، وتعزيز روح التعاون والثقة بين الإدارة والموظفين، وتوفير نتائج ايجابية في جميع مستوياتها.

وبهذا تم التحقيق من أبعاد متغيرات الدراسة الأمر الذي يدل ان للاتصال الرسمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الوكالة العقارية.

مما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ترتبط بجوانب عديدة تزيد من درجة رضا الموظفين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة المتمثلة في:

- تعزيز التواصل البناء بين مختلف الموظفين و الإدارة.
- خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على العمل الجماعي والتعاون.
- تحسين بيئة العمل وتسهيل إجراءات أداء العمل والتقليل حتى تصل المعلومة في الوقت المناسب.
- تعزيز الشعور بالانتماء للموظف واشتراكه في اتخاذ القرارات.
- التركيز على الأداء وتطويره والعمل على تحقيق المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة.



قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- المعاجم

- ابن المنظور، لسان العرب، ط الجديدة، دار المعارف، القاهرة، 2016.

- معجم الوسيط، مجتمع اللغة العربية، ط5، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2011.

2- الكتب:

- أبو عرقوب إبراهيم، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط د، دار المنظومة للنشر والتوزيع، عمان، 1993.

- إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الطليعة لطباعة والنشر، بيروت، 1982.

- إمام إبراهيم، الإعلام والاتصال بالجماهير، ط د، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1969.

- بخيث يوسف مالك، سعيدة يوسف الطيب حامد، مرجع سابق، ص 19.

- بشار حزبي، الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية بسوريا 2020.

- بلال خلف السكارنة، مهارات الاتصال الرسمي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2015.

- بهنسي فايزة محمد رجب، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.

- بوحنية محمد قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2010.

- حامد محمد الصرفي عبد الغني، الاتصالات الدولية والنظم المعلومات، مؤسسه الورد للشؤون الجامعية البحرين 2006.

- حروش نور الدين ،إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة لطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2015.
- حزي بشار ، الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية بسوريا 2020.
- حسن عبد الباسط محمد ،أصول البحث الاجتماعي،دط، مكتبة الانجلو المصرية مصر،1974.
- راضي وسام فاضل ، مهند حميد التميمي ، الاتصال ووسائله ، ط2 ، دار الكتاب الجامعي، 2017.
- راكان حبيب و آخرون ،مقدمة وسائل الإتصال ، ط1 ، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع ، 2001.
- الرضا مصطفى محمد ،الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2018- 2017.
- سلامة محمد ، عطية السيد عبد الحميد ، الاتصال ووسائله بين النظري و التطبيقي ، د ط ،المكتب الجامعي الحديث ، 1991 .
- صالح أبو أصبع ،العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، ط2 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- العبد أبو السعيد أحمد ، زهير عبد اللطيف عابد ، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، ط1 ، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .
- العثيمين فهد سعود عبد العزيز، الاتصالات الإدارية ماهيتها – أهميتها – أساليبها – ط2 ، مطابع الصفحات الذهبية ، المملكة العربية، السعودية د.س .
- عصام عبد اللطيف، الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيوليك للنشر والتوزيع، القاهرة2015.

- عقيلي عمر وصفي، الإدارة و أصول المفاهيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999.
- عودة محمود ،أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار الكتاب الجامعي الإسكندرية 1971.
- غانم فنجان موسى ، أساليب الاتصال بين الإدارة والقوي العاملة، صدر عن المعهد العربي لثقافة العالمية، محتوى العمل ، 1983 ، ص 99 ص 100.
- فضة عباسي بصلي ، محمد الفاتح حمدي ، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام (الوسائل ، النماذج ، النظريات) ، ط 1 دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن- عمان ، 2017.
- قاسمي ناصر ،الاتصال في المؤسسة ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2016 .
- لكلل جنيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1،دار المثقف لنشر والتوزيع، 2018،الجزائر،
- محفوظ أبو جودة ،العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات) د ط، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- محمد سلامة ، عطية السيد عبد الحميد ، الاتصال ووسائله بين النظري و التطبيقي ، د ط ،المكتب الجامعي الحديث ، 1991.
- المحمودي محمد سرحان علي ،مناهج البحث العلمي، ط1، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع،صنعاء،2019.
- المحمودي محمد سرحان علي ،مناهج البحث العلمي، ط1، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع،صنعاء،2019.
- محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، د ط ، دار المنشورات الجامعية، الجزائر،1999.

- مدثر حماد الشيخ النيجاني، إثر الدوافع على أداء العاملين ، ط 1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع؛ الجزائر، 2015.
- المشهداني سعد سليمان ،منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع،الأردن،عمان، 2019.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير ،السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان،2019.
- مكايي حسن عماد ، ليلي حسن السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، ط 1 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2003.
- منال البارودي ،الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط1،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،مصر ،2015.
- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين احمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2011.
- ناصر قاسمي ،الاتصال في المؤسسة ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2016 ، ص 10.
- نصر الله عمر عبد الرحمان ، مبادئ الاتصال التربوي الاتصال الإنساني ،ط2، دار وائل النشر و التوزيع ،عمان- الأردن ، 2010.
- النمري منصور نعمان غسان ذيب ،البحث العلمي حرفة وفن ، د ط ، دار الكندي،الأردن، 1998.
- هاشم عادل عبد الرزاق ،القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين،، ط: عربية ،دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
- 3- مذكرات والرسائل والأطروحات:**

- ابن خروير خير الدين ،علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير :تخصص علم الاجتماع التربوية، قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2010-2009.
- ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مذكرة لنيل درجة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ،مكة المكرمة، 1428هـ - 1429 هـ .
- بحيص طارق موسى ،مدى تأثير تطبيق قانون الخدمة المدنية على مستوى الرضا الوظيفي لقطاع المعلمين ، مذكرة ماجستير: تخصص اداره أعمال MBA ،كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعه الخليل،فلسطين، 2011.
- برقية سهيلة ،أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاساتها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم اجتماع تنمية موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، سنة 2021 2023.
- بشيشي هشام ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعه محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، 2015-2016.
- بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعه الحاج لخضر باتنة، سنة 2009_2010.
- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية و الأروطونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعه محمد منتوري قسنطينة، سنة 2008 - 2009.

- بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه في علوم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، القسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعه محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة ماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة2010-2011.
- داودي خوله، دحمان حياة ،الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكره ماستر: تخصص اداره أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ولتجاريه وعلوم التسيير، جامعه الجيالي بونعامة، خميس ميلانة، 2019-2020.
- شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية،مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع:إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير ،جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010-2009.
- صابر بن عيسى الرضا الوظيفي وعلاقته بجوده الحياة أساتذة التربية البدنية والرياضة،أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، قسم التربية الحركية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ،جامعه محمد خيضر، بسكرة ، 2018-2019. حيماني صبرينة ، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنه التنظيمية ،(الأطروحة دكتوراه: تخص إدارة المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه زيان عاشور، الجلفة، 2018_2019.
- عبيد إسماعيل ، بن كعيبش ياسين ، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص صحافة مكتوبة واتصال ، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، سنة 2018-2019.

- عزوز كتفي ،الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، شهادة ماجستير في علوم التربية تخصص: الإدارة والتسيير التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- عزيزو عبد الرحمن ،الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة ماجستير في علم النفس،تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015 .
- عسلي نور الدين ، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين،مذكرة ماجستير: تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 - 2009.
- الغريز عز دين محمد ،الرضا الوظيفي لدى الصحفيين فلسطين وعلاقته بالأداء المهني، مذكرة ماجستير، قسم الصحافة، كليه الآداب، جامعة الإسلامية، غزة، ، 2018.
- فرحاتي لويزة ، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007 — 2008
- كمال عبد الستار مر ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختص، مذكره لشهادة الماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كليه الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعہ زیان عاشور، الجلفة، 2013_2014.
- لكحل وهيبية، الاتصال البيداغوجي أستاذ — طالب ، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس التربوي، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باجي مختار عنابة، سنة 2011-2012.

- معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء في المستشفيات الجزائرية، اطورحة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة 2 محمد بن احمد ، وهران، 2016_2017 .
- نسامو سارة ، زينب قلالي ، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار ، السنة 2020 — 2021 .
- 4-المجلات**
- بخيث مالك يوسف مالك ، سعيدة يوسف الطيب جامد، الرضا الوظيفي للعاملين بمراكز التربية الخاصة، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية،جامعة عباس لغرور ،خنشلة،المجلد 2، العدد 2، 2023.
- بندر بن سعيد العلم الزهراني، الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئه التدريس،مجلة الإرشاد النفسي، العدد 68 ، مجلد 1، جامعه الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ديسمبر 2021.
- جدي سارة،الرضا الوظيفي:مفهومه،محدداته وأثره على الأداء،مجلة المناجر،العدد01 د س .
- شتاتحة أم الخير ، تحليل المحتوى كمنهج أو كتنقية مع نماذج علمية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،العدد 12، جامعة زيان عاشور الجلفة،2018.
- صبري جبلي احمد عبد العال، الأجور الحافزة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام، في النظامين، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا: مجلة فصلية محكمة MySQL، المجلد34، العدد14، أكتوبر 2019 .
- صليحة رحالي،مريم وسف،النشاط النقابي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،العدد36،جوان 2017،جامعة باتنة.

- العابدي خالد محمود عزيز ، وصفد مظفر محمد الدباغ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في لاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة ،مجلة الرافدين للعلوم الرياضية(نصف سنوية)،المجلد 19،العدد 61،العراق، 2013.
- العتيبي ضرار عبد الحميد التوم ،دراسة تحليل العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس جامعه الملك خالد، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة ،العدد 09 ،يناير 2012 ،جامعه الأزهر.
- فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، سطيف، 2019.
- محمادي إسماعيل وآخرون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي عمال المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، العدد 01 المجلد 09 ، 2023.
- مسعودة سليمان، عينة البحوث الميدانية:دراسة الأحجام والأنواع، مجلة معارف ،المجلد 17، العدد 1 ،جوان 2023.
- مشهدي حسين خضير محمد ،الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء،المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال ،المجلد 05 العدد 1،جامعة المنصورة، يوليو 2018، ص389.
- المطيري النيرة غلان ساري ،أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظه حفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ، المجلد 2 ،العدد 14، المملكة العربية السعودية، 30 سبتمبر 2020.
- مولاي مصطفى سارة، الرضا الوظيفي وأثاره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد6، جامعة يحيى فارس، المدية ،جوان 2016

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
التخصص: اتصال وعلاقات عامة



استمارة استبيان

دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل

(دراسة ميدانية على عينه من الموظفين في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية بسكرة).

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة وذلك من أجل الإجابة عن الأسئلة الواردة فيها فالرجاء منكم القراءة المتأنية للإجابة عنها ونحيطكم علما أن أجوبتكم لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة :

- نطلب من سيادتكم مساعدتنا في انجاز هذا الاستبيان و ذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها صحيحة

إشراف:

إعداد:

أ.د/بويعلي نصيرة

بوعزيز أميرة

بعدة سهير

السنة الجامعية: 2023-2024م

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: 30 - 20 40-30 أكبر من 40 سنة
- 3/ المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4/ الاقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5/ منصب العمل:

المحور الثاني: دور الاتصالات العمودية في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات

- 1/ هل الإدارة على اتصال دائم مع الموظفين؟
 نعم لا حسب الظروف
- 2/ لماذا تتصل بك الإدارة العليا ؟
 لتقديم قرارات لطرح آرائكم لتنفيذ أوامر
 لتوجيه لنصح والإرشاد

- إذا كانت هناك إجابة أخرى أذكرها

3/ ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة العليا للتواصل مع الموظفين؟

- الهاتف الرسائل الالكترونية وثائق مكتوبة شفهيًا

4/ هل المعلومات التي تتلقاها من الإدارة العليا واضحة ؟

دائماً أحياناً أبداً

5/ هل تصلك في الوقت المناسب:

دائماً أحياناً نادراً

6/ هل الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة ينمي روح مشاركة الفريق و الشعور بالمسؤولية؟

نعم لا

7/ هل مشاركتك في الاجتماعات وورش العمل تشجعك على اقتراح حلول لأزمات المؤسسة؟

دائماً أحياناً نادراً

8/ هل الأفكار التي تقدمها للمدير محل ترحيب و تشجيع؟

نعم لا

9/ هل يتم أخذ شكاوي الموظفين بعين الاعتبار؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ماذا تتضمن :

حل لوضعية معينة توجيه رأي المدير إلى قضايا معينة

اقتراح لرأي وجيه

10/ هل المشاركة في العمل تشجعك على إبداء رأيك ووجهة نظرك ؟

نعم لا

11/ هل أنت راضي عن مشاركتك لأرائك وأفكارك مع رؤساء عمالك ؟

نعم لا

12/ حسب رأيك مشاركتك في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية؟

دائما أحيانا أبدا

المحور الثالث: دور الاتصال الأفقي في تعزيز روح التعاون في المؤسسة:

1/ هل تساعد زميلك في العمل؟

دائما أحيانا أبدا

2/ حسب رأيك غياب زميلك عن العمل يؤثر على أدائك؟

نعم لا

3/ هل تتنافس مع زميلك في العمل؟

دائما أحيانا أبدا

4/ كيف تفضل القيام بعملك؟

بمفردك عمل جماعي

إذا كانت إجابتك بعمل جماعي لماذا:

.....

5/ هل تستشير زملاءك في العمل و تأخذ آرائهم بعين الاعتبار؟

دائما أحيانا أبدا

6/ في حالة عجزك عن تنفيذ عمل ما لمن تلجأ للمساعدة في المؤسسة؟

زملاءك في العمل زملاءك في نفس المصلحة

مع مصالح أخرى

7/ ما طبيعة علاقتك مع زملائك في نفس المصلحة؟

جيدة حسنة ضعيفة

8/ هل يوجد اتصال دائم بينك و بين زملائك في العمل ؟

نعم لا



اسم ولقب الأستاذ المشرف: نصيرة بويعلی
الرتبة: أستاذ محاضر
المؤسسة الأصلية: جامعة محمد خيضر بسكرة

الموضوع: إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) نصيرة بويعلی وبصفتي مشرفا على مذكرة الماستر للطالبين: (ة)

1- بوعزيز أميرة

2- بوعزيز سمير

في تخصص: الاتصال والإعلام عامة

والموسومة بـ: دور الاتصال الردي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لوظيفة الوكالات الإعلامية للتسيير والتنظيم العقاري
المضري لولاية بسكرة

والمسجل بقسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الإعلام والاتصال،، أقر بأن المذكرة قد استوفت مقتضيات البحث العلمي

من حيث الشكل والمضمون، ومن ثمة أعطي الإذن بإيداعها.

إمضاء المشرف