

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم إعلام و إتصال
تخصص إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

تأثير الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي
في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على موظفي البنك الخارجي الجزائري
وكالة تبسة 46

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الاستاذ
عبد اللطيف عبد الحي

من اعداد الطلبة:
بروك نسبية

مرحباوي فاتح

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عطوي نعيمة	د. أستاذة محاضرة	رئيسا
عبد الطيف عبد الحي	أستاذ مساعد	مشرفا ومقررا
نويب أميرة	أستاذة مساعدة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

سُورَةُ الْاِخْلَاصِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ ①
اللَّهُ الصَّمَدُ ②
لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ③
وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ ④

سُورَةُ الْفَلَقِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ أَعُوذُ بِرَبِّ الْفَلَقِ ①
مِنْ شَرِّ مَا خَلَقَ ②
وَمِنْ شَرِّ
غَاسِقِ إِذَا وَقَبَ ③
وَمِنْ شَرِّ النَّفَّاثَاتِ فِي الْعُقَدِ ④
وَمِنْ شَرِّ حَاسِدٍ إِذَا حَسَدَ ⑤

سُورَةُ الْبَقَرَةِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ أَعُوذُ بِرَبِّ النَّاسِ ①
مَلِكِ النَّاسِ ②
إِلَهِ
النَّاسِ ③
مِنْ شَرِّ الْوَسْوَاسِ الْخَنَّاسِ ④
الَّذِي
يُوسْوِسُ فِي صُدُورِ النَّاسِ ⑤
مِنَ الْجَنَّةِ وَالنَّاسِ ⑥

شكر و عرفان

العمل المتواضع اتقدم بالشكر للاستاذ المشرف عبد لطيف عبد الحفي

الذي أكن له إحتراما خاصا إعترافا مني بفضلته الكبير من

بداية أحمد الله عز وجل الذي منحني القوة والصبر فقني

على إكمال منكرتي من خلال الإرشادات والنصائح القيمة التي أ

وافادتنني في بحثي هذا واتقدم بالشكر الى مؤسسة بنك الخارجي

الجزائري وكالة تبسة -46

وكل من ساعدني من قريب او بعيد

وشكرا

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
/	شكر و عرفان
/	الإهداء
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
2-1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
4	1- تحديد الإشكالية
4	2- صياغة فرضيات الدراسة
5	3- أسباب اختيار الموضوع
9	4- أهمية الدراسة
10	5- أهداف الدراسة
10	6- الدراسات السابقة
11	7- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: مدخل للإتصال	
17	تمهيد
17	1- تعريف الإتصال
18	2- خصائص الإتصال
19	3- أنواع الإتصال
21	4- أنماط الإتصال
21	5- عناصر الإتصال
24	خلاصة
الفصل الثالث: الإتصال غير الرسمي ودوافع وجوده	
23	تمهيد
24	1- تعريف الإتصال غير الرسمي
26	2- أسباب وجود الإتصال غير الرسمي
27	3- مراحل الإتصال غير الرسمي
28	4- خصائص الإتصال غير الرسمي
28	5- أنواع الإتصال غير الرسمي

29	6-مظاهر الاتصال غير الرسمي
30	7-أشكال الاتصال غير الرسمي
32	8-قنوات الاتصال غير الرسمي
33	9-ايجابيات وسلبيات
36	خلاصة
الفصل الرابع: الرضا الوظيفي الأبعاد والعلاقة	
38	تمهيد
39	1-مفهوم الرضا الوظيفي
44	2-أهمية وخصائص الرضا الوظيفي
45	3-عناصر الرضا الوظيفي
48	4-أبعاد الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
50	5-نظريات وأنواع الرضا الوظيفي
63	6-طرق قياس الرضا الوظيفي
65	7-أثار وديناميكية الرضا الوظيفي
67	8-تأثير الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي
67	9-الأثر السلبي للاتصال غير الرسمي على سير العمل وتحقيق الرضا الوظيفي
69	الخلاصة.
الفصل الخامس: منهجية الدراسة والتعريف بميدان الدراسة	
71	اولا: الاجراءات المنهجية للدراسة
71	1-مجتمع الدراسة والعينة
71	2- منهج الدراسة
72	3- أدوات جمع البيانات
73	4- التعريف بمؤسسة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46-
75	5- الهيكل التنظيمي لمؤسسة وكالة تبسة-46-
76	ثانيا :عرض وتحليل النتائج
76	اولا: تفرغ البيانات الميدانية
76	1-البيانات السوسيو ديمغرافية
77	2-البيانات الشخصية
83	3-الاتصال غير الرسمي

88	4-الرضا الوظيفي
92	5-العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي
98	2-النتائج العامة للفرضيات
101	الخاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق
/	ملخص

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
77	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
78	يبين توزيع المبحوثين حسب العمر	02
79	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاقتصادية	03
80	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليمي	04
81	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى الحالة الاجتماعية	05
82	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	06
83	يبين الطريقة التي يتصل بها برئيسك.	07
84	يبين اللجوء في حل مشاكل العمل	08
85	بين علاقتك بزملائك في العمل	09
86	يبين الاتصالات غير الرسمية تتفق مع أهداف المؤسسة	10
87	يبين أهمية الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة.	11
88	يبين الرضا عن الاجر	12
89	يبين الرضا عن الوضعية داخل المؤسسة.	13
90	يبين ضغوط داخل العمل	14
91	يبين الشعور الى فترات الراحة	15
92	يبين مساعدة الاتصال غير الرسمي أفراد جماعة العمل داخل المؤسسة.	16
93	يبين الحرص على تحسين الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي	17
94	يبين العلاقات الشخصية تؤدي الى تحسين وخلق مناخ مريح لتحقيق الرضا الوظيفي.	18
95	يبين مساعدة علاقتك مع زملائك على إدراك الدور داخل المؤسسة	19
96	يبين كثرة العمليات الإتصالية تعزز روح الفريق وتزيد من الرضا.	20
97	يبين في رأيكم هل تساعد الإتصالات غير الرسمية في توطيد العلاقات بين الموظفين	21

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	يمثل نموذج لاسويل لعناصر العملية.	01
31	يمثل أشكال الإتصال غير الرسمى	02
32	يمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.	03
42	يمثل نموذج الرضا الوظيفى.	04
52	يمثل مخطط نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.	05
66	يمثل دينيماكية الرضا الوظيفى.	06
75	يمثل الهيكل التنظيمى لوكالة تبسة-46-.	07
77	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.	08
78	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.	09
79	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاقتصادية.	10
80	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمى.	11
81	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	12
82	يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.	13
83	يمثل الطريقة التى يتصل بها برئيسه.	14
84	يمثل الجوفى حل مشاكل العمل.	15
85	يمثل علاقتك بزملائك فى العمل.	16
86	يمثل الاتصالات غير الرسمية تتفق مع أهداف المؤسسة.	17
87	يمثل أهمية الاتصالات غير الرسمية فى المؤسسة.	18
88	يمثل الرضا عن الاجر.	19
89	يمثل الرضا عن الوضعية داخل المؤسسة.	20
90	يمثل ضغوط داخل العمل.	21
91	يمثل الشعور الى فترات الراحة.	22
92	يمثل مساعدة الإتصال غير الرسمى أفراد جماعة العمل داخل المؤسسة.	23
93	يمثل الحرص على تحسين الأداء لتحقيق الرضا الوظيفى.	24
94	يمثل العلاقات الشخصية تؤدى الى تحسين وخلق مناخ مريح لتحقيق الرضا الوظيفى.	25
95	يمثل مساعدة علاقتك مع زملائك على إدراك الدور داخل المؤسسة.	26
96	يمثل كثرة العمليات الإتصالية تعزز روح الفريق وتزيد من الرضا.	27

97	يمثل فى رأيكم هل تساعد الإتصالات غير الرسمية فى توطيد العلاقات بين الموظفين.	28
----	--	----

مفصلة

يعتبر الاتصال احد اهم مميزات الحياة الاجتماعية على مر العصور,أذ انه ظهر مع الانسان البدائي القديم من خلال استخدامه لمختلف الاشارات والرموز, فرافق تطور المجتمعات الانسانية كاساس لمختلف عمليات التفاهم البشرى, اذ يعد الاتصال من المتغيرات الاساسية التى تلعب دورا هاما فى مختلف المجالات والاصعدة , وذلك راجع الى طبيعة ما يقدمه ويساهم به فى مجال التفاعل البشرى والانسانى ,اذ لايمكن للفرد ان يستغنى عنه فى تواصله مع محيطه الخارجى وسعيه لتلبية مختلف احتياجاته ومصالحه .

فالالاتصال يعمل بدوره على خلق الحركية داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة والتي تعتبر تجمعات تنظيمية بشرية تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة وكذا خدمة المؤسسة وتحقيق مصالحها ومخططاتها,فهو الاداة التى تربط بين كافة أجزاء التنظيم سواء الداخلية او الخارجية, فالحاجة ملحة الى تنظيم عملهم وسلوكاتهم وهو ما لايتحقق الا من خلال وضع قواعد ولوائح تنظم عملهم تسرى فى جميع اتجاهات الهيكل التنظيمى للمؤسسة من الادارة العليا الى الوسطى ثم السفلى وهذه القواعد ان اختلفت انواعها فهي تجتمع كتابيا وشفاهيا تحت مظلة الاتصال الرسمى وتخضع الصرامة والصلابة والامتثال الى مختلف اليات الرقابة وهو مايجعل الموظفين يعملون تحت هاجس الخوف والضغط والعقاب والجزاء، ما ادى الى كبح قدراتهم فى الانتاج وابعدهم عن المبادرة والابداع والابتكار.

ولان للمؤسسات حياة وحركة لجأت الى البحث عن مايدفع أفرادها الى العمل بعيدا عن الضغوط من خلال تفعيل الاتصال غير الرسمى على جميع المستويات لتخلق بذلك اماكن للراحة وساحات للاسترخاء وغيرها , وهو مانمى روح الانتماء والشعور بالثقة والرضا لدى الموظفين, فالبحث عن الرضا الوظيفى يعد من المواضيع الهامة للأفراد فى المؤسسة فهو الاساس الذى يحقق التوافق النفسى والاجتماعى للموظفين ويساعد على حسن الالءاء لارتباطه بالنجاح فى مجال العمل كما يعد المعيار الموضوعى لنجاح الفرد فى مختلف جوانبه , فالأداء المثالى لن يتحقق مالم يكن الموظف راضى كل الرضا عن عمله وهذا بدوره لا يتحقق الا من خلال اليات اتصالية تدفع الى ذلك منها تفعيل الاتصال غير الرسمى الذى يعمل على توفير بيئة عمل ملائمة يسودها التعاون والعلاقات الانسانية الجيدة ,كما أنه يعتبر كمنفذ بنفس الافراد من خلاله عن مشاعرهم وصراحتهم وقلقهم ومختلف انفعالاتهم وحاجاتهم

ولذلك جاءت هذه الدراسة وهدفت الى معرفة تاثير الاتصال غير الرسمى على الرضا الوظيفى فى مؤسسة بنك الجزائر الخارجى وكالة تبسة-46-

وقد قسمت الدراسة الى ثلاث اطر (الاطار المنهجي, الاطار النظرى, الاطار التطبيقى)

فالنسبة للاطار المنهجي: عرضنا فيه الاشكالية , وصياغة فرضيات الدراسة , الدراسات السابقة, اهداف الدراسة, اهمية الدراسة, اسباب اختيار الموضوع, تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

اما بالنسبة للاطار النظرى: فقد قسمناه الى ثلاث فصول , الفصل الاول تحت عنوان امدخل للاتصال ضم 5 عناصر تمثلت فى تعريف الاتصال , وخصائصه, وانواعه, و انماطه, و عناصره.

اما الفصل الثانى تحت عنوان الاتصال غير الرسمي ودوافع وجوده ضم 9 عناصر تمثلت فى تعرف الاتصال الغي رسمى, وخصائصه, وانواعه, ومظاهره, واشكاله, وقنواته, و اسباب وجوده, ومراحله , و ايجابياته وسلبياته.

اما الفصل الثالث تحت عنوان الرضا الوظيفى (الابعاد والعلاقة) ضم 9 عناصر تمثلت فى مفهوم الرضا الوظيفى , وأهميته وخصائصه, وعناصره , وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه, ونظرياته وأنواعه, ثم طرق قياسه , ثم ديناميكيته وأثاره, وتأثيرالاتصال غير الرسمي على تحقيق الرضا الوظيفى , والاثر السلبي للاتصال غير الرسمي على سير العمل وتحقيق الرضا الوظيفى .

اما بالنسبة للاطار التطبيقى فقد تناوانا فيه مايلى:

بالنسبة للفصل الخامس فتطرقنا فيه الى الدراسة الميدانية من خلال الاجراءات المنهجية التى اعتمدنا عليها من منهج وعينة الدراسة والاداة المستعملة فى جمع المعلومات

و بعدها تطرقنا ف الى عرض النتائج وتحليلها وتفسير الفرضيات على الضوء النتائج التى تم التوصل اليه.

الفصل الأول:

الإجراءات المنهجية ومفاهيم الدراسة

1-تحديد الاشكالية:

يشكل النسق الاتصالي داخل كل مؤسسة عنصر وظيفيا له ضرورة في ربط أجزاء المؤسسة وبالتالي تحقيق اهدافها، هذا النسق الاتصالي فيه اتصال رسمي واتصال غير رسمي فالمؤسسة تعتمد ايضا بدرجة اهمية الاتصال الرسمي على الاتصال الغير رسمي لايمكن الاستغناء او استبعاده بالكلي لان داخل كل مؤسسة تتفاعل لفترة زمنية معينة وهذا التفاعل يتم بناء على الاتصال والذي يعرف بالاتصال لغير رسمي لان عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقوم فقط على الاتصالات الرسمية بل تتعدا الى اتصالات غير رسمية والتي غالبا ماتكون لها اهميتها الخاصة في التنظيم.

فالالاتصال الغير الرسمي وظائف في احداث الترابط الوظيفي بين العمال مما يؤدي الي تقاربهم وتعاونهم وجعلهم يعملون في ظل روح الجماعية مما ينعكس على ادائهم الوظيفي وبالتالي رضاهم الوظيفي.

ومن هنا يبرز الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة والذي يغفل عنه الكثير من المسؤولين هو تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العمال تتضمن معلومات تتم بأسلوب غير رسمي خارج قنوات الاتصال الرسمي كما يهدف الي تحفيز العمال داخل المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه في رفع الرضا للعمال من خلال تقديم عبارات الشكرو الثناء لتقدير العمال فهو بمثابة تحفيز معنوي ومهم للعمال داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق نحاول في دراستنا هذه البحث عن موضوع الاتصال الغير الرسمي وتأثيره علي الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ومنه نطرق الاشكالية التالي:

- كيف يؤثر الاتصال الغير الرسمي علي الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

2- صياغة الفرضيات:

- يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة رضا العامل علي وضعيته التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية.
- يساهم الاتصال غير الرسمي في زيادة رضا العامل وشعوره بالامن الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر سبب اختيار الموضوع في حد ذاته حافز للباحث في كل الاطوار التي تمر بها الدراسة بذلك هناك مجموعة من الاسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:
- الاسباب الموضوعية:
- محاولة البحث في الاتصال غير الرسمي من أجل استغلال ايجابياته ودون تأثيرته السلبية علي الافراد والمنظمة.
- هما اشكليتان مطروحتان في تخصص إتصال تنظيمي فكثير من الدراسات السوسولوجية اهتمت بدراسة الاتصال الغير الرسمي والرضا الوظيفي من خلال بعدهم الاجتماعي.
- الاهتمام الاكاديمي المتزايد في مجال البحث بموضوع الاتصال ,خاصة لابرار دور الاتصال غير الرسمي .
- _الاسباب الذاتية:
- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي.
- حداثة الموضوع وجداته وقلة تناوله بالدراسات السابقة.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع في مجال تخصص الاتصال التنظيمي.
- ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص الذي ندرس فيه.

4-أهمية الدراسة:

- لكل موضوع بحث اهمية علمية كونه يتناول جانب حساسا داخل التنظيم فموضوع دراستنا الذي هو الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي بشكل محور اساسيا داخل كل مؤسسة سواء كانت إقتصادية او خدماتية.
- فالمؤسسة لا تستطيع القضاء أو الحد من كل أشكال الاتصال غير الرسمي وإنما تعمل على إستدماجه والاستفادة منه وهذا حسب طبيعة نشاطات ووظيفة المؤسسة.
- كما يشكل متغير الرضا الوظيفي عنصر أساسيا تعمل كل مؤسسة على تحقيقه بالنسبة للعامل كفرد أو العمال كجماعة عمل فالفرد وفق سلم ماسلو له مجموعة الحاجيات يعمل على اشباعها للوصول الحالة رضا.

- وإعتبار أهمية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة ودوره في عملية تحفيز العمال من أجل الوصول بالمؤسسة الى مستوى تنظيمي فعال من جهة وخلق نوع من العلاقات الانسانية داخل المؤسسة من جهة اخرى.
 - الدراسة تستقي اهميتها متغيراتها حيث ان الاتصال غير الرسمي اصبح لايمكن تخيل اي مؤسسة دون اتصال ولايمكن في نفس الوقت اي المؤسسة أن تتحكم في كل الاتصالات فالمؤسسة تحاول القضاء على الاتصال غير الرسمي.
 - أهمية موضوع الرضا الوظيفي وهو موضوع جد مهم مفيد لكل المنظمات .
 - ارتفاع في مستوى الفعالية فالرضاء الوظيفي يجعل الموظفين اكثر تركيزا على عملهم .
- ارتفاع الشعور العمال بالرضا الوظيفي يؤدي الى القدرة على التكيف مع المؤسسة وبيئة البيئة العمل

5- أهداف الدراسة:

- التعرف على تأثير الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .
- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي.
- التعرف على مساهمة الاتصال غير الرسمي في زيادة الرضا العامل فيها يتعلق بالوظيفة التنظيمية.
- التعرف على المساهمة الاتصال غير الرسمي في الزيادة رضا العامل وشعوره بالامن الوظيفي.
- التعرف على أشكال ومستويات الاتصال غير الرسمي للمؤسسة.
- الغوص في هذا الجانب من الاتصال غير الرسمي ومعرفة كل تأثيراته داخل المؤسسة.
- محاولة تشخص وتحليل دوار الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة وعلاقته بتحفيز العمال.

6-الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دورا هاما في تحديد معالم البحث وتساعد الباحث في توضيح مفاهيم ومصطلحات بحثه ويرى المختصون في الدراسات المنهجية ان الدراسات السابقة تزود الباحث بروه واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته.

➤ الدراسة الاولى: ايناس فؤاد نواوي فلصان (2007-2008)

دراسة تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لمدينة مكة المعرفة لنيل شاهدة الماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة القرى هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات التي كانت كسؤال رئيسي من الاشكالية والتي تدرج منها أسئلة فرعية تمثلت في:

- ماهي العلاقة بين الاحترام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشرفات بمكة المكرمة ؟
 - ماهو أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس المؤهل العلمي, التخصص للمشرفين والمشرفات؟
- حيث اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وكذلك المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد نوع العلاقة مابين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية اما عن عينة الدراسة وأدواتها اعتمدت على 102 مشرفا تربويا 175 مشرفا تربوية من مختلف مراكز الاشراف التربوي كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات

➤ ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة

- ان كل من المشرفين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي
- وجود علاقة ارتباطيه ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
- وجود فوق ذات دلالة احصائية في درجات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات لصالح التخصصات العلمية والحسب لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراة

➤ التعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير الرضا الوظيفي باضافة الى ان هذه الدراسة استعملت نفس الاداة لجمع البيانات تمثلت في اداة الاستمارة من حيث اختلفت عن دراستنا في مجتمع البحث¹

الدراسة الثانية: التي قام بها الطالب الحسين عريبه 2017/2016 حول علاقة الاتصال التنظيمي والاتصال الغير تنظيمي بالرضا الوظيفي؟

دراسة ميدانية على عينة من اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لحضر بالوادي وانطلاقا من التساؤل العام الذي تحت صياغة ومقاده هل توجد علاقة ارتباطه ذات دلالة احصائية من الاتصال التنظمي والغير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي؟

ويتدرج تحت هذا التساؤل العام الاسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي؟

¹ - دراسة ايناس فؤاد، نواوي فيميدان، رسالة ماجستير الرضاء الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لمدينة مكة المكرمة، 2008

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال غير رسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي؟
 - حيث اعتمد الطالب في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من الميدان الذي تضمن 50 بند تم توزيعها على 61 مفردة من مجمع الدراسة
 - وبعد القيام بالدراسة تم التوصل الى نتائج التالية:
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي والغير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي لم تم التوصل الى تحقق الفرضيتين الفرعيتين فيما يخص الاتصال الرسمي والغير الرسمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي
- والذي بيهما في هذه الفرضية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين الاتصال غير رسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي حيث تحققت هذه الفرضية باعتبار الاتصال غير رسمي يقوم على اساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة وعلى هذا الاساس فان الاتصال غير الرسمي يقوم ايجابي اذا توفرت له شروط وظروف ايجابية بمشاركة الوجدانية بين العمال.
- فض خلال هذه الدراسة تعرفنا انه الاتصال غير رسمي حوار ايجابي داخل التنظيم فهو يساهم في تحقيق الرضا الوصول الى هذه الغاية شانه المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الجهود التي يبذلها العمال في هذا الشأن .

العقيب على الدراسة: هذه الدراسة ركزت على الاتصال غير الرسمي وواقعة في الجامعة وعلاقته بالاستاذ الجامعي وعن وجه استفادتنا منها فقد افادتنا في الجانب النظري¹

الدراسة الثالثة:

تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بيسكرة: بهدف هذه الدراسة الى معرفة كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار والتعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار لمعالجة هذه الراسة وضع الامكانية التالية: كيف يؤثر التصلال الغير الرسمي على عملية اتخاذ القرار؟ ويندرج تحت هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية

- من العلاقة التي تربط بين الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار المؤسسة؟
- وصل يؤثر الاتصال غير الرسمي على اتخاذ القرار في المؤسسة؟

¹ - الحسين عريبة، علاقة الإتصال التنظيمي وغير تنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم عمل، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة الوادي، 2016، 2017.

ولمعالجة هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على الاسلوب الاستكشافي في جمع المعلومات عن طريق لقيام لمقابلات مع الدراسة المتمثلة في حوالي 13 اطار يعملون كرؤساء مصالح بينهم تتخذ بعض القرارات حيث دارة اسئلة المقابلة حول المتغيرات المتمثلة في العلاقة الشخصية والاشاعة عامل نظام القيم والثقة والقيادة غير الرسمية وكذا الاتجاهات

ومن خلال النتائج:

التي تم التوصل اليها بناء على المتغيرات هل الدراسة تبين ان العلاقات الشخصية تأثر على القرار الذي يتم اتخاها في غالب الاحيان وهذا راجع الى الاغراض الشخصية والمصالح المتبادلة كذلك الاشاعة وتأثيرها على عمامة اتخاذ القرار لدى اطارات الشركة حيث اجمع وان الاشاعات في الشركة غالبا ماتدور حول الزيادة في الاجور تغير مناصب العمل ترقيات وأكادو ان الاشاعة بمرور الوقت تصبح قرار رسمي حيث أكدنا أن الاشاعة تؤثر على قراراته لكنه ملزم بأداء عمله وفق ما يحدده القانون كذلك لحظت النتائج الى إنه الثقة المتبادلة يمكن من الحصول على المعلومات والبيانات وبالتالي إختيار البديل الافضل على البدائل المتاحة اما فيها الاتجاهات فتبين أنه تغيب الذاتيه والمعلومات الشخصية والعواطف عامل مهم ويتم توظيفه في قراراتهم من خلال التعاون بين الاطارات حديثي العمل وذوي الخبرة في عملية اتخاذ القرار كذلك تأثير الجماعات الضاغطة وعلى رأسهم القائد الغير الرسمي يتم في اطار القانون ويتم حضور ممثل العمال للاجتماعات الرسمية بشكل عادي حيث لخص الدراسة الي ان الاتصال غير الرسمي دور هام وتأثير علي عملية اتخاذ القرار.

التعقيب على الدراسة:

تتنفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغير الدراسة وهو الاتصال لغير الرسمي وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث اداة جمع البيانات وكذلك تختلف في انها تبحث عن تأثير الاتصال الغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار اما دراستنا فتبحث عن كيفية تأثير الاتصال الغير الرسمي علي الرضا الوظيفي للعاملين با لمؤسسة الاقتصادية¹

الدراسة الرابعة: بعنوان الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بادئهم من اعداد الطالب (مسعود بور غدة محمد سنة 2008)

انطلقت الدراسة المرسومة بعنوان الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بادئهم من اشكالية مفادها الرضا الوظيفي وعلاقته باداء اساتذة التربية البدنية والرياضية ؛و تحاول

¹ - بركان دليلة ، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة، ورقة بحثية بمجلة الابحاث الاقتصادية والادارية، جامعة بسكرة ، العدد العشر ديسمبر ، 2010

التعرف علي مستوى الرضا الوظيفي لاساتذة ,ومدي تاثير العوامل المرتبطة به علي رفع او زيادة الاداء في التربوي.

و تحددت اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الرضا لاساتذة التربية وأدائهم؟

ومجموعة تساؤلات فرعية:

هل اساتذة التربية والرياضية راضون عن وظيفتهم وعن عوامل ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء والترقية والاجر والاشراف ة التلاميذ؟

هل اساتذة التربية والرياضية يمتلكون الكفايات اللازمة لاداء نشاطهم التدريسي وفق المحاور التي بنيت عليها استبانة البحث :التخطيط والتنفيذ والتقويم والتنظيم وادارة الفصل؟

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية للرضا الوظيفي والاداء تغزى لخصائص الشخصية الجنس والخبرة وعلاقة العمل والالتحاق بقسم التربية والرياضية ؟

هل توجد علاقة بين الخصائص الشخصية وكل من الرضا الوظيفي والاداع

هل توجد علاقة بين عوامل الرضا والأداء

هل هناك تاثير لمتغيرات الدراسة(الخصائص الشخصية ومحاور الاداء الكلي) على الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدائية والرياضية ؟

واعتمدت علي المنهج الوصفي وعلى اداة الاستبيان

وتوصلت الدراسة في نتائجها الي:

اساتذة التربية والرياضية غير راضين واطيفيا,و بالتالي فان الفرضية الاولي محققة

اساتذة التربية البدائية والرياضية يمتلكون الكفايات اللازمة لأداء نشاطهم التدريسي وبالتالي الفرضية الثانية غير محققة

عدم وجود علاقة بين العمل وكل من التنفيذ والتقويم ومحور تنظيم وإدارة الفصل، فإن ذلك لم يؤثر في العلاقة بين العمل والاداء الكلي¹

تدني الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية والرياضية وامتلاكهم لمستوي متوسط في الكفايات اللازمة لاداء واجبهم التدريسي .

4.التعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغير الدراسة والرضا الوظيفي وكذلك تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أداة جمع البيانات، و تختلف في انها تبحث عن الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقتهم بأدائهم اما دراستنا فتبحث عن كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.

7. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

الاتصال: ويعرف لغة اصل كلمة اتصال communication الي كلمة اللاتينية communnise اي مشترك او عام.

وتعني كلمة الاتصال communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير².

اما في اللغة العربية فهي مشتقة من مادة وصل، يقال: وصلت الشيء وصلا وصلة ووصل اليه وصولا اي: بلغ أوصله غيره، ووصل، بمعنى: أي دعا دعوى الجاهلية وهو بان يقول يالفلان³.

اما اصطلاحا يعرفه c.cherry: بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل او اي وسيلة متشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع او حدث .

اما الجمعية القومية لدراسة الاتصال فنرى أن: الاتصال هو تبادل مشترك للحقائق أو الافكار، أو الآراء أو الاحاسيس، مما يتطلب عرضا وإستقبالا يؤدي الى التفاهم المشترك بين كافة الاطراف، بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمنى¹.

¹ مسعود بورغدة محمد، الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، متوسطة متوسطة بريالة بلقاسم، بسكرة، 2008.

² ماجد عبد المهدي المساعد، مبادئ علم الادارة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص259.

³ هنا الشرقاوي، العملية الادارية، دار الجامعة الجديدة، ط3، الاسكندرية، مصر، 2001.

الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو جهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية، أو تعبير عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل: اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلا: حينما يتقابل زميل في جهة مع زميل في جهة أخرى في حفل يتبدلان وجهات النظر في موضوع يهمهما².

تعرف بهذا الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية، إذ يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية فهي من جهة أخرى تسمح بنقل الاتجاهات والأفكار والمشاعر المختلفة بين أعضاء المنشأة الواحدة فالتنظيمات إجراء هذه العملية الحيوية والرقابة المروضة عليها، إذ أن هذا النوع من التنظيمات يسبب بطء في الاتصالات التي تمر على قنوات متعددة طويلة إضافة إلى تميزها بقلّة المرونة والدافعية المحدودة لذاتية الفرد نتيجة عدم توفر حرية للحركة اللازمة فهذه الصعوبات الاتصالية التي أدت إلى التفكير بالضرورة في التحقيق من صرامة هذه المنظمات وفسح المجال أمام الاتصالات غير الرسمية (الممارسة لهذا النوع من الاتصال) التي تحدها كذلك عوامل داخل المنظمة، فغالبا ما تكون الجماعات غير الرسمية الممارسة لهذا النوع من الاتصال من نفس مكان الشغل أو الطبقة الإدارية، السن الخبرة إلى غير ذلك³.

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تهدف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات، وتتواجد هذه الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي الرسمي رغم أنها تتم بطريقة مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ويتم الاتصال غير الرسمي بوسائل غير رسمية لا يطلبها التنظيم يتجسد نتيجة للعلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم.

¹ محمد قاسم القيدوني، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2009، ص16.

² قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، مذكرة ماجستير في علوم التسير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009_2010، ص59.

³ حسان الجبلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص80.

وهذه الاتصالات غير الرسمية تكمل الاتصالات الرسمية، وتسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، بحيث يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملنا وسائل الاتصال الرسمية كما أنها تؤدي للقضاء للقضاء على الروتين، وجودها داخل التنظيم يعتبر ظاهرة صعبة، لأنه يدل على أن العاملين بالمنظمة لا يهتمون بها اهتمام سطحي فقط، وإنما يهتمون بأمورها اهتمام شخصي، وهذا ما يدفع بالمدير إلى أن يغفل على وجود هذا النوع من الاتصال، ويعمل على التعايش معه واستخدامه لصالح التنظيم¹.

تعريف الرضا:

لغة: ضد السخط وارتضاه يعني راه على له اهلا ورضي عنه، احبه واقبل عليه

اصطلاحا: فعرف ممقور: الرضا هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله اكثر من تلك التي لا يحبها

ويتجه أميل إلى تعريف الرضا: بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه، وقد عرفه اورد وشييت: بأنه الحالة العقلية للموظف التي يشعر بها عندما يتحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود و²المجهود؟

الرضا الوظيفي:

عرفه عبد المنعم عبد الحي انه: عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله ولا يمكن ان تطلق عبارة الرضا الاعلى المجموعة من المشاعر الايجابية التي تكون لدى الفرد اثناء اشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية، و عرفه اشرف عبد الغني بأنه: تقبل العامل لعمله هو جميع ظروفه شروطه ونواحيه وان هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من اعمال وان حالة الرضا هذه تؤدي الى مزيد من الانتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر الايجابي اما عدم الرضا يؤدي الى التوتر السلبي وضعف الحافز للانتاج.

يعرف لوك الرضا الوظيفي: بأنه عاطفية الفاعلية وايجابية أو إشارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن ادراك الفرد اي مدى عمل تلك الاشياء التي يعتبرها هامة³.

كما يعرف الرضا الوظيفي في معجم مصطلحات العلاقات العامة:

¹ - رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الاعلام والاتصال المفاهيم الاساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية، جدار الكتاب العالمي، عمان، ط1، ص34.

² - طلعت ابراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، كلية الادب، مصر، 1992، ص13.

³ - مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، ط1، دار مكتبة عين الشمس، ط1، مصر، 1998، ص122.

مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، هذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية كلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقد فيهما يجب أن تكون عليه ذلك أنه كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية وتحقق له الرضا والعكس صحيح وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تطور الفرد لإشباع حاجاته في العمل فكلما تصور ان عمله له الاشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضيا عن عمله ويتأثر الرضا عن العمل بعده عوامل يرجع بعضها الى الفرد نفس كحاجات وطموحات لأهداف الفرد وبعضها يرجع الى المناخ التنظيمي المحيط به كالأجور ومستوي العمل ونوع الاشراف وطبيعة القيادة وجماعة العمل وظروفه.

كما عرفه "أحمد صقر عاشور" على انه مستوى الاشباع الذي تتجه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، و هذا الاشباع ينتج عنه درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدي الفرد إتجاه عمله.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الرضا الوظيفي هو "ذلك الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبطة بهذا العمل، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الاشباع الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد ومستوي طموحه في الحياة¹.

المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة عموما حسب ماورد في المنجد الابدجي مأخوذة من فعل أسست تعني جمعية او شركة².

والمؤسسة الاقتصادية كلما حدد مفهومها "دادي ناصر" كل تنظيم إقتصادي مستقبل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج أو تبادل السلع أو الخدمات تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه. و حسب هذا التعريف تعد المؤسسة الاقتصادية نظام مستقل ومحكم، يهدف إلى الربح بغض النظر عن نشاطه سواء كان سلعيًا أو إنتاجياً أو خدماتي، و هذا هو الاتجاه الذي ذهب إليه التعريف الأتي:

المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل البشرية والمادية الموضوعية تحت تصرفها، قصد إنتاج سلع وخدمات مخصصة للسوق او البيع¹.

¹ -محمد نايف عياصرة، بها محمود حمادنة، مفاهيم ودراسات في علم النفس التربوي، دار زهوان للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2013، ص114.

² -حورية بولعويات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007_2008، ص58.

والمؤسسة الاقتصادية أيضا شكل إقتصادي وتقني وقانوني وإجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها ,و تشغيل أدواتالإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج,أوإنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة .

أمافرانسوا بيرو فقد عرف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة ,بغية الحصول على منتج يصرف في السوق وهي بذلك لاتهدف الي تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق.

¹صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982،ص58.

الفصل الثاني:

مدخل الإتصال

تمهيد:

أصبح الإتصال موضوع الساعة في مختلف العلوم الاجتماعية والانسانية بمختلف فروعها فالانسان يعيش في المجتمع نتيجة تفاعله مع الاخرين ولا يمكننا أن نتصور مجتمعا بالاتصال منعزلا عن المجتمعات المجاورة والبعيدة.

ففي هذا الفصل تناولنا مفهوم الإتصال وأهم خصائصه وأبرز أنواعه وأنماطه المتعددة على مستوى المنظمات والأفراد ومدى فعالية عناصره .

1-تعريف الإتصال:

إن كلمة إتصال مشتقة من الأصل اللاتيني **communis** بمعنى عام شائع أو يذيع عن طريق المشاركة، فنحن عندنا نتصل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والإتجاهات، وتحمل باللغة العربية المعنى نفسه حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف عملية الإتصال

❖ **تعريف كولي:** عرف عالم الإجتماع تشارلز كولي cooley عام 1909 الإتصال بأنه ذلك (المكانزم) الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وإستمرارها عبر الزمان، هي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدى الزمان والمكان.

فالإتصال عند كولي هو: الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق إستعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.

❖ **تعريف ريتشاردز:** ويرى ريتشاردز عام 1928 أن الإتصال يحدث حين يؤثر عقل في عقل آخر، فتحدث في الملتقى خبرة متشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل ونتجت جزئيا عنها.

❖ **تعريف جورج ليندبرج:** ويعرف جورج ليندبرج عام 1939 الإتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معيناً عند المتلقي.

❖ **تعريف كارل هوفلاند:** ويعرف كارل هوفلاند عام 1948 الإتصال بأنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.

❖ **تعريف شانون وويفر:** ويرى شانون وويفر عام 1949 أن الإتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال رموز.

❖ تعريف ميللر: ويرى ميللر عام 1951 أن الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر¹

2- خصائص الاتصال

من تعريفات السابقة نستنتج بداية أن للاتصال خصائص ترافقه معها اختلفت أنواعه وهذه بخصائص هي:

1. نشاط طبيعي وهادف: فهو نشاط مقصود لذاته وهدف واعي يساهم فيه لناس عندما يلقون خطاب او يكتبون تقريرا.
2. يستخدمه الهاوي ومحترف: كلمة الاتصال تشير الى نشاطات كثيرة وكذلك يستخدمها المحترفون في الدعاية والتصوير والارشاد والعلاقات العامة والادارة والصحافة وفنون اعلام أخرى قديمها وحديثها .
3. الانشار والشيوع: إنتشار هذا العلم وشاع الاهتمام بيه ومع الاهتمام متزايد إتسعا مجال هذا العلم مما أدى تغيرات كثيرا جعلته أكثر انتظاما وضبط مما كان عليه قبل ذلك
4. المجال والانشطة: انه يجمع بين مجال دراسة والانشطة معا في آن واحد.
5. العام والفن: تعددت الطرق التي يتبعها الباحثون في دراسة عملية الاتصال من الناحية العلمية من جهة ومن جهة اخر اهتموا اخرون بدراسة علم الاتصال بوصفه جزءا من العلوم الانسانية والادابية.

✚ يرى الباحثون أن الاتصال بمفهومه الشامل يتصف بعدد خصائص نذكر منها:²

- الاتصال عملية مستمرة continuous process لان الاتصال يشمل على سلسلة على الافعال ليس لها بداية او نهاية محددة .
 - الاتصال يشكل نظاما متكاملًا complete system يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تتفاعل مع بعضها من مرسل ومستقبل ورسائل رجع الصدى وبيئته الاتصالية فإن غابت احدى العناصر أصبح الاتصال بدون تاثير.
 - الاتصال غير قابل لتراجع او التقاضي غالبا mostly irrevocable قد يتمكن الشخص من التعتذر أو الاصلاح ما افسده الاتصال ولكن لا يمكنه التراجع ابدأ عن الاتصال بعد حدوثه .
 - الاتصال ذو ابعاد متعددة multidisecion بالرغم ما ان الاتصال قد يؤدي بعفوية الى ان له اهداف ومستويات متباينة من معاني وكل الرسائل فيها على الاقل بعدان :
- معنى ظاهرة يبرز من خلال محتوى الرسائل .

¹-حسن عماد مكاوي، عاطف عدلى العيد، نظريات (د.د.ن)، 2007، ص17، 18، 19.

²-محمد ناجي الجوهري، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، ط1، ص2000، ص11.

- معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين اطراف الاتصال كطريقة الكلام ومايصاحب الحديث من ايماءات.....الخ¹.

- انواع الاتصال

ومن حيث اللغة المستخدمة:

▪ **الاتصال اللفظي:** وهو الاتصال الذي يتم من خلاله الاستخدام لغة منطوقة أو شفوية في توصيل

الرسالة الى المستقبل وهذا النوع نمط من أنماط الاتصال التقليدي ومن مميزاته:

-الاقتصاد بالوقت والسرعة في الأداء والافضلية لمواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تسير عملية المشاركة في فهم الامور مع الاسئلة والاجابة عليها .
-الزيادة في درجة التعليم والمعرفة الدقيقة بظروف العمل.
-المصارحة والمناقشة للوصول الى نتائج.

-التهيئة السيكولوجية للمشورة المشتركة داخل العمل لحل قضايا الصعبة.

▪ **الاتصال الغير اللفظي:** يتكون من الرموز والاشارات والتعبيرات المنظمة تشير الى التفاصيل من

معاني يقوم الانسان باستخدامها مثل:

-الشفيرة الحسية أو التعبير بالحس.

-التعبير بالرموز الفسيولوجية او التعبيرات الحركية والاشارات وغيرها ويطلق على هذا النوع

من الاتصال بالصامت وهو اقدم انواع الاتصال² .

من حيث مدى الرسمية :

▪ **الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يحدث بالاعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في

محيط العمل في المؤسسة فهو يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط ومن خلال يتم تحديد

طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع العلاقات الي تربط بين العاملين بعضهم البعض وبين رؤسائهم.

ونجد هذا ان الاتصال الرسمي قد يكون اتصال صاعدا او هابطا يعتمد على اساليب اتصال تتمثل

فالتقارير والاجتماعات الرسميةالخ ولمساعدة المؤسسة على تحقيق اهدافها.

▪ **الاتصال غير رسمي:** تكون الاتصالات فيه خارج المسارات الرسمية المحددة حيث يرى أنصار

المدرسة الاقتصادية التقليدية فالادارة أن الاتصال غير رسمي يؤدي الى عقابات قد تحول دون

تحقيق أهداف المؤسسة أما أنصار المدرسة المعاصرة في الادارة الخاصة من المهتمين بالعلوم

¹-إياد شاكر البكري، تقنيات الاتصال بين زمنية، دار الشروق للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2003، ص16.

²-نجلاءمحمد، صالح مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،مصر، ط2، 2012، ص90.

السلوكية يرونا انا الاتصال غير رسمي قد يكون معوق في المؤسسة ويمكن أن يكون له مميزات وهذا يرجع الى الادارة الحكيمة¹.

- يمكن تصنيف الاتصال من حيث درجة التأثير
 - **الاتصال الذاتي:** هو عملية إتصالية تحدث بين الفرد ونفسه ويحدث داخل عقل الفرد ومن ثم فالمرسل والمستقبل شخص واحد ومنه فالالاتصال الذاتي يسمح وبشكل مثالي للفرد إن يتخذ القرارات بناءا على المعلومات التي يتلقاها عبر حواسه.
 - **الاتصال الشخصي:** هو حوار بين فرد بين او عدد قليل من الافراد حيث يستطيع كل من المرسل والمستقبل ان يتعرف على الاخرين وان بقدر مدى تفاعله.
- أما اذا زاد عدد الافراد الجمهور المستقبل حيث لا يستطيع المرسل التعرف عليهم فإن الاتصال ينتقل من الاتصال الشخصي الى الاتصال الجمعي²

▪ **الاتصال الجمعي:** هذا النوع من إتصال يعتمد على المواجهة حيث يعتمد على مخاطبة عدد من جمهور المستقبل لرسالته فإن الاتصال الجمعي يتم في مجموعة محددة المؤلفوة لدى القائم بالاتصال مثل محاضرات والبرامج الاذاعية فهو الاتصال بالمجموعة الصغيرة فهو يشبه الاتصال الشخصي الى انه يختلف عنه بكونه مع اتصال مع افراد تربطهم روابط سابقة ومصالح مشتركة تتراوح من (2الى 25شخص).

▪ **الاتصال الجماهيري:** هو الاتصال الذي يتم عبر وسيلة إتصال جماهيرية الى عدد كبير من الناس ويختلف عن الاتصال الذاتي والشخصي في أنه يتطلب وسيلة جماهيرية مثل تلفاز والأذاعة والصحف

▪ **الاتصال التنظيمي:** يتم هذا النوع داخل المنظمات لضمان إنسياب المعلومات لأفكار بأقصى درجة ممكنة من القيادة الإدارية الى المرؤوسين وإنتقال رجع الصدى من المرؤوسين الى القيادات الادارية في المنظمة³.

تصنيف الاتصال حسب الاتجاه:

- **الاتصال الصاعد:** عبارة عن عملية نقل إقتراحات أو شكاوي من المرؤوسين الى الرؤساء بشأن العمل في المنظمة وبهذا فهو يمثل الاتصال الناقص لأنه في تجاه واحد من الرئيس الى المرؤوسين.
- **الاتصال الهابط:** عبارة عن تعليمات واوامر تنقل من أعلى الى أسفل أي من الادارة العليا بالمؤسسة الى العاملين أو المرؤوسين دون الاهتمام بمعرفة ردود افعالهم تجاه هذه الاوامر.

¹-أحمد أنور بدر، الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، الاسكندرية، ط1، 2001،ص33.

²-ابراهيم بن عبد العزيز الدعليج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011،ص20-21.

³-كامل خورشيد مراد، الاتصال الجماهيري والاعلام "تطور خصائص نظريات"، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص95.

- **الاتصال الافقي:** وهذا التعامل يكون الند بالند اي بين إثنين في نفس المستوى التنظيمي مثل من معلم الى معلم آخر أو مدير الى المدير آخر.
- **الاتصال المتقاطع:** يلاحظ على هذا المستوى عدم تقيده بمستوى إداري مهني معين فقد يتم إتصال الطالب بالمدير مباشرة أو مع مدير التربية وذلك بهدف الاطلاع على الحقائق مباشرة دون تعقيدات

4_ أنماط الإتصال:

اهتمت مدرسة ميونيخ الالمانية بتقسيم أنماط الإتصال الى اربعة أنماط رئيسية يمكن إيضاها على التوالي رئيسية يمكن إيضاها على النحو التالي :

- **نمط الإتصال البدائي:** يعد هذا النمط أحد أنماط الرئيسية للإتصال وتتميز به الجماعة البدائية والحقائق التي بطرق وأساليب بدائية وهذا النمط يرتبط بما لدي الانسان من معرفة وعادات وتقاليد كما أن المعلومات التي تصله لم يبذل فيها جهدا عقليا أو شعوريا¹
- **نمط الإتصال اليومي :** أحيانا يطلق عليه نمط الإتصال المباشر وهذا النمط يعرفه كل مواطن اما عن طريق بيئته أو اثناء عمله أي عن طريق لإختلاط اليومي بالناس والمعلومات التي يعرفها الانسان من خلال النمط غالبا ما يرتبط بالمحيط الضيق الذي يعيش فيه.
- **نمط الإتصال العقلي:** يعد بلاشك أرقى أنماط الإتصال وأكثرها تطور خاصة من جانب العلماء أو رجال الدولة لأن الموضوعية وهذا تعلو وتغلب على الذاتية .
- **نمط الإتصال الالعاطفي:** يسود هذا النمط بعض الأحزاب والجمعيات أو الهيئات التي تضطرها الظروف الى ذلك سواء كان من أجل التنافس أو التعاون وهذا النمط كثير أما يؤدي الى ذائتة الموضوعية في بعض النواحي الذاتية بإعتبار أن الذات هو أولي الحزب²

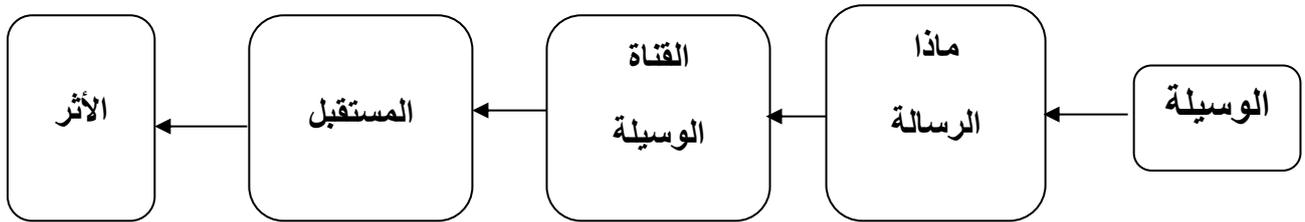
5_ عناصر الإتصال:

- من خلال التعاريف التي سبقت قسم الإتصال الى عدة أجزاء وعناصر وتوضحها فيمايلي:
- ❖ **المرسل: senden** وهو شخص لديه مجموعة من الافكار والمعلومات التي يود نقلها الى طرف آخر كما تتأثر الأفكار والمعلومات والمعاني لدي المرسل بالمكونات الخاصة بالاهتمامات والميول الشخصي للمرسل.

¹صباح حميد على ، الاتصالات الادارية اسس ومفاهيم ومراسلات، دار الحامد لنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2007، ص22-

²هادي نهر، احمد الخطيب، ادارة الإتصال والتواصل النظريات العمليات، الوسائل الكتابات ،عالم الكتب الحديث، الاردن، ط2،

- ❖ رسالة: message وهو عبارة عن تحويل الى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل وعلى المرسل حسن صياغتها وان يعرف أنها قد تكون لها قد معاني مختلفة بإختلاف الناس.
- ❖ الوسيلة: media على المرسل إختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على من يستقبلها وهناك العديد من الوسائل الشفهية والكتابية وأيضاً الرسمية والغير الرسمية.
- المستقبل: receiver يستقبل الرسالة من خلال حواسيها المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق والمس) ويختار وينظم المعلومات ويحاول تفسيرها واعطاء معناها
- ❖ الرد(المعلومات المرتدة) feedback يقوم المستقبل برد على ماتلقاه من معلومات وهذا ينقلب من مستقبل الى مرسل مرسل لرسالة معية مستخدم وسائل معينة¹
- ❖ بيئة الاتصال envuennent يحيط عملية الاتصال بيئة غريزة في مكوناتها فهناك اشخاص يحيطون بكل من المرسل والمستقبل ووقائع وأحداث تتم أثناء الاتصال كما هذا يسهل أو يعيق عملية الاتصال .
- وحدد لاسويل عناصر العملية الاتصالية وذلك بالإجابة على الاسئلة الخمسة سواء كانت بين الافراد او فرد او جماعات في مجالات أخر ويوضح العناصر الشكل التالي:



الشكل 1: نموذج لاسويل لعناصر العملية الاتصالية

- ❖ من خلال نموذج لاسويل لعناصر العملية الاتصالية وتعريف السابقة نلاحظ إهمال عنصرين وهما :
- ❖ الهدف: عملية الاتصال يجريها المتصل بهدف ماقد يكون التأثير على أفكار أو مشاعر أو آراء المتلقين .
- ❖ التشويش: مهما كان نوع عملية الاتصال أو مستواها أو الوسيلة المستخدمة يوجد دوما عنصر سلبي يتخلل العملية الاتصالية وهناك بعض عناصر التشويش والتي يمكن ان تاتر على نجاحها²

¹ -منال هلال مزاهرة، الإتصال الدولي، المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص28

² -احمد ماهر، كيف تؤثر مهارتك الادارية في الإتصال، الدار الجامعية، ط1، 2006، ص26-27

خلاصة الفصل:

من خلال ماتطرفنا اليه هذا اتضح اليينا من الاتصال نشاط انساني تفاعلى على دائم الحكمة بين افراد المجتمع وانه عملية بسيطة واضحة والتي تتم بين المرسل والمستقبل مع وجود استجابة عبر قناة معينة من خلال الخطوط الرسمية وكان على عدة اشكال وانماط وهو عملية ضرورية فى أي منظمة او منشأة.

و استنتجنا من كل هذا أن الاتصال كلما كان فعالا استطاع كل عنصر من عناصر الاتصال ان يؤدي دوره جيدا وتبين لنا أنها الأسلوبالناجح للوصول للأهداف المرجوة.

الفصل الثالث:

الإتصال غير الرسمي ودوافع وجوده

تمهيد:

تحتاج كل منظمة مهما كانت الأهداف التي تسعى الى تحقيقها الى نظام الإتصالات الفعالة التي تضمن إتصال كل المعلومات التي تحفظها الى الافراد العاملين بها لضمان السير الحسن لمختلف مصالحها فمن خلال الإتصال يبلغ المسؤول مختلف التعليمات والأوامر وكذلك يعرف كل المعلومات التي تخص العمال وإحتياجاتهم فالإتصال وإن اختلفت تعاريفه الى أي معضما يدور حول تبادل المعلومات وإحداث علاقات طيبة تبين جماعات العمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم.

لذا في هذا الفصل سنتحدث عن الإتصال غير الرسمي بشء من التفصيل من خلال إبراز اسباب وجوده ومراحله وخصائصه وانواعه ومظاهره واشكاله قنواته وكذا سيماته ومشاكله.

1-الاتصالات غير الرسمية:

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الاتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة دون تسليط الضوء على نوع آخر من الاتصالات التي قد يكون لها دورا فعالا في العلاقات الانسانية وخاصة في نشاط المؤسسة "فالمدراس الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في السلوك التنظيمي مما أدى الى نشوء تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمي "

وإذا كانت الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال علاقتها الاجتماعية وفق التنظيم الإداري فإن الاتصالات غير الرسمية هي على عكس ذلك تشكل مجموع العلاقات الانسانية في اطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة فهناك من يعتبرها "تلك العلاقات غير الرسمية كتعبير حركات وأفعال تبيانها أي فرد في تعامله مع الاخرين دون اية اعتبارات محددة ومثال ذلك روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة".

وعليه تشمل الاتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظيمية كعلاقات الصداقة وعلاوة على ذلك فهي تمثل حاجة إنسانية لايمكن القضاء عليها لذلك أيضا يرى صالح الشبكتي ان "الاتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفس نظرا لمابين الافراد من علاقات اجتماعية وصلات شخصية لاتخضع لاية إتجاهات محددة كما هو الحال في الإتصالات الرسمية وهذا النوع من الاتصالات في الحقيقة الامر حتمية ومن ضروريات الحياة الاجتماعية

زيادة على ذلك ينتشر هذا النوع من الاتصالات على مستوى المؤسسة لعدة عوامل ترتبط بالعمل ووجود الموظفين في أمكنة واحدة أو متقاربة كما يقدر ذلك حسن الجيلاني وعليه فمتطلبات العمل والفضاء المكاني الذي يتواجد فيه الموظفون هي من أهم العوامل التي تساهم في تكون الاتصالات غير الرسمية وتتضمن الاتصالات غير الرسمية مايلي¹

❖ الاتصالات العفوية فيما بين الافراد العمل المستقلة عن أي إطار رسمي.

❖ اللقاءات والاحاديث التي يحدث داخل مكاتب الموظفين أو خصوصا في مقهى ومطعم المؤسسة.

وهناك مناسبات أثار قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الاتصالات مثل اللقاءات التي تحدث في اى وقت المؤسسة او خارجها.

¹بلحاجي وهيبه، الاتصالات المؤسساتية وعلاقة بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2002-2003،ص53-54

كما تجدر الإشارة الى أنه بقدر ما يكون الإتصال الرسمي صارما وموجها نحو المراقبة بقدر ماتصبح الإتصالات غير الرسمية اكثر كثافة وفعالية في توجيه سلوكات الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة.

ان ضعف الإتصال الرسمي بشكل عام وعدم تكامل أنواعه وإنتهاج أسلوب التسيير القائم على المراقبة بدل اسلوب المشاركة والتعاون يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مقيدون وغير مرتاحين بل الاكثر من ذلك لايمثل لهم الإتصال مع الادارة أي أهمية وبالتالي تنمو لديهم نزعة المعارضة لكل ماهو رسمي مما يؤثر سلبا على نجاح الإتصالات الرسمية ولايسمح بالتدفق الاعلامي الصحيح في المؤسسة وإتجاه بعض الموظفين لاستعمال علاقاتهم الشخصية لأتمام عملهم ومايعزز من إنتشار الإتصالات غير الرسمية ,هو عدم فعالية وقدرة ادارة المؤسسة على حل مشاكل الموظفين وبالتالي لجوء هؤلاء الى التكتيف من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لايجاد مناخ من التعاون والاحتكاك والمواساة.

اخيرا وبالرغم من الاهمية التي تشكلها الإتصالات غير الرسمية في تشكيل محيط اجتماعي قائم على التعاون والاحتكاك ودور هذه الاخيرة في توجيه سلوكات ونشاط الموظفين في المؤسسة ,فإن إنتشارها بصورة كبيرة يؤدي الي تكون تكتلات توجه تلك الإتصالات وتعزز من تواجدها على حساب الإتصالات الرسمية وهذا مايؤدي الى اضعاف العلاقات الموجودة بين القمة والقاعدة وإنتشار لاشاعات وتناقل المعومات الخاطئة داخل المؤسسة وهذا مايؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

و تجتئا لان تصبح الاشاعات كمصدر أساسي للمعلومات داخل المؤسسة فتتنامى وتأخذ مكانه كبيرة كلما تضاءلت الإتصالات الرسمية ,فالمؤسسة مطالبة بتفعيل وتشجيع نظم الإتصالات الرسمية بحيث كلما كانت مكثفة كلما نقصت حاجة الجوء للاتصالات غير الرسمية بل تصبح غير مرغوب فيها .

و عليه ,فمن الضروري إعادة تنظيم الإتصالات الرسمية والتحكم في اتجاهاتها وفي عملية انتشار المعلومات فيما بين مختلف مستويات المؤسسة من اجل تنظيمها وتوجيهها نحو خدمة نشاط الموظفين والادارة على سواء.

و هذا ليعني محاربة الإتصالات غير الرسمية والالغاؤها فوجودها شئ طبيعي في كل المعاملات الانسانية اذ لايمكن إلغاء لقاء قد يحدث داخل مكتب الموظف او إلغاء حديث بين جماعة من الموظفين امام آلة القهوة او داخل المطعم ولايمكن ايضا قطع الحديث من الفم الى الاذن.

إن المؤسسة التي تحاول محاربة هذا النوع من الاتصالات، هي مؤسسة غير ديمقراطية في إدارة مواردها البشرية فعليها احداث توازن بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية من خلال تنظيم قواعد التعامل الرسمي داخل المؤسسة داخل المؤسسة واعطاء الفرصة للاتصالات غير الرسمية دون منعها¹.

2-أسباب وجودالاتصال غير الرسمي:

- توجد عوامل وأسباب تجعل الافراد في المنظمة يتطور معا بالطريقة غير الرسمية مما يؤدي الى ظهور مايسمى بالتنظيم غير الرسمي.
 - إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد والتي لايسمح لها التنظيم الرسمي المحكم لجملة من القوانين التي تترك مجال لإشباع هذه الحاجات .
 - الفضول الذي يدفع الافراد لمعرفة كل مايدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على المعلومات اضافية حول المنظمة.
 - توافق أهداف الاعضاء بأهداف الجماعة غير الرسمية والتي تتمثل عادة في الترابط بين الاعضاء بأهداف الجماعة غير الرسمية والتي تتمثل عادة في الترابط بين الاعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء والافكار والمعلومات.
 - وجود حاجات ورغبات واتجاهات للافراد يرغبون في إشباعها.
 - إن التنظيم الرسمي لايتمتع بالمرونة ولا يتطور شكل ملائم بالظروف المنظمة.
 - رغبة الأفراد القيادين في المنظمة وظهورها يسمى بالافراد الموالين والمقربين.
 - إتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتوري والمركزية الزائدة ومنع حربه التعبير والمشاركة للافراد والعاملين
 - عدم الغير والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية وبعود السبب في ذلك الى غموضها وعدم وضوحها للافراد العاملين.
 - والاتصال غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في اللقاءات العفوية بين الزملاء العمل (الحوار المتبادل داخل المكاتب).
 - الاتصال المباشر من شخص الاخر (من فم الى الاذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون اقل اقامة من الرسالة الاصلية الى الاشاعة²
- والاتصالات داخل التنظيم في معظم الاحيان تتجاوز القنوات الرسمية تتوصل المعلومة وتسلك بلا من ذلك واحد او اكثر من طرق غير الرسمية فالالاتصال غير الرسمي اصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي حيث نجد ان تواجد الاتصال غير رسمي لوحدده بشكل نوع من

¹بالحاجي وهيبه، نفس المرجع السابق، ص53_56.

²سعيد عمر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكتها، ط2، القاهرة ، 2000، ص144

الغموض والعشوائية وعدم التسيير والتنظيم وتواجد الإتصال الرسمي دون الاول هو تجديد وفقدان لمعنى لعملية الإتصالية لانه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك انه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية¹

3- مراحل الإتصال الغير رسمي :

يمكن أن ينشأ بصفة عفوية وفجائية متخطيا كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ ما او بسبب ازمة تهدد الجماعة ويمكن ان تمر على مجموعة حيث المرحل كما يأتي:

✓ طور ما قبل التكوين: وهي مرحلة التعارف والاتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ إتجاه الطرف الاخر بحيث يكون هدف العملية الاتصالية معرفة الطموحات والافكار ووجهات النظر المختلفة وهي متغيرات ضرورية يقاربها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى اهمية العلاقة ويتخذ القرار في استمرار العلاقة الاتصالية او يتراجع عنها.

✓ مرحلة التشكل: مرحلة تعمق الإتصال شيئا وزيادة مستوى الإتصال والمجاملات والذهاب سويا الى المطعم المؤسسة او الى المطعم خارج المؤسسة والمقهى وربما تبادل الهدايا.

✓ مرحلة التنسيق الاهداف المشتركة: وهي مرحلة التناصح والتبادل الاراء والدفاع عن اعضاء الجماعة والبحث عن الامن والراحة النفسية وهي كلاها تعبر عن المصالح للجماعة غير الرسمية

وفي حالة الموظف الجديد فان العملية الاتصالية تخضع لعدة متغيرات منها مبادات الموظف الجديد للاتصال بالعاملين وهذا يرجع الى طبيعة شخصيته ومدى سرعته في التكيف مع الوضع الجديد ومدى قدرة جماعة العمل على قبول العضو الجديد وفي أغلب الاحيان تكون العلاقة متحفظة في البداية ثم تنتعش مع الوقت من خلال الإتصال المستمر في نفس الزمان والمكان ويمكن ان تتناقس بعض الجماعات غير الرسمية في كسب الموظف الجديد لتزيد في قوتها خاصة اذا كان مهما في منصبه ومستواه وذلك من خلال المعاملات وإبداء النصيحة وإظهار المودة والمساعدة في العمل وإظهار مساوئ الجماعات الاخرى والخدير من المخاطرها ثم تأتي مرحلة الانضمام التدريجي الى الجماعة غير الرسمية

التي تمر ان تكون الإتصال غير الرسمي دائما او مؤقتا حسب طبيعة المواضيع وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة وحسب حركية الجماعة دائما ونشاط اعضائها واندماجهم المهني والعاطفي والاجتماعي²

¹ عبد الرحمان ايمان، المرجع المختصر الادارة ، شعاع للنشر والعلوم ، حلب 1998، ص194

² ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة ،دراسة نظرية وتطبيقية ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص126

4- خصائص الإتصال غير الرسمي:

الإتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد واجراءات وقوانين ادارية مثبتة لانه ينتقل عبر مستويات لتنظيم دون قيود.

الإتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمي .

الإتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه الي خارجه.

يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي

يتم غالبا بشكل شفهي.

عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الإتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالاشاعة مثلا.

يعبر عن اهتمامات وإنشغالات الافراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.

الحركة والتغيير نظرا لانه لا يخضع لنظام محدد من قبل او لترتيب مسبق يحدد أطراف الإتصال الرسمية في كثير من المواقف.

يمتاز بالسرعة والمرونة في المعلومات والبيانات بين افراد التنظيم .

يعبر عن اهتمامات وانشغالات الافراد.

5_ انواع الإتصال غير الرسمي:

يتم تقسيم الإتصال غير الرسمي الي نوعين:

النوع الاول: الإتصال الذي يتفق في اهدافه مع اهداف الإتصال الرسمي.

النوع الثاني: هو الذي تختلف اهدافه عن اهداف الإتصال الرسمي لقد لفت هذا النوع الثاني أصحاب النظرية التقليدية في الادارة حيث ان اهتمامهم كان منصبا في النواحي السلبية للإتصال غير الرسمي حتي امسي هذا المفهوم مقترنا بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة اما باحثو النظرية الحديثة فلا يعتبرون ان الإتصال غير الرسمي معرقل او خطر علي النظام بل يمكن ان يكون ايجابيا والفصل في الرأيين هو للادارة الحكيمة الرشيدة التي تسعى الي التعرف على مصادر الإتصال غير الرسمي

ومساراته وتحليل محتواه ومحاولة تغذيته بالحقائق والمعلومات التي تهئ الأفراد والجماعات العمل في تعاون نحو تحقيق الاهداف.

6_ مظاهر الإتصال غير الرسمي:

بحدث الإتصال غير الرسمي بين الزملاء العمل بشكل تلقائي وقد يمارسونه وهم غير مدركين لذلك حيث وغالبا ماتدور بينهم مناقشات حول الحياة بشكل داخل وخارج مؤسستهم وعن طريق الإيصال غير الرسمي يستطيع كثير من الموظفين من استقصاء المعلومات التي مؤسستهم من زملائهم ومن مظاهر الإتصال نذكر:

- مايدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة او عن أمالهم وأمانيتهم او الاحوال التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ عن تفكيرهم.
- ماينقل بين الرؤساء والمدربين في ندواتهم الخاصة من المعلومات .
- الشكاوي والمنظمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة الي المدار متخطية في ذلك كل المستويات الادارية.
- فلايتم الإتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه الي خارج التنظيم من خلال الإتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية¹

¹ -راغب احمد الخطيب،إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان 2012، ص235

7- أشكال الإتصال غير الرسمي:

بأخذ الإتصال غير الرسمي أشكال متعددة وهو غالبا مايكون دردشة بين الافراد بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية وان كان غالبا مايتم بين افراد ينمون الى نفس المستوى التنظيمي فأشكال الإتصال غير الرسمي يمكن ان توجد في بعض حالات الإتصال الرسمي وما اشكال الاكثر شيوعا الإتصال غير الرسمي نذكر:

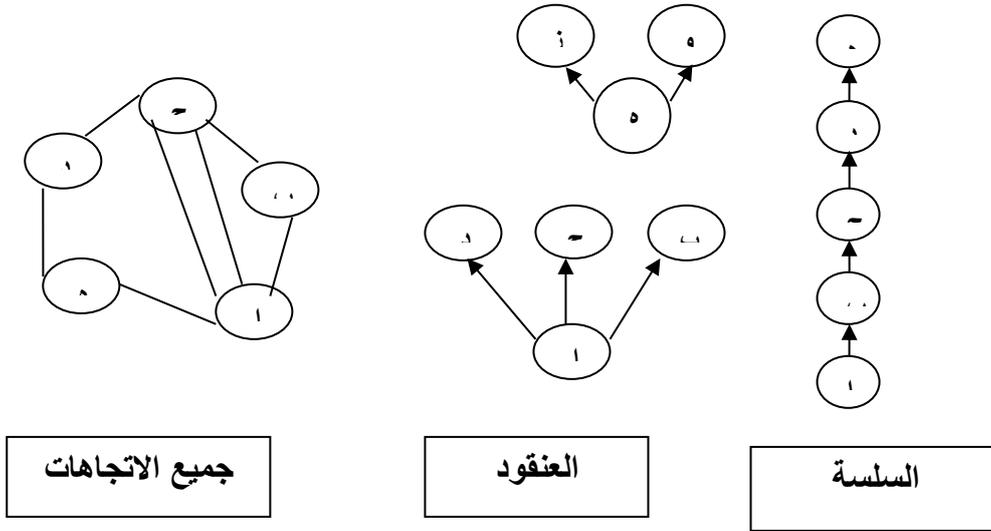
1- نموذج السلسلة: في هذا النموذج يقتصر الإتصال بين فردين فقط فالموقع يفرض قيود على عملية الإتصال حيث ينتج لكل طرف سابق له و اخر لاحق له ومن خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة فكل فرد ينقل المعلومة الى الذي يليه او يتبادل معه الحديث.

2- نموذج العنقود: وهو شكل من أشكال الإتصال غير الرسمي تأخذ شكل شبكة وتتميز بوجود طرف مركزي يتولى الإتصال بمجموعة من الاطراف من اقتراض ان لكل طرف منها سيتولى الإتصال باطراف اخرى معروفة ومحددة مسبقا بحيث تنتشر المعلومات الى الجميع.

3- الإدارة بالتجول: هو اسلوب يقدم على أساس تجوال المدير في المنظمة ويتبادل الاحاديث العفوية مع الاخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في منظمات الاعمال الخدمائية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في اوجه عندما تقيم المنظمة واحتفالات او لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية¹

4- نموذج الإتصال في جميع الاتجاهات: حيث ينتج لكل طرف في المجموعة الإتصال لجميع الاطراف دون قيود وفي نفس الوقت ومن امثلة ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين اعضاء الادارة او القسم الواحد او فرق العمل التكاملة حيث يتم تبادل الحديث مثلا قبل بداية الاجتماع او في نهايته بين اعضاء اما ليتوضع بعض المعلومات بينهم تخص المؤسسة او في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلا

¹ - صالح مهدي محمد العمري، الإدارة والاعمال ، دار وائل لنشر ، ط2، عمان ، 2008، ص288

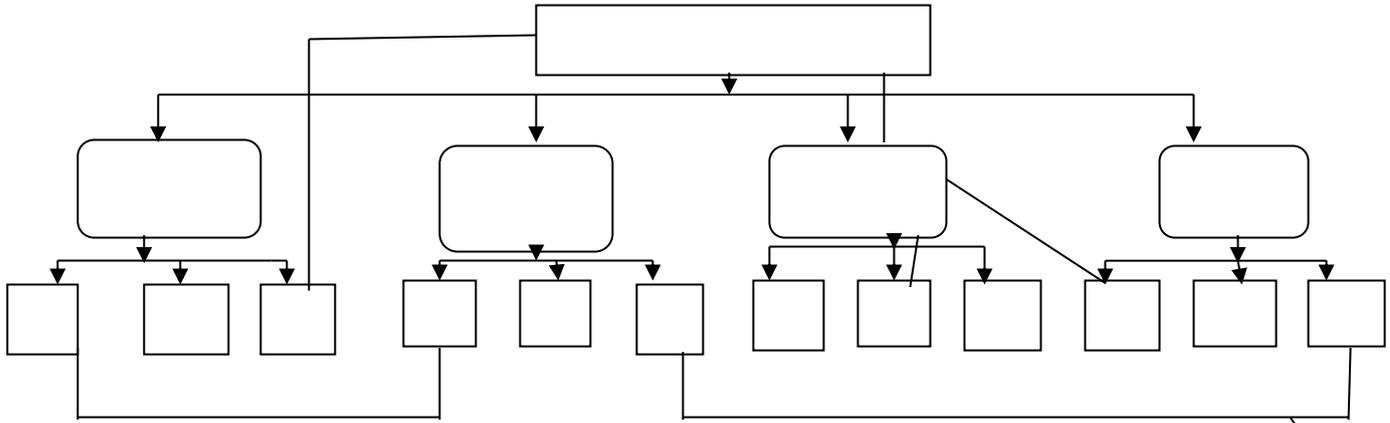


الشكل 2_ يمثل اشكال الإتصال غير الرسمي

5_الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد): يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية وهي تشكل نسبة عالية في العمليات الإتصال وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت ويبدو انه من خلال الإتصال وجها لوجه، فان التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون بدرجة اساس نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف فهي القدر تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم الموافقة لكن مؤدب ان هذا النوع حتى ينجح لابد ان تكون هذه اللمسات أو الإشارات ذات معاني مالوفة ومتداولة لدي المستقبل حتى يفهم مرادها ومن أبرزها غمزة العين أو الأحمياء بالراس أو الابتسامة ويتم هذا النوع عادة في الاتصالات المباشرة وغير الرسمية وفي مثل هذا النوع من الإتصال يجب على الرؤساء أن يميزو بين ماهو مقصود وبين وماهو غير مقصود والتنبه في الحالات غير المقصودة الى ضرورة عدم اساءة الفهم يحدث نتائج غير مرغوب ومن امثلة الإتصال غير الرسمي كذلك نجد الاشاعة هي تأكيد غير مؤسس يتم ارساله شفويا ويلقي صدي ايجابيا من حيث تصديقه وتبنيه ويجعل مصدره وتأتي الاشاعة في العمل بعده أشكال ولكن غالبا ماتكون بشكل مفهوم سلبي وكلما كبرت وانتشرت تغيير محتواها والاشاعة لها تأثيرات سلبية في غالب الاحيان علي أداء العمال وقرارات المنظمة لذا وجب علي مسؤول المؤسسة العمل علي القضاء عليها من خلال معرفة مصدرها ومعافية مروجيها وتفعيل الإتصال الرسمي لتوضيحها وإزالة الغموض علي محتواها.

كذلك من امثلة الإتصال غير الرسمية الغيبة والنميمة وهي العمليات الاجتماعية المعرفة وتوصف بأنها من الامراض الاجتماعية المنتشرة والتي تهدم المجتمع والافراد وهي متعددة الاشكال فمنها

الكلامي ومنها من ما كان بغير اللسان او الهمز وهي ذكر الفرد لما يكره اما النميمة هي نقل الاخبار بين الناس اى القالة بين الناس فاللغبية والنميمة تنتشر بين الافراد لنتيجة لوجود عناصر ليس وازع ديني يحكمها وتسعي من خلال هذه العمليات الوصول الي اهدافها وتحقيق رغباتها دون مراعاة النتائج التي تنجم من وراء ممارسة مثل هذه الاخلاق وقد نهى الشرع عن مثل هذه الاعمال التي تاتيها سليبية علي المجتمع والافراد داخل أي تنظيم لانها تؤدي التفرقة والكره والحسد وعدم الثقة وتأخذ الاتصالات غير الرسمية عادة أحد لإتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية فقد تاخذ شكل الاتصالات النازالة كان يريد مدير المستشفى البلاغ نصيحة لاحد الاطباء التابعين له ولا يريد ان يبلغها له بصفة رسمية وقد تاخذ شكل الاتصالات الصاعدة كان يريد مهندس في باحدي الشركات تقديم احتاح الي رئيسه بصفة غير الرسمية وقد تاخذ شكل الاتصالات الافقية أو الجانبية كان يتصل مثلا مدير المبيعات بمدير الانتاج ولكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم²



الخطيمثل الاتصالات الغير الرسمية

الشكل رقم3: يمثل الاتصالات الرسمية وغير رسمية

8- قنوات الإتصال غير الرسمي:

يعتمد الإتصال غير الرسمي على مجموعة من القنوات قد يكون مكتوبة أو شفوية وقد تكون عن طريق اللقاءات الجماعية إتصالات هاتفية او إتصالات شخصية مباشرة وتتفاوت إستخدامات قنوات الإتصال غير الرسمي بحسب اعداد افراد الجماعة طبيعة العمل حجم المؤسسة

¹صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق،ص282

²راوية حسين، السلوك الانساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013،ص283-290

ومهما كان حجم المؤسسة وطبيعة نشاط فإن الإتصال الغير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك فلا بد من وجوده كوسيلة مكملة للإتصال الرسمي والمسير الناتج هو الذي يستطيع الاستفادة منه في نقل او استقبال التي يحتاجها ومنذ بالتدخل في الجماعات الغير الرسمية من خلال القائة¹

9- سلبيات وإيجابيات الإتصالات غير الرسمية:

سلبيات الإتصال غير الرسمي:

ينتج عن تجاهل الإتصالات غير الرسمية وإغفال أهميتها ما يلي:

- اتساع نطاق الإتصالات غير الرسمية وصعوبة التحكم فيها.
- زيادة قدرة تأثيره على إحداث التغيرات لصالح الاعضاء مما قد يتعارض مع مصلحة المنظمة .
- سيادة جو السخط والتوتر في العلاقات التنظيمية بسبب استفحال الامر والعمل على هدم العلاقات الرسمية من خلال تخطي المرؤسين للمرؤوساء معتمدين على قوة الجماعة.
- سيادة جو من الفوضى الادارية بين العاملين بطريقة لا يعرف فيها الافراد.
- التزاعات المختلفة بين اعضاء الجماعات غير الرسمية من جهة وبين الادارة ومن جهة وغالبا ماتتسم النزاعات بالتنافس.
- تورط المنظمة في تكاليف غير متوقعة عند فشلها في التسوية النزاعات والاستعانة بأخصائين خارج المنظمة لحل النزاعات.
- التأثير السلبي على الانتاجية الانصراف الجماعات غير الرسمية عن ماهو صالح المنظمة وحرصهم على ازعام الادارة.
- فقدان الثقة بين العاملين والادارة لعدم الاستجابة ومعالجة المشكلات ومنه هدم دعامة رئيسية من دعائم الادارة وهي الإتصالات
- استناد الإتصال غير الرسمي على حقائق ومعلومات غير دقيقة مما يشجع على انتشار الشائعات المضرة بسياسات واتجاهات المنظمة ويجد من النمط التفاعلي بينها وبين اعضاء المناخ الخارجي لها من موردين وموزعين ومنافسين²

-إيجابيات الإتصال غير الرسمي:

¹ محمد محمود مهدي ، الإتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 1993،ص33

² رضوان بلخير ، سارة جابري، مدخل الإتصال والعلاقات العامة ، جسور لنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر ، 2013،ص88

يكون الجماعات غير الرسمية أعضاء بالمنظمة يتقابلون بالإختبار وربط بينهم خطأ اتصال غير الرسمي حيث تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم تؤثر على سرعة الإتصال ومنه فإن أهم سمات الإتصال غير الرسمي:

- ❖ تعبير التلقائي وعفوي ويؤدي الى إشباع نفس داخلي أقصى من الإتصال الرسمي.
- ❖ يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة الى مراقبة المعلومات وتصنيفها او اذا كانت وسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال اما التاويل والتفسير الشخصي.
- ❖ سرعة إنتشاره في المؤسسة والاتصالات التي تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المؤسسة بصرف النظر على الهيكل التنظيمي لي غير مقنن بقوانين ولوائح رسمية وليس موجودا في شبكة الهيكل التنظيمي.
- ❖ كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع السبب على ذلك أي ان الفرد يفطر الى الإتصال بالآخرين عندما يكون بحاجة الى الإتصال فيصبح هو الوسيلة والمتصل في نفس الوقت.
- ❖ تزداد فاعلية الاتصالات غير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الامان فالافراد يلجئون للاتصال ببعضهم بطريقة غير الرسمية عندما يحتاجون للمساعدة من أجل تحقيق هدف معين يطمحون له وعندما يحسون ان هذا معرض للخطر.
- ❖ تنتقل البيانات بصفة أساسية في الإتصال غير الرسمي شفويا ان أغلب الرسائل التي تتم في الإتصال غير الرسمي تكون بطريقة شفوية وليست كتابية كما أن الإتصال الرسمي الذي يعتمد على الرسائل المكتوبة فطبيعة الإتصال غير الرسمي تحتم عليه التواصل بشكل شفوي وذلك بعدم رسميته.
- ❖ يتميز الإتصال غير الرسمي بسرعة القائمة ونقل البيانات والمعلومات حيث ان البيانات التي ينقلها الإتصال غير الرسمي صحيحة لذا تعتمد عليه معظم المؤسسات الإتصال بين الافراد.
- ❖ الافراد في الإتصال غير الرسمي بمليون الى النشاط عندما تتوافر لديهم اخبار جيدة فهم يستخدمون الإتصال غير الرسمي للحصول على معظم المعلومات المتعلقة فيهم.
- ❖ المعلومات التي تمر في التنظيمات غير الرسمية لاتنقل في مسار منتظم يتميز هذا التنسيق بالمرونة ويعتبر عن الرغبة التلقائية في جانب الافراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم.
- ❖ كما انه الطريقة المثلى لممارسة وتنشيط العلاقات الاتصالية الانسانية عن الطريق العلاقات الشخصية وعلاقات الزمالة والصداقة.

❖ تسهيل الاتصالات غير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها اذا ما استعملت وسائل الاتصالات الرسمية ووجود الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة يعتبر ظاهرة صحية لان وجودها دلالة على ان العاملين بالمؤسسة لايهتمون بالمؤسسة اهتماما سطحيا أو عرضيا بل أنهم يهتمون بأمرها اهتماما شخسيا لان أغلب الاتصالات التي تحدث في المؤسسة في الاتصالات غير الرسمية¹ كما يمتاز الإتصال غير الرسمي ب:

✚ يكمل مسيرة الإتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويحقق من عبئ التعطيل عن الرئسي العام المشروع.

✚ يدعو الى استكمال كثيرة من المعلومات والبيانات التي يعتذر احيانا على الإتصال الرسمي اتفاؤل

✚ تمهيد الطريق الى تذليل الصعوبات لو العراقيل التي تقف في طريق الاداء والتطوير

✚ ينمى الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل

✚ يساعد على تسير عملية التفاوض مع التنظيمات الاخرى

✚ يستخدم في ازالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي

✚ يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة نحو العمل بطريقة ايسر واسرع²

¹ - محمود مهدي ، الإتصال الاجتماعي فالخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص33

² - هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية اسس ونظريات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2003، ص153

الخلاصة:

ان الإتصال غير الرسمي هو الإتصال الذي يحدث داخل جماعات تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الاشخاص تنشأ بصفة تلقائية بكافة المستويات ويقوم أعضائها بأدوار محدودة بغرض تحقيق اهداف معينة وغالبا مايتخذ مسارات توازي مثلية الرسمي كما يمكن ان يتعارض معه وهو عملية تتميز بتشعب اتجاهاته وسلاسة انسيابه وخضوعه الى متغيرات الافراد بصفة النفسية والاجتماعية ومن هذا فإن الإتصال غير الرسمي يعزز التجانس ويخفي مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء الى المؤسسة.

الفصل الرابع:

الرضا الوظيفي الأبعاد والعلاقة

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة لدى الافراد والمجتمعات فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين فالارتباط الناجح للعمل يساعد على حسن أداء الفرد وهذا يبدأ بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات حول العمل عن طريق الميول الوجداني لمشاعر الفرد حول عمله باحترامه للرئيس وأنظمة العمل ككل.

ومن هذا الفصل سوف نتطرق الى الرضا الوظيفي اولا بضبط مفهومه وتبيان مختلف المداخل النظرية التي تطرقت اليه و ثم التطرق الى اهمية وخصائصه وكذلك اهم عناصره وابعاده والعوامل المؤثرة فيه, وطرقه ونظرياته.

وفي الاخير ستحاول حضر نتائجه المهمة جدا وتبيان اثاره وديناميكيته وابرلز تأثير الاتصال غير الرسمي على تحقيق الرضا الوظيفي, والاثر السلبي للاتصال غير الرسمي على سير العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

1_ الرضا الوظيفي: Job satisfactaion –satisfaction aw travail

يقول الكثير من المؤلفين العرب أن مفهوم الرضا قديم متأصل في تراثنا العرفي الاسلامي حيث يشير اليه في القران الكريم والاحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد.

وحول هذا المفهوم يذكر "المشعان" ان الرضا هو ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة وهو من اعلى مقامات المقربين ومنتهى الاحسان في العمل والمكافآت والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين او منفصلين وانما تقوم العلاقة بينها على اساس ان احدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات قال تعالى: "ياأيها النفس المطمئنة إرجعي إلى ربك راضية مرضية فأدخاي في عبادي وأدخلي جنتي"

1_2 الرضا الوظيفي(لغة): الرضا عند العرب هو ضد السخط ,يقال ارتضاء بمعنى راه له اهلا

ورضى عنه اخيه وأقبل عليه رضي, رضا, رضوانا, مرضاة عنه وعليه, راض عن الشيء ,وقنع به.

1_3: الرضا الوظيفي(اصطلاحا): يقترب مفهوم الرظيفي من مفاهيم عدة تشرك معه في الكثير من

الخصائص ,ومن هذه المصطلحات الروح المعنوية ,السعادة في العمل, ويعد هذا الاقتراب أحد الاسباب التي تجعل من حصر تعريف للرضا الوظيفي أمرا بالغ الصعوبة ,إنه مفهوم متعدد الجوانب والابعاد ويتأثر بالكثير من المتغيرات منها مايتعلق بالعمل في حد ذاته ,ومنها مايتعلق بفريق العمل والبيئة المحيطة به.

وربما يعود هذا الاختلاف بين الباحثين في تعاريف الرضا الوظيفي أيضا الي التخصصات المختلفة لكل منهم ,كما أن الرضا الوظيفي يدرس مرة كمتغير مستقل يؤثر علي سلوك العمال ومرة كمتغير تابع يتأثر بظروف العمل المختلفة.

فرضا الفرد عن جانب معين في عمله لايعني بالضرورة انه راض عن بقية الجوانب فالرضا الوظيفي إذن هو مسالة نسبية وليست مطلقة¹

- وفي هذا الاطار يعتبر هيرزبيرغ ان مصطلح الرضا الوظيفي لايقابله مصطلح اخر على التقيض حتي ولو كان عدم الرضا الوظيفي فالمفهومات حسب "هيرزبيرغ"مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة وهما ايضا جانبان يمكن قياسهما بشكل مستقل بمعنى آخر انه يمكن لموظف ان يكون راضيا وغير راض في الوقت .

و يمكن تحليل هذه الفكرة على إعتبار إنما بسبب الرضا ويزيد من مجموعة عوامل يمكن تسميتها بالدافعة في حين ان العوامل التي تسبب الشعور بالإستياء الشديد من العمل فهي (العوامل الصحيحة)

¹- طاهراوي حياة ، اهمية الرضا الوظيفي في تحسين الانتاجة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مدية، 2010-

- وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالإستياء الى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور الى درجة الحياد او الصفر.
- وقد اشار كل من لاندي (landay) و ترامبو 1980 ان عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة علي مشاعر العاملين تجاه العمل¹
 - ويعرف لوك LOKCHE الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته او ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.
 - و يعرفه بلجن blegen بأنه "شعور الفرد إتجاه وظيفته ويضيف "بلجن" يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة.
 - ويشير لوك الى أن الرضا الوظيفي هو إتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكتشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وادارته.
 - و يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بإرتياح ورضا نفس وفاعلية في الانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق.
 - كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما قدما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وإن العمل وإن الرضا الوظيفي ويتمثل في المكونات التي تدفع الى العمل والارتياح.
 - و يعرف ايضا بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلو عليه من وظائفهم كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الادارة في تنظيم العمل ونوعية الاشراف وى العلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والمراتب وفرص الترقية والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة والأمان في العمل ومسؤوليات العمل والمهارة والمهارة والاعتراف والتقدير .
 - و يري "عبد الخالق" بان مفهوم الرضا عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يري بعض المختصين ان إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا .و اخرون يعطون الاهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط واواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم يخضعون له وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا²
 - اما 1958 strong فيعرفه على انه : "حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له، مقبلا عليه في بدء يومه دون اي خصاصة".

¹ - الشمعان عويد ، دراسات فالفوروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم ، ط1، الكويت، 1993، ص31

² - محمد الصرفي، السلوك الاداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء الدنيا، الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2007، ص13

فالملاحظ على هذا التعريف أن رضا الفرد يتحقق من خلال عوامل خارجية كالمكافآت المالية والترفيه وهذا مايسمي بالرضا الخارجي على عكس من هذا نجد ستون "1976" لم يأخذ بعين الاعتبار بهذه العوامل فيعتبر الرضا عن العمل بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، و يصبح انسان تستغرقه الوظيفة،و يتفاعل معها من خلال "طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".

وفي هذا التعريف نجد ان "ستون" ركز على الجوانب الداخلية للرضا بدلا من الجوانب الخارجية فرضا الفرد هنا هو رضا داخلي يتحقق من خلال الشعور بالانجاز وتحقيق الذات والمتعة في العمل.

- و يقولوا "كانزل" ان درجة الرضا تمثل "الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح الى تحقيقه" و عن هذه النقطة يشير "روزيمون" الى أن الرضا عن العمل او عدم الرضا عن العمل إنما يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة والتي يمارسها تجاه عمله، و تجاه المترابطة به وتجاه حياته بشكل عام¹

- اما "سوبر"قانه يرى الرضا الوظيفي من جهة نظر قدرة الفرد العامل على استخدام قدراته ومؤهلاته في العمل بما توفره له المؤسسة من المنافذ، كما يتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها ان يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.

- اما اوراد وشيت « hawardand sheth» فيعرفان الرضا الوظيفي بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة "ثواب" كافية مقابل التضحية بانفود والمجهود.

- فالملاحظ ان هذا التعريف ادخل مبدا التقييم على الرضا، فهو يري أن الاخير يتحقق في الحالة التي التي تكون فيها نتيجة التقييم ايجابيا ، اي ان الفوائد تعطي تماما التضحيات التي يقدها الانسان بمعنى ان الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طريقه وهو "هامبل"²

- في حين ان هربرت 1990 يعرف الرضا الوظيفي علي انه "مشاعر الافراد إتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر علي مايعتقد ان العمل يتجه له حاليا،اي الادراك بما هو كائن من ناحية وما ينبغي ان تحققة وظيفته من ناحية اخري" وعلى هذا الاساس يعتبر "هربرت" درجة الرضا الوظيفي نتاج معدل بين عاملين هما³

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع

ب- ما ينبغي ان يوفره العمل من وجهة نظرهم

و تبعا لتوافق العاملين تكون درجة الرضا .

¹ محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2013، ص194-196

² اكثم ماجد العيوان، اثر جودة الخدمات في الرضا الوظيفي، جامعة الشرق الاوسط، رسالة ماجستير، جوان 2013، ص183

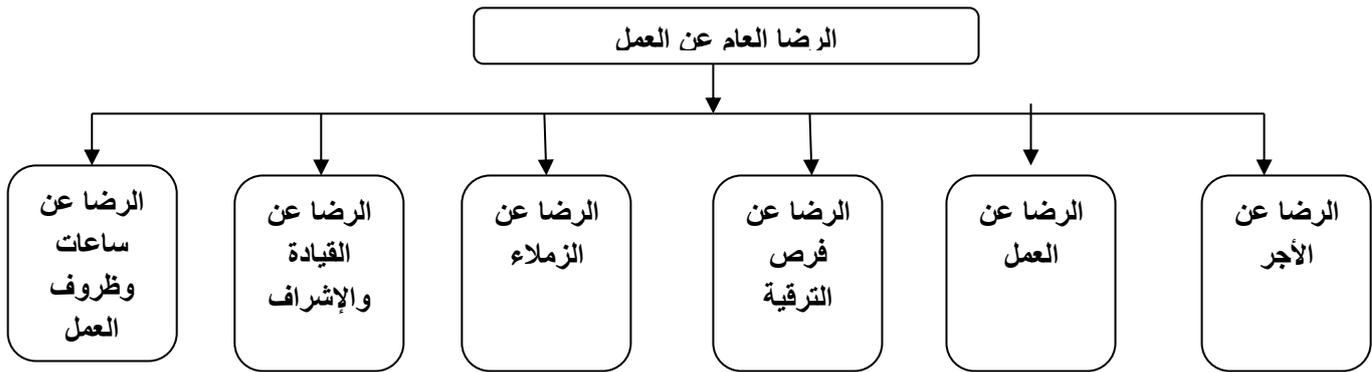
³ عبد الفتاح محمد دويدار، اصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص46.

وهناك من يعتبر ان الرضا الوظيفي مفهوم مطاط متفاوت من شخص لآخر , وهو يعتمد بالاساس على طبيعة الشخص وتكوينه ولا يخضع لمعايير ثابتة ومحددة , ويأتى دور المؤسسة هنا بتعزيز مختلف الجوانب المؤدية الى الرضا الوظيفي والحد من السلبيات من جوانب مختلفة عدة (الاجر, الاشراف, ظروف العمل, تمكين العمال, تعويض الصلاحيات..... الخ)

فتعريف الرضا الوظيفي يبدو تعريفا غامضا ومعقدا بعض الشيء, ولعل سبب ذلك انه واسع وهذا ما اشار اليه "المدهون" في كتابه حينما عرف الرضا الوظيفي انه: عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقم المواظف لوظيفته كاداة الاشباع¹

- هذا نفسه ما ذهبوا اليه: "bchling" و "schrieshrim" (1978) فعرفا الرضا الوظيفي على انه " عبارة عن مشاعر ناتجت مباشرة عن عمل الفرد او المكافآت التنظيمية التي يتم فيها انجاز العمل"²

ويقدم احمد صقر عاشور نموذجا للرضا الوظيفي بالشكل التالي:



الشكل رقم 4 نموذج الرضا الوظيفي

المصدر: احمد صقر عاشور ,سلوك الانساني في المنظمات ,دار المعرفة الجامعة, الاسكندرية 1997,ص140,

عقد الباحثين العرب يعرف دواييدار "الرضا الوظيفي على انه محصلة لمختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله وبالتالي فان الدرجة النهائية للرضا هي ناتج درجات مختلفة الجوانب" وبصفة عامة لا يعد الرضا عن جانب من جوانب العمل كافيا للدلالة على الرضا على الجوانب الاخرى.

¹ - الرشودي محمد عبد الله مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية,رسالة ماجستير غير منشورة , اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية , الرياض , 1997, ص 37-38

² - طهراوى حياة, أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الانتاجية,رسالة ماجستير غير منشورة,جامعة المدينة, 2010, 2011,ص20.

4-1 نشأة مصطلح الرضا الوظيفي:

تشير الدراسات الى ان المصطلح يعد نتيجة لأبحاث وجود مدرسة العلاقات الانسانية حيث بدأ الاهتمام به منذ سنوات 1830 وهناك من يقول ان بدايات بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الافراد تعود الى بدايات القرن العشرين وكانت اولى المحاولات هي محاولة "تايلور" صاحب نظرية الادارة العلمية فأصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وتوفير حرية الفردية إتاحة فرض الابداع له وإنما كان هدفهم الرئيسي كيفية رفع إنتاجية الفرد العامل بأي طريقة كانت وربما كان للفلسفة البراغماتية التي ظهرت في أمريكا في ذلك الوقت تأثيرا على أفكار تايلور.

وتعتبر دراسة هوبوك 1953 التي تناولت الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية بولاية "بنسلفانيا" بالولايات المتحدة والتي قام الباحث فيها باستخدام أسلوب الاستقصاء اول دراسة مركزه للرضا الوظيفي ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا. الان المراجع الفرنسية تشير الى تاريخ اقدم بذلك بكثير فقد ذكر دوغليز DEGLIER وفي كتابة المصادر عام 1848 بباريس مصطلح الرضا عن العمل ضمن معايير الرضا عن الحياة ولد تطور مفهوم الرضا الوظيفي بتطور الفكر التنظيمي الذي تبع هو الاخر تطور وسائل الانتاج من البخارية الى الميكانيكية الى الالكترونية عبر ثلاث مراحل هي المرحلة الكلاسيكية ومرحلة العلاقات الانسانية والمرحلة الحديثة¹

1_4 تطور مصطلح الرضا الوظيفي

- المرحلة الكلاسيكية:

كان مفهوم الرضا عن العمل في هذه المرحلة يعني رضا العامل عن الاجر والمزايا المادية المرتبطة به لان فكر المدرسة الكلاسيكية يعبر التحفيز يتم بالاجر نقابل كل قطعة اضافية يومي.

- مرحلة العلاقات الانسانية:

بالاضافة الى الدور الحوافز المادية في تحقيق الرضا رأت هذه المدرسة الحوافز المعنوية الاخرى وخصوصا جماعة الزملاء في العمل وليس فقط تصميم العمل والمكافآت فهناك ايضا الاتصال والاهتمام والتقدير.

¹ - طهراوي حياة، اهمية الرضا الوظيفي في تحسين الانتاجة ، نفس المرجع السابق ،ص24-26

-مرحلة الاتجاهات الادارية الحديثة:

استفادت هذه الاتجاهات من المدرسين السابقين فجعلت المؤسسة نظاما مفتوحا ووحدة اجتماعية فنية تتأثر ببعضها البعض وسط مجتمع ومحيط ويعد هذا التفاعل اهم وسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي¹

2_ أهمية وخصائص الرضا الوظيفي:

_أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يعطي اشارة حول السلوك الفردي للعمل عموما تجاه عملهم فالموظف الذي لدى مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوك ايجابي تجاه عمله وعندما يكون الموظف غير راض في عمله يعطي سلوك سلبي تجاهه وكذلك فالرضا الوظيفي هونتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم الاشياء التي تغير مهمه في المؤسسة بشكل جيد وتعتبر الاكثر اهمية في مجال السلوك التنظيمي وتظهر أهمية مؤشر الرضا الوظيفي في زويا عدة منها²:

-اهمية للمورد البشري:ان ارتفاع شعور البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى:

- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل:حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها امكانية للتحكم في عملها وما يحيط به.
- ✓ الرغبة في الابداع والابتكار:فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من اكل شرب ,سكن ...الخ مشبعة بشكل كافي تزيد الرغبة في تادية الاعمال بطريقة مميزة..
- ✓ زيادة مستوى الطموح ولتقدم :فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون اكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- ✓ الرضا عن الحياة:حيث ان المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الاخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

¹ عبد الرحمان محمد العيوى،الادارة في عصر العولمة،دارالفكر الجامعي،الاسكندرية،2007،ص185

² حسين محمد الدلكي،العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في البنوك الاردنية،رسالة ماجستر غير منشورة،الجامعة الاردانية،عمان،سنة2000،ص13_15

2- أهمية على المؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها .
- ✓ ارتفاع في الانتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الانجاز وتحسين الاداء.
- ✓ تخفيض تكاليف الانتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوى¹.
- ✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها اشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع .

- خصائص الرضا الوظيفي:

يعدد المفاهيم: يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع فقد أشار لوك إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالإداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي

- تعدد طرق القياس: نظراً للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقاً² من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت ضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتاً وصدقاً لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عن كونه متغيراً مستقلاً تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها.

3- عناصر الرضا الوظيفي:

1_النشواتي صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية سنة 1992، ص 12.

2_اسماعيل على يسوي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 207

- عناصر المتعلقة بالفرد (العوامل الشخصية): وهي عوامل تتعلف بقدرات ومهارات العاملة وكفاءتهم, ويمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة وتتمثل عادة في (العمر درجة التعليم المركز الوظيفي سنوات الخبرة....)

• العوامل المادية:

- الاجر: هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة ما.مقابل مايقوم به من عمل ووفقا لرتبته في سلم الوظيفة الخاص بالمؤسسة او القطاع التابع له. وتوجد هناك عدة طرق لدفع الاجور في المؤسسات ,اكثرها شيوعا طريقة الاجر الزمنى والاجر بالقطعة . و قد اكدت الدراسات وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الافراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح. الا ان "هيرزبيرغ" لا يوافق هذا المنحى ويعتبر ان الاجر يلبي فقط الحاجات الدنيا ولا يعد مصدرا كافيا للرضا¹ الوظيفي.
- الظروف العمل المادية(الفيزيائية): تعتبر الظروف المادية من بين العوامل المؤثرة على درجة تقبل الفرد للعمل ورضاه عنه, ذلك ان الفرد يرغب في ان يؤدي عمله من مكان مريح وملائم وخال من المخاطر. و يقصد بظروف العمل المادية تلك الظروف التي تحيط بافراد اثناء قيامه باعمال ووظيفته والتي تؤثر بدرجة ماموسة على مقرته الذهنية والجسمية وهي ظروف لا يستطيع الفرد التحكم فيها كالاضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء.

• العوامل التنظيمية:

- محتوى العمل: ان محتوى العمل بمختلف العمل بمختلف متغيراته يعتبر من بين العناصر الهامة التي على اساسها يتحدد رضا الافراد اتجاه وظائفهم المختلفة , وهذا الصدد اشارت الكثير من البحوث انه كلما كانت درجة تنوع الافراد مهام العمل عالية ,و كذا توفير فرص المباداة والابتكار للافراد وابرار ومهارته وقدراته في اداء العمل زاد ذلك من² رضاهم الوظيفي. و بصفة عامة فان محتوى العمل هم جملة المهام التي يؤديها المورد البشرى في عمله والتي يمكن تلخيصهما فيمايلي:

¹-النشواتي صلاح,المرجع السابق,ص20

²-عبد الرحمن محمد العيوى,الادارة فى عصر العولمة,دار الفكر الجامعى,الاسكندرية,2007,ص200_202.

السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل،

طبيعة أنشطة العمل

فرص الانجاز التي يوفرها العمل

فرص النمو التي يوفرها العمل.

_الترقية:

هي شغل الموظف لوظيفة اخرى ذات مستوى اعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية , المركز, وغالبا مايصاحب الترقية زيادة في الاجر والمميزات الاخرى.

و تعتبر الترقية فرصة لنمو الموظف في عمله وتحقيق الذات والتميز, وتتبع المؤسسات عادة نظام ترقية على اساس الاقدمية او الكفاءة او مزيج بين الاثنين, وتعتبر الترقية حافز للعمال وعامل استقرار مهني هام بالاضافة الى كونها تزيد في درجة التزام العمال باهداف وسياسات المنشأة من جهة وخفض معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات من المؤسسة من جهة اخرى.

- الاشراف: يتفق اغلب الباحثين على تعريف الاشراف بأنه "علاقة رسمية بين شخص موجب (المشرف) وعدد من الاشخاص (المشرف عليهم) يعملن من جماعات, و تهدف هذه العلاقة الى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الاهداف المسطرة.

• الرضا على ساعات و اوقات العمل:

-من حيث عددها: يجب ان تتلائم ساعات العمل مع طبيعة الجهد المبذول في العمل, حيث ان زيادة عدد الساعات في العمل يؤدي الى الاجهاد فكما قامت الادارة بالزيادة في عدد ساعات العمل للعامل ادى هذا الى اجهاده وبالتالي قل رضاه عن العمل. و الامر نفسه يحدث زادت كثافة الجهد المبذول (دون زيادة ساعات العمل) مثل زيادة المهام المسندة وتنوعها وتفرغها في كل وحدة زمنية محددة اثر ذلك على قدلرة العامل على الانجاز وانجز سلبيا على رضاه الوظيفي.

-من حيث فترات الراحة التي تعطى للعاملين:

اثبتت الدراسات ان توفير وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل من جهة, ومن جهة اخرى وبالقدر الذي إذا نقصت ساعات الراحة او تعارضت مع الراحة الطبيعية او المعتاد ينخفض الرضا عن العمل,

و بصفة عامة يمكن القول ان اهمية هذه العوامل بالنسبة للعمال تختلف من مجتمع لآخر ومن فرد لآخر كذلك, ومن هنا يبرر لنا نوعان من الرضا الوظيفي فنجد الرضا العام والذي يعرف انه

الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهو يمثل محصلة لعوامل فرعية اذ نستطيع الاشارة الى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف به ,اما النوع الثاني فهو الرضا النوعي ويقصد به رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الاخرى.

4- ابعاد الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

1- ابعاد الرضا الوظيفي:

1- البعد الاول: تعتبر الحاجات الاساسية والمادية مرتبطة بقدرات العمل على التهيئة المادية وتشجيع عن طرق الاجر وما يترتب عنه من مكافآت وحوافز وكذلك مدى مناسبة واجبات العمل لظروف الشخصية للعامل.

2- البعد الثاني: حاجات الأمن اي الظروف التي يوفرها العامل لحماية العامل ووقائيه من الأخطار كالتقلبات المناخية والطبيعية عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والقلق المرتقب والمجهول.

3- البعد الثالث: حاجات الانتماء ويرتبط لما تقبل الاخرين لبعضهم البعض اي التعاون مع الاخر والاحتفاظ بولائه وإنشاء علاقات وجدانية عاطفية مع الافراد وزملاء العمل.

4- البعد الرابع: تقدير الذات ويرتبط ذلك مما توفره العمل للعامل من شعور واتجاهات الغير وما يظهرونه من اهتمام وإحترام للفرد وكذلك الاهمية وكذلك اهمية الدور الذي يقوم بيه ومجهوده المبذولة .

5- البعد الخامس: حاجات تحقيق الذات يشير الى ما يوفره العامل لنفسه وشعوره بالإستقلالية لما يمكنه تحقيقه من إمكانية اختيار العمل الذي يلائمه في حدود قدرله.

6- البعد السادس: حاجات المعرفة والفهم فيرتبط بما يوفره العمل من إتساق عقلي ومعرفي متوازن بالبحث عن المعلومات الجديدة وجب الاستطلاع والاكتشاف بتحليل العلاقات بإستخدام التفكير العلمي والمنطقي للإحساس بالمشكلات واقتراح الحلول المناسبة لحلها¹

ب-العوامل المؤثرة فيه

¹ مروان ظاهر الزهدي، الرضاء الوظيفي ،دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011، ص136

هناك عدة عوامل مؤثرة على درجة الرضا الوظيفي فلا بد على المؤسسة أن تركز عليها لتحقيق الرضا وأهم العوامل مايلي:

1-الأجر والرواتب:يعد الأجر وسيلة هامة لاشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين , فقد أشارت العديد من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوي الدخل والرضا عن العمل ,فكلما زاد مستوي داخل الافراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعمل والعكس صحيح.

كما يعتبر الاجر الوجه الثاني للعملة التي يكون وجهها الاول الجهد المبذول اثناء انجاز المهمة (النشاط البدني او الذهني حسب طبيعة المنصب).

ومن الجدير ذكره ان "هرزيرغ" خالف هذا الراي نظريته عندما اكد بأن الاجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي الى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا ,فهذا الراي توجد بعض الملاحظات تؤكد وهي :

-يختلف الافراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما أن المجتمع يؤثر هو الاجر علي حاجات الافراد ,وتبرز اهمية الاجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الافراد.

-تعد الاجور احدى المشبعات لحاجات مختلفة اخرى غير الحاجات الاقتصادية , كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

2-محتوى العمل وتنوع المهام:يمثل محتوى العمل بما يقتضيه من مسؤولية وصلاحيه درجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة الى العامل ذاته ,فكلما كان العمل ذا محتوى عالي يتضمن عناصر الاثراء , فكلما شعر الفرد بأهميته زاد رضاه عن العمل المنجز.

3-استقلالية درجة السيطرة على العمل:تختلف الاعمال في درجة سيطرة الفرد علي ادائها ,حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل والوقت المناسب له اي جدولة عمله زاد رضاه عن عمله¹

4-امكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل :يتوقف الاداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة,فإن اسناد الاعمال والمهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي الي التدعيم ادائهم ,فيعكس هذا على رضاهم ,لذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية ترفع قدرات وامكانيات ومعرفة العاملين ,فيساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة فيترتب علي ذلك ارتفاع في درجة رضاهم.

¹ - هيثم حمود اليلى،ادارة المنشئة المعاصرة،دار الصفاء لنشر والتوزيع،اط1،لاردن،2009،ص113-114

5-فرض التطور والتفرقة المتاحة للفرد: ان المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترفيه وفقا للكفاءة ,تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن اشباع الحاجات العليا "التطور والنمو" ذو اهمية لدى الافراد ذو الحاجات العليا.

6-نمط القيادة:توجد علاقة بين النمط القيادة ة الرضا الموظفين ,فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الي تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدي الافراد العاملين ,حيث يشعرون بانهم مركز اهتمام القائد القائد والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية هذا الاسلوب الي تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا¹

7-الظروف المادية للعمل: ان التوافق بين ظروف العمل والاحتياجات المادية او الجسدية له اثر الاكبر في الرضا الوظيفي , فتتضمن هذة الظروف عوامل الاضاءة, النظافة, الحرارة الرطوبة, الضوضاء, عدد ساعات العمل, الرعاية الصحية,فيتحقق الرضا الوظيفي بشكل جيد مباشر مع واقع الاحداث

8-عدالة العائد: أوضح "ادمر"في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته ,قابليته,خبراته,ميتوي تعليمه.....) من معدل عوائد الافراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم ,وأن نقص معدل مايستلمه الفرد عن مايستلمه الفرد عن معدل غيره, فيشعره بعدم العدالة فنتيجة ذلك تكون الاستياء وعدم الرضا.

ومن جهة اخري هناك بعض الباحثين من صنف اغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كمايلي:

9-العوامل الذاتية الشخصية:اي التي بالعاملين انفسهم مثل:العمر,الجنس,المستوي التعليمي ,الخبرة وقدرات الفرد الذهنية والبدنية.....وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تاثير على الرضا الوظيفي.

10-العوامل التنظيمية المؤسسية:فهي ترتبط بالتنظيم داخل لمنظمة مثل:الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لمشاغلها كعلاقة الرؤساء والزملاء اجراءت العمل ,ظروف وشروط العمل.

11-العوامل البيئية:تتعلق بجماعات العمل والبيئة التي ينشا فيها الفرد او البيئة التي ينتمي اليها ,كذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي نظرة المجتمع²

5-نظريات الرضا الوظيفي وانواعه:

1_نظريات الرضا الوظيفي:

¹ -نظم منحى,الاساسيات في الادارة المعاصرة,دار الولاة للنشر والتوزيع,اط1,لاردن, 2005,ص380

² -احمد ماهر,السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات,دار الجامعة للادارة والنشر,الاسكندرية,2003,ص224-228

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا الوظيفي ومن هذه النظريات ما هو كلاسيكي ومنها ما يتعلق بالاتجاهات الحديثة وتجدر الإشارة الى وجود علاقة نظريات مفسرة للرضا والتحفيز له تعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث ان كلا من الرضا الوظيفي والحوافز والدافع تفسير عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعا بمشاعر العامل وسيولة وتوقعات ومن اهم هذه النظريات:

1-1- النظريات الكلاسيكية للرضا الوظيفي

تفسير هذه النظريات دوافع الفرد نحو العمل بكونها اقتصادية تحبه كما انها تفترض ان الانتاجية العالية ترتبط بأجر أعلى دائما وأنه كلما زادت الانتاجية زاد رضا الافراد عن العمل

1-2- نظرية فريدريك تايلور 1911

كان الهدف الاساسي الافكار تايلور جعل المنظمات أكثر فعالية وتحسين ورفع الانتاج وقد أكد تايلور على اهمية عنصر المكافاة المادية وخاصة الاجر. وقد حددت النظرية اسس عملية للعمل على زيادة الانتاج بأقل جهد وأقل تكلفة وقد اعتبرت الأجر أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي.

كما ركزت على الجوانب الميكانيكية والالية وتلبية الحاجات الفيزيولوجيا والسيكولوجية والاعتبارات الانسانية¹

1-2-2- نظريات العلاقات الانسانية:

1-2-2-1- نظرية ماسلو للحاجات الانسانية 1943

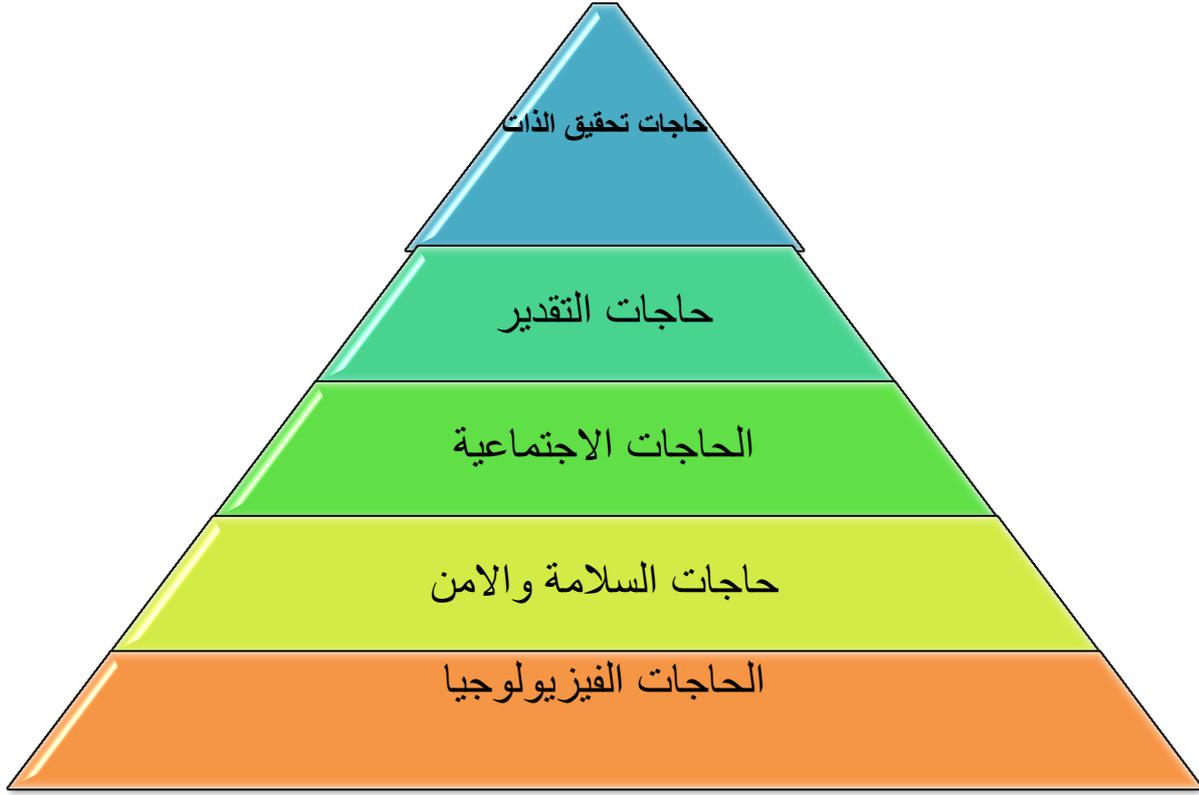
-محتوى هذه النظرية: تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي اسهمت في مجال العلوم السلوكية وتفسر هذه النظرية سلوك الانسان يؤدي الي خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن ولايزول التوتر الا بإشباع الحاجة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك ولا يستطيع أحد ان يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الاخرى الا عن طريق إشباع الحاجات الأهم ثم الاقل اهمية لتسلسل الهرمي.

و تقوم هذه النظرية على افتراض ان الانسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر او لا تؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب له توتر اي انها تؤثر على سلوكه أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك ولا تدفع السلوك الانساني وبالتالي فهو لا يؤثر عليه²

ويقوم الانسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدء بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل الى حاجات الامن ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير والاحترام واخيرا حاجات تحقيق الذات حسب الرسم التالي:

¹- محمد عاطف عبيد، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مراجع ادارة الاعمال ط2المقاهرة، 1979، ص58

²-صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، الجزائر 1982، ص45



الشكل 5 يمثل مخطط نظرية هرم ماسلو للحاجات الانسانية

- 1- الحاجات الاساسية: وتسمى أيضا الحاجات الفيزيولوجية وتشمل كل الحاجات العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة.
- 2- الحاجة الى الامن والضمان: وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الازى الجسدى والنفسي وكذا حاجة الاستقرار سواء النفسى او الحالى اي ضمان الدخل. ويرى البعض ان هناك دعائم ثلاثة يقوم عليها شعور العاملين بالامن هي:
 - موقف الرؤساء من العاملين وتعاملهم معهم.
 - معرفة الفرد لما يراد منه كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة وفرص التقدم ويرى "دوجلاس" ان شعور العامل بالأمن يقتضي ثلاث نواحي هي:
 - شعوره الداخلى بأن عمله يرضى رؤساء والمشرفين عليه انه موضع تقدير واحترام من جانبهم .
 - معرفته لواجباته ومسؤولياته في عمله.
 - ثبات النظم التي يعمل في ظلها.
- 3: الاحتياجات الاجتماعية او الحاجة الى الانتماء: تتضمن مشاركة الاخرين والتفاعل الاجتماعى والحاجة الى الصاقة والحب والعطف والقبول من الاخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية حيث يقول

"ريجيو" انه تبرز هنا حاجات الانسان الى ان يكون محطة أنظار الناس وإعجابه وتقديرهم وإحترامهم وخاصة الزملاء.

4: الحاجة الى الاحترام: تقدير الذات والتقدير مع الاخرين والتميز عنهم ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة وقد أشار الى أن الحاجة الى الحب والاحترام تظهر في رغبة الفرد الى تكوين علاقات التعاطف مع الافراد الاخرين بوجه عام وفي وسط الجماعة التي يعيش فيها بوجه خاص كما تظهر قوة هذه الحاجة لدى الفرد حينما يشعر بغياب الاصدقاء .

5_ الحاجة الى تحقيق الذات: وهذه الحاجة الى تحقيق الذات وتحقيق الاهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة وتعد هذه الحاجة اعلي مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات وتستند هذه الهرمية او تدرج الحاجات الى افتراضين اساسيين هما:

-ان الحاجة الغير مشبعة هي التي تدفع السلوك.

-ان الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الاقل اشباعا بالمقارنة مع الحاجات الدنيا¹

نقد وتقييم لنظرية ماسلو: ان جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب اولوياتها عند الفرد وبالتالي فإن هذه النظرية لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الانساني إلا ان مساهمتها واضحة وأساسية وأشارت الدراسات التي حالت تطبيق هذه النظرية الى بعض النقائص حال تطبيقها حيث أن الافراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات فيمكن ان يذهبوا الى الحاجات العليا حتي إن كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة (حاجات الفيزيولوجية او حاجات الانتماء) كما تؤخذ هذه النظرية على نقاط اخري اهمها:

-ان الافراد يختلفون فيما بينهم وبالتالي لايمكن ترتيب حاجياتهم بشكل هرمي كنموذج لجميع الافراد كما دلت الابحاث.

-ان اشباع حاجة معينة لا يعنى بقاءها بشكل لا نهائي .

-ان الحاجات لدى الانسان متداخلة ومترابطة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها بفواصل كما حددتها النظرية.

-و تجدر الاشارة الى إنعدام وجود دليل مادي ملموس يؤكد مانكره ماسلو عن وجود خمس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيبا هرميا, وكذلك وجود اعمال او انتاجات قد تشبع اكثر من حاجة وليس حاجة واحد فقط¹

¹ -مصطفى محمد، الدوافع والانفعالات، عكاظ للنشر والتوزيع، 1984، ص32

-كذلك وجود فروق فردية بين الافراد لم يأخذها ماسلو بعين الاعتبار عندما عرض نظريته فمثلا هناك هناك افراد تكون الحاجة الى الامان لديهم اقوى من حاجتهم الى المسكن مثلا وتظل هذه الحاجة قوية رغم حصولهم من الامتيازات مايشبعها لديهم.

-اما افتراض النظرية ان الانسان يقوم بغشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة ,ولا ينتقل الى إشباع الحاجات العليا الا بعد ان يقوم بإشباع الحاجة الدنيا فهو غير موجود دائما فى الواقع ,حيث يمكن للانسان ان يقوم بإشباع اكثر من حاجة في نفس الوقت ,فمثلا يسعى الى الحصول على العمل وفى نفس الوقت يسعى الى تكوين علاقات اجتماعية مع الاخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم²

كما ان الافتراض القائم على ان ترتيب الحاجات ثابت غير الزمنى غير الحقيقي ولكن الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه الى إعادة ترتيبها لتتوافق مع المتغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

-الا أننا وبشكل عام تستطيع القول بأن ماسلو قد اعطى مفهوما عاما عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية ساعد في لفت الإنتباه الى تقدير السلوك الفرد بصورة إجمالية الامر الذي حدا ببعض الباحثين الى استخدام نظريته فى دراسة الرضا الوظيفي من هذا المنطق³

و يمكن القول ان تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساسا على الاشباع الذي يحققه المورد البشرى للحاجات الخمسة السابقة الذكر.فكلما صعد المورد البشرى الى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح⁴

1-3-3 نظرية الدفير:

1-3-3: فحوى النظرية وظررف :نتجه للانتقادات التى وجهت الى نظرية ماسلو بذل العديد من العلماء للحد من عيوب هذه النظرية ومن بينهم هؤلاء الباحث الدفير الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات فى نظرية ماسلو وإختصارها فى خمسة مستويات الى ثلاثة وعرفت نظريته بالرمز G. R.E وهي على النحو التالى:

1-حاجات الارتباط: وهي من الحاجات الضرورية يرتبط تحقيقها بضمان بقاء الحياة ويتم إشباعها من خلال عناصر البيئة المختلفة وهي الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الامان.

¹-ابراهيم عبد الله المنيف،تطور الفكر الاداري المعاصر،ط1السعودية ،1993،ص283

²-شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية مدار الشروق،عمان،2000،ص71

³-مصطفى كامل ابو العزظية،مقدمة في السلوك التنظيمي،مكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،2000،ص134

⁴-سهيلة محمد عباس ،ادارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 1999،ص170.

2-حاجة الارتباط: ويعبر عنها بدرجة الارتباط الفرد مع البيئة المحيطة به والعلاقة القائمة مابين الفرد وأسرته ومجتمعه والوسط الذي يعيش فيه.

3-حاجات النمو:وهي جميع مايتصل بقدرات الانسان واستعداداته لما في ذلك الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات وهو مايمثله المستوى الاعلى عند ماسلو.

نقد وتقييم نظرية الدفير:

هذه النظرية تتفق مع نظرية ماسلو فى مبدأ تدرج الحاجات وان كانت أكثر إجمالاً، إلا انه تختلف فيمايلي:

-تقتصر نظرية ماسلو على ان الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة فى وقت واحد أما هذه النظرية فإنها ترى الفرد يمكنه تحقيق حاجتين فى وقت واحد.

- وبالإضافة الى ماسبق تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضياتها مما جعل صورة محسنة واضحة لما قدمه ماسلو .

4- نظرية العاملين لهيرز بيرغ 1959:

وضع اسسها عالم النفس الامريكى فردريك هيرزبيرغ وزميله سندرمان وفصلا فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبيرغ لنظريته هو ان الرضا الوظيفي ذو بعد واحد اي ان العوامل التي تؤدى الى الرضا هي نفسها العوامل التي يمكن ان تؤدى الى عدم الرضا الوظيفي وهي تركز على العوامل المسببة للرضا الوظيفي وفحوا ان عوامل الرضا تقسم الى قسمين دافعية وواقائية.

1-4 العوامل الدافعية حسب هيرزبيرغ:

تؤدى فى حالة توفرها الى الشعور بالرضا الوظيفي وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتضم عدة عوامل نذكر من اهمها الانجاز،المسؤولية،التقدير، النمو اهمية الوظيفة,,,,,,الخ، وهي عوامل تؤدى الي دفع العاملين الى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الاهداف المطلوبة التي توجد عادة فى محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة وقد لخصها هيرزبيرغ فى:

-الانجاز وأداء العمل.

-المسؤولية عن العمل الفردى وعمل الاخرين.

-الرغبة فى الحصول على التقدير الاخرين وإحترامهم .

-فرض التقدم والنمو فى العمل.

-أداء عمل ذى أهمية وقيمة للمؤسسة والفرد معها.

وفي مراجع كثيرة تسمى هذه العوامل الخارجية المتحركة فى الدافعية والرضا الوظيفي.

2-4العوامل الوقائية حسب هيرزبيرغ:

و تسمى العوامل الصحية أو الخارجية ,وهي تتعلق ببيئة العمل ومحيطه هذه العوامل هي التي تحدد بدرجة كبيرة مستوى مشاعر الاستياء¹ او الرضا لدى العامل وتتمثل إجمالاً فى بيئة العمل تفصيلاً فيما يلى:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقة مع المرؤوسين.
- قيمة أداء العمل وأهميته فى المنظمة.

ويرى الطويل: ان نفي حالة² عدم توافر هذه العوامل او عدم ملائمتها فى الوسط الوظيفي فإنها تسبب شعوراً بلاقناعة والارضا،ولكن توفرها بشكل عام لايشكل بالضرورة إحساساً او شعوراً بالرضا والقناعة.

ويذكر العديلي: انه وفقاً لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة تدفع الفرد وتقوده للعمل اما العوامل الصحية فإنها تحمى وتصون العامل فقط ولا تقوده الى العمل.

نقد نظرية ذات العاملين لهيرزبيرغ:

حاولت هذه النظرية تفسير كيف ينشأ السلوك الدافعي لدى الافراد واعتبر هيرزبيرغ ان العوامل الدافعية هي التي إن وجدت الى تحسن الانتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الافراد وتنظيم فرصاً للتطور الشخصى مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسن الانتاجية³.

ويرى ديفير: ان هذه النظرية اساساً الى سابقتها (نظرية ماسلو للحاجات) ويبدو الفرق بينهما فى كون مستوى الحاجات السلفى الذى يتضمن (الحاجات الأساسية وحاجة الامن والحاجات الاجتماعية) من هرم ماسلو ويقابلها العوامل (الصحية-الوقائية) لدى هيرزبيرغ أما المستوى العلوى للحاجات والذي يضم (حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات) فى هرم ماسلو فيقابل 'العوامل الدافعة' لدى هيرزبيرغ.

¹ محمد صالح الحناوى، السلوك التنظيمى، دار الجامعة الاسكندرية، 1997، ص214.

² احمد ماهر، السلوك التنظيمى مدخل لبناع المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،ط8، الاسكندرية، 2002، ص240.

³ الطويل هانى عبد الرحمن، الادارة التربوية والسلوك المنظمى دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص81.

وقد أسهمت هذه النظرية بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والانتاجية حيث أجرى هيرزبيرغ ورفاقه دراستهم على 200 من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الاعمال التي يقومون بها¹ كما ساعدت هذه النظرية الإدارة على:

- زيادة الاهتمام بالعوامل الدافعة الى جانب العوامل الوقائية.
- التحكم في العوامل التي تفوق دافعية المورد البشري للعمل وتسبب له الشعور بعدم الرضا الوظيفي.
- التنبؤ سلوك بشري مسبقاً.
- تغيير السلوك المورد البشري وهذا بعد معرفة العوامل التي أدت به الى ان يقوم بسلوك معين واعتبروا الكثير من الباحثين عدم صحة افتراضات هيرزبرغ للأسباب التالية:
- ان الدراسات التي قامت بإختبار هذه الفرضيات تبانت بين مؤيدة ومعارض والكثيرون اعتبروا هي النتيجة للطريقة وليست للظاهرة محل البحث.
- طريقة جمع البيانات التي قام بها هيرزبيرغ تفتقد لأحكام الضبط المنهجي حيث اعتمدت على سؤال عينة البحث عن المواقف التي شعروا فيها بالرضا والمواقف التي شعروا فيها بالاستياء والعوامل المسببة لهذه المشاعر وهذه تترك للفرد حرية واسعة للاختيار لايمكنها بان حال من الاحوال ضبط نتائجها ولاموضوعيتها فالانسان سقط سبب استياءه على الاخرين بينما ينسب سبب الشعور بالسعادة لاعمال قام بها هو.
- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا والمنافاست لدينا حالة الرضا وعدم الرضا
- أثبتت الدراسات التي أجريت بعد هيرزبيرغ التي هناك بعض العوامل الوقائية التي تسبب الرضا مثل الاجر وان بعض العوامل الدفاعية تسبب الاستياء او عدم الرضا مثل أنشطة العمل .
- صغر حجم العينة التي استخدمها هيرزبيرغ في بحثه حيث انها لا تتجاوز 200 محاسب ومهندس وهذا بفتح الباب واسعا امام الشكوك حول امكانية تعميم نتائجه نظريته.
- عدم قيام هيرزبيرغ بتجارب ميدانية كافية تثبت عدم دقة النتائج التي توصلت اليها نظرية وبالخصوص ماتعلق منها بالاداء.
- لم تتمكن البحوث والدراسات الميدانية التي استخدمت أساليب منهجية مخالفة الاسلوب المنهجي الذي استخدمت هيرزبيرغ من الوصول الى نفس النتائج وهذا بفتح الباب واسعا أمام الشكوك حول امكانية تعميم نتائج نظرية.

¹ _حسن بن حسين بن عطاس الخيري، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المدرسين، مذكرة ماجستير علم النفس جامعة ام القرى، 2008، ص33

- مما يقدم ذكره في هذا المطلب يمكن القول انه بالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية ذات العاملين خاصة ماتعلق منها بالاداء اغلبية الباحثين والادارين يعترفون بأن هيزربرغ هو أول من أقرب بإمكانية وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والاداء¹.

6-نظرية الانجاز لميكلاند

6-1-فحوى ونشأة النظرية:

قام ميكلاند وزملاؤه بتجارب اعتمدوا من خلالها على الصور حيث كانوا يطلعون افراد الدراسة على الصورة ويطلبون من كل فرد كتابة قصة عن هذه الصور وسرد ما يحدث فيها وماهي النتائج المتوقعة وقد افترض وان القصة التي يحكيها الفرد تعكس طموحاته وتوقعاته واهتماماته وحاجياته وقد توصل ميكلاند من خلال بحوثه الى ان هناك فراد يميلون الى اكمال أعمالهم بصورة جيدة وسماهم أصحاب إنجاز العالي واستتبط ثلاث دوافع او حاجات اهمها دوافع الانجاز².

يعتبر صاحب النظرية ان هناك ثلاث حاجات رئيسية تعبر الدافع والمحرك لسلوك الانساني وهذه الحاجات غير متسلسلة وهي:

الحاجة الى القوة: وتعني وجود رغبة لدى بعض الافراد وفي الوصول الى مركز السلطة في المنظمة مما يتيح له السلطة في التصرف ومراكز وظيفي وفرص اكثر الى الكسب.

الحاجة الى الاندماج والانتماء او الالفة: بمعنى(علاقات الصداقة والمودة والتقدير) فبعض الافراد الافراد لديهم ميل الى الانتماء وتكوين العلاقات الشخصية ويجيدون راحتهم في الاعمال التي تؤدي الى تفاعل مع الزملاء العمل .

الحاجة الى الانجاز: الانجاز في العمل والشعور يعني الانتاج والالقاء حسب ميكلاند فبعض الافراد يرغبون في إشباع حاجاتهم من خلال إلتحاق بالاعمال التي فيها تحدي وتفوق وهؤلاء يتصفون بصفات معاصرة في اتخاذ القرارات والرغبة في المخاطرة نحو تحمل³ المسؤولية.

6-2-نقد وتقييم نظرية الانجاز لميكلاند:

قدمت هذه النظرية اسس جديدة لتطبيق الاداري نذكر منها توفر ظروف عمل لمساعدة أصحاب الانجاز العالي على إبراز طقاتهم بالإضافة الى تصميم برامج تدريب على كيفية التفكير والتحدث والتعود على رسم الاهداف وانجازه⁴.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة الانساني والفردى والجماعى فى المنظمات الادارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1989، ص44.

² حسين حريم، مبادئ الادارة الحديث، دار وائل للنشر، ط3 عمان، 2005، ص240.

³ عطية مصطفى كامل ابو العزم، مقدمة السلوك التنظيمي، المكتبة الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص138.

⁴ محسن على الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الاكاديمية الاسماعلية، 2005، ص305.

7_نظرية العدالة:

1-7 فحوى النظرية ونشأتها:

وضع اسسها ساسى ادامس 1963 وحاول من خلالها تفسير السلوك الانساني فى المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

و تقوم هذه النظرية فى تفسيرها للرضا الوظيفى على فرضيته رئيسه فى ان درجة الرضا الوظيفي للموارد البشرى تتوقف على مقدار مايشعر به من عدالة بين المجهودات التى يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التى يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات ,وحسب ادمر فان الموارد البشرى لا يفسر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن ايضا بين المجهودات التى سقدمها الاخرين ومايحصلون عليه من عوائد جراء تلك وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلم زاد مستوى شعور الموارد البشرى بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.

و تعتبر أن المساواة فى الاوضاع المهنية أهم عامل محدد للرضا الوظيفي ويعرف ادامس المساواة بكوانها مقارنة العمل بمعدل ادائه وما يترتب على هذا الاداء من نتائج مع اداء زميل له وما يترتب على أداء هذا الزميل من نتائج ايضا فإذا رأى العامل عدم المساواة بين أدائه والنتائج المحصل عليها مقارنة مع زملائه ادى ذلك الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح. مما يؤدي به الى خفض انتاجيته وزيادة غيابه وتهربه من العمل و بروز مظاهر عدم الرضا المختلفة¹.

و حسب اداس تحدثت فإن الفرد العامل عادة يقارن نتائجه ومدخلاته مع شخص اخر يسميه اداس الشخص المرجعى وعادة ماتكون هذا الشخص حسب اداس:

-عضو من المجموعة التى ينتمى اليها العامل (المؤسسة .فريق العمل,الرتبة, الوظيفة....)

عضو من مجموعة الغير:قد يكونوا افراد يعملن في وظائف مماثلة فى نفس المؤسسة او خارجها,

-عضو من مجموعة خارج المؤسسة: مثل الاصدقاء ,الجيران,اعضاء النقابة وابناء المهنة الواحدة او التكوين الواحد فبناء على المعلومات التى يتلقاها عن مواضيع كالايجور وظروف العمل يمكن له ان يقارن اجره بما يحصل عليه الغير .

-مجموعة الذات: فى هذه الحالة يقارن العامل مدخلا الذاتية مع مخرجاته الذاتية والتى تختلف من شخص لآخر.

¹- حسين حريم،مرجع سابق،ص262.

و يتضح ان الباحث قد اعتمد فى تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائىة (مجهودات . عوائد) حيث تمثل المجهودات مختلف الامكانيات التى يضعها المورد البشري تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل التعليم.الخبرة اما العوائد فتمثل فى تلك العوائد التى يحصل عليها المورد البشري مقابل ماقدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل الاجورالخ او معنوية مثل التقدير والشكر والتكريم....الخ¹

عملية إدراك المورد البشري للعدالة تبدأ من خلال مقارنته الاولى بين المجهودات التى يقدمها والعوائد التى يتحصل عليها مقابل هذه المجهودات ثم ينتقل الى الخطوة التالية اين يقوم بتقييم الاخرين على أساس مجهوداتهم التى يقدموها للمؤسسة والعوائد التى يتحصلون عليها اثر ذلك وكخطوة ثالثة ويقوم بمقارنة النتيجة التى خلص اليها فى الخطوة الثانية مع النتيجة التى خلص اليها فى الخطوة الاولى وعلى اساس نتيجة هذه المقارنة(الشعور بالعدالة او عدم العدالة) يتحدد سلوك المورد البشري فإذا كان هناك شعور بالعدالة يحافظ المورد البشري على وضعه القائم ,اي انه سيستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة والوظيفية بصفة خاصة وهذا مادام ان عوائده على الاقل لم تتغير كما ان مجهودات وعوائد الاخرين لم تتغير اما اذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن المورد البشري سيسعى الى تجاوز هذا الشعور بإتباع السلوكيات التالية:

- تقليص مجهداته في العمل.
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- تغيير الادراك الذاتى وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتى فالمورد البشري هنا قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئ،
- تغيير ادراكه للاخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهذا يرجع المورد البشري ان عملية تقييمه للاخرين كائن خاطئة.
- تغيير محور المقارنة وهنا يقوم المورد البشري بإرجاع عدم العدالة الاسباب اخرى كان يعتبر الاخرين بأنهم اكثر خبرة ومهارة منه او انهم مفصلين لدى المدير.....الخ
- ترك المواقف وهنا يقوم المورد البشري بتغيير وضعه الحالى كان يطالب بالنقل من القسم الذى يعمل فيه او قد يترك العمل في المؤسسة ككل.

-نقد وتقييم نظرية العدالة:

ركزت هذه النظرية على اهمية العوائد وخاصة المالية منها في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للفرد كما جاءت بمفهوم المعنى الاجتماعي والنفسي للعمل حيث يقارن العامل عائداته بعائدات غيره.

¹ - قاسم العراف،مقياس الرضا الوظيفي للعاملين فى التنظيم، الجمعية التكوينية لتقديم الطفولة العربية الصفاء،الكويت،1994،ص13.

لكن ما يؤخذ على هذه النظرية هو عدم توضيحها لآليات المقارنة فهي لم تبين الأساس الذي يختار العامل فرد كمرجع للمقارنة فهل هناك معايير معتمدة او مجرد اختيار عشوائي¹

8-نظرية التوقع:

8-1-فحوى ونشأة النظرية:

تقوم هذه النظرية على أداء الموظفين يحدد من خلال مقدار التوقع لديهم في الحصول على المكافآت في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الاداء العاليي والمكافآت وقد قدمها فيكتروفروم عام 1964.

فالعامل يجري مجموعة من العمليات الذهنية يتواصل من خلال مصالح توقع ما سيحصل عليه من العمل ويحدد هذا التوقع مستوى دافعية للعمل.

وقد وضع الباحثان قانون الى العلاقة المدركة من طرف العامل بين الجهد والاداء والحافز صاغاها بالمعادلة التالية:

$$\text{التوقع لا الدافع للاداء} = \text{قوة الجذب}$$

ومعنى هذا ان الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه من هذه المنفعة مقابل للاداء ونظلاقا من هذا يصدر الافراد احكامهم على اساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الامور المحيطة بهم².

وتصل بنا النظرية الى نتيجة مفادها أنه في حالة تساوي العائد على المتوقع فإن الافراد يسعون لبذل جهد أكبر ويمكن ان يكونوا راضين بتوفر اسس ثلاث وهي:

-ادراك ان هذا الاداء سيؤدي الى اداء معين

-ادراكه الفرد ان هذا الاداء سيؤدي الى نتيجة معينة

-قبول العائد والمكافآت المرتبطة بهذه النتيجة

وبناء على ماسبق فإن هذه النظرية تعتبر الرضا الوظيفي يقوم على نوعين من التقييم هما:

1- تقسيم الفرق

2- تقييم الاهمية

ويعتمد "فروم" على نموذج يعتبره النموذج الامثل للوصول الى أحسن عملية لسيرورة الرضا الوظيفي ويسمى هذا النوع باسم صاحبه "فروم" وصيغته كمايلي:

$$P = \text{المستوى المدرك للقيمة المتحصل عليها من}$$

$$VC = \text{محتوى القيمة}$$

¹ على غربي على واخرون تنتمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص216،

² الفهداوى فهمى خليفة دور العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، مؤنة للبحوث والدراسات، مجلد18، العدد 4، 2002، ص92.

○ اهمية القيمة اي معنى (درجة جاذبيتها) حيث يتعلق الرضا الوظيفي بتقدير مختلف القيم فهو

$$V_i =$$

وبتالي يكون الرضا الوظيفي حسب هذا النموذج هو الفرق بين مايجب ان يكون عليه عمله

حسب قيمة وماهو عليه الواقع حسب ادراكه كمايلي $S = (V_e - P) * V_i =$

-تقد وتقييم النظرية:

لقد خضعت نظرية التوقع من الدراسات من اجل التأكد من مجتمعها وقد وجد فهما ان الرضا يرتبط بالتوقع الا انه يعاب على هذه النظرية انها صعبة ومعقدة ولا تعطي نمطا عاما لسلوك الافراد¹

9-نظرية الجماعة المرجعية:

9-1-فحوى ونشأة النظرية:وضع هذه النظرية الباحثان (هولين ويلود) والفكرة الاساسية لهذه النظرية من ان الفرد يعتبر ان الجماعة المرجعية التي تنتمي إليها لقد عامل معهم لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه

ويضرب الباحثان حيث لا بالفرد الذي يحمل شهادة الثانوية مثلا تكون جماعته المرجعية التي ينتمي إليها مكونه من افراد يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي فيقارن الفرد نفسه لجماعته المرجعية وينظر هل حصل على نفس المميزات التي يحظى بها افراد جماعته المرجعية اولا؟ فإذا كان مدخولا الفرد اقل مالدى الجماعة المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا²

-تقد وتقييم نظرية الجماعة المرجعية:

يؤخذ هذه النظرية أنها لم توضح كيفية اختيار الفرد لجماعته المرجعية وماهي معايير المقارنة

10-نظرية بورتر ولولر:

10-1-فحوى ومنشأة النظرية:قوام هذه النظرية أن أساس إستمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد على حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى ادراكهم الايجابي بين المكافآت التي حصلو عليها وبين ما يرون انهم سيتحققون الحصول عليه كنتيجة لمعملهم وقد اعتمد بورتر ولولر نموذجا لتفسير اداء العاملين حيث افترض بان الاداء والانجاز ينتج عنهما عوائد ومكافآت داخلية وخارجية تعود على الرضا في العمل فالعوائد الداخلية في تلك الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة³.

وعندما يكون هذا العمل واهميته نرضي رغبات الافراد اما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد من اجل إشباع حاجاته الدنيا وتمثل في الاجر والامان والحاجات الاجتماعية.

¹ - الفهداوى فهمى خليفة، دور العلاقات التنظيمية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي مؤثر للبحوث والدراسات، مجلد 18، العدد 4، 2002، ص 120.

² - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والاداء، دار الجامعة المصرية، الاسكندرية، 1996، ص 197.

³ - نبيل رسلان، الحوافز في القوانين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، 1978، ص 49_52.

نقد وتقييم النظرية:

قدمت هذه النظرية مفهوما جديدا عن الرضا والانتاجية واعتبرت أن الانتاجية من التي تؤثر على الرضا الوظيفي وليس العكس الذي كان سائد في النظريات السابقة¹

2-أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الوظيفي الى الرضا الوظيفي كلي ورضا وظيفي جزء كمايلي:

أ-الرضا كلي:يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لاقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها اعلاه لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو لا يعتبر جمع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع ان يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه².

ب-رضا الجزئي:يمثل الفرد العامل الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها او ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي اعماله³.

6_قياس الرضا الوظيفي:

ان معرفة اتجاهات الافراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة لانه من صعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال ملاحظة او استنتاجها من خلال سلوك الفرد فعادة لايفصح عما بداخله لان مقياس الرضا يكون طبقا لرد

فعل فالعمل حيث يوجد نوعان من طرق القياس:

أولاً:المقاييس الموضوعية :

حيث يمكن قياس الرضاء من حيث:

إتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام عددة اساليب مثل الغياب, معدل الاستقالة,ترك الخدمة,معدل الحوادث والعمل والشكاوي

¹ جمال الدين محمد المرسي،السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك المنظمة،الدار الجامعية،الاسكندرية،2001،ص86.

² كامل مصطفى البكرى سونيا،دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ،مجلة الادارة،مجلد 23،عدد1،جولية،1991،

³ سالى على محمد حسن،العلاقة بين ابعاد العاملين ودرجات الرضا الوظيفي،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس،القاهرة،2000،ص147،

ثانيا: المقاييس الذاتية:

وهي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين بإستخدام وسائل كتصميم استمارة الاستقصاء توجه الى العاملين, من اجل معرفة رضاهم على العمل او بإستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المؤسسة.

ولقاييس الرضا هناك عدة طرق نذكر منها:

1- المقاييس الرتبية او الاستبانات ذات المقاييس المقننة وهي من اكثر الطرق استخدام لقياس الرضا الوظيفي ومن اهم هذي المقاييس

-الاستبانة الوظيفية (JDI):تقوم بقياس معدلات الرضا لخمس جوانب للوظيفة نفسها, الجر , فرص الترقية, الاشراف والزملاء

-استبانة "مينسوتا" لقياس الرضا الوظيفي (MSQ): وهي مقياس شائع الاستخدام حيث يعبر فيه الفرد عن مدى لراضاهم او عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل الاجر, الترقية, كفاءة الاشراف.

-مقياس الرضا عن الاجر (BSQ):وهو يهتم بالحالات النفسية إتجاه العوامل المختلفة لجوانب انظمة الاجور مثل الرضا الحالي والرضا عن الزيادات في الاجر المزايا الاضافية وادارة نظام الاجور

2- اسلوب الاحداث المحرجة: وهو اسلوب يعرف بطريقة القصة الهرزبورغ حيث يطلب من الافراد ان يصفو بعض الاحداث المرتبطة بعملهم والتي حققت لهم الرضا او عدمه ثم يتم ا خيار وفحص الاجابات لاكتشاف سبب وعوامل الرضا او العكس.

3- المقابلات الشخصية: وهي مقابلة الافراد بصفة شخصية حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الامور والاتجاهات التي لايمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء وتكون اكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة وتقلو في المنظمات الكبيرة بسبب خوف العاملين فيها بالاقصاح على امور قد تضر بمصالحهم خاصة اذا تعارضت مع مصالح المنظمة¹.

7-اثارو دينماكية الرضا الوظيفي:

¹ محمد على شعيب،السلوك فى التنظيم،ط3،دار النشر للجامعات المصرية،مصر،1987،ص52.

_اثار الرضا الوظيفي:

✚ اثار الرضا الوظيفي على مستوى الشخصي للفرد العامل: في هذا الاطار يؤثر الرضا الوظيفي على المستوى الجسمي ونفسي والعقلي للعامل كما يمتد تأثيره الى حياته العائلية ومكانته الاجتماعية

1- اثار الرضا الوظيفي على الصحة العقلية والجسمية للعامل: اثبتت العديد من الدراسات ان العمال الذين لديهم درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي اقل عرضة للاصابات من الامراض المهنية خصوصا (السكري , ضغط الدم الخ) كما ان لهم اتجاهات اجابية نحو ذواتهم مما يجعلهم اقل عرضة لنوبات الاكتئاب ةمختلف الاضطرابات النفسية وانه يحدث العكس في حالة الشعور بعدم الرضا

2- اثار الرضا الوظيفي على صحة الفريق وعلاقات العمل:

أ-الرضا الوظيفي على الغياب:تحتوي تأثير مستوى العمل لمختلف انواع الانتاج, مستويات التاهيل ظروف أداء المحيط واوقات العمل ثم تأثير الظروف اجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافئة الى جانب كل الاجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والاشراف وجماعة العمل فعدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة اذن الى الغياب وان كان لا يمنع ان تكون احد الاسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الاسباب

فغياب الموظفين يرتبط بشكل مباشر على ادراكهم بعدم وجود عدالة وعليه فان معاملة الموظفين بطريقة عادلة يعتبر نظاما اداريل مفيدا لتخفيض الغياب.

ب-اثار الرضا الوظيفي على الدوران الوظيفي (ترك العمل):وتجدر الاشارة الى ان هناك عوامل اخرى تلعب دورا هاما في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي فبسبب ظروف اقتصادية لايتخيل الاشخاص انفسهم يعملون في اي مكان اخر وبالتالي يستمرون في العمل بمؤسستهم بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا والعكس يحدث عندما تسير الامور على خير مايرام في الاقتصاد وتخفض البطالة اجمالا فيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك العمل) لأن الافراد سيتطلعون الى فرض افضل في المؤسسات اخرى وقد يحدث هذا حتى في حالات وجود درجة عالية او مقبولة من الرضا الوظيفي .

✚ اثار الرضا الوظيفي على التنظيم (المؤسسة): لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء موزا لكثير من اعمال البحث ومنهم من يعتقد ان الرضا واداء يأتيران في بعضهم باعتبارها علاقة سبابية بين الرضا كمتغير سبابي والاداء كمتغير تابع¹.

¹ - اسماعيل على سييوني،ادارة السلوك فى المنظمات مدار المريخ للنشر المملكة العربية،السعودية،2004،ص207

ومن اشهر الدراسات حول هذا الموضوع دراسة (ارجريس) 1972 ودراسة (بيلي) 1982 وتوصلت الدراسات الى نتائج متقاربة كان فحوا ان العمال اكثر رضا يميلون الى تحقيق الى مستويات افضل .

-دينامكية الرضا الوظيفي:

يعم الناس لكلي يصلوا الى اهداف معين وينشطون في اعمالهم لاعتقادهم ان الاداء سيحفف لهم هذه الاهداف ومن فإن بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه والعكس صحيح ومن هنا ينظر دائما الى ان الاداء سيؤدى للرضا، لكن هناك عوامل سابقة للاداء ولاحقة له تشكل سلسلة عمليات متتالية تنتظم فى نسق تؤدى الى تحقيق الرضا يرتبها شوقى كمايلي:

-الحاجات:

فلكل فرد يريد ان يسعى الى إشباعها ويعد العمل اكثر مصادر هذا الاشباع اتاحه.

-الدافعية:

تولد الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع تلك الحاجات.

-الاداء:

تتحول الدافعية الى اداء نشط للفرد ويوجه خاص فى عمله، اعتقادا منه ان الاداء وسيلة لاشباع تلك الحاجات.

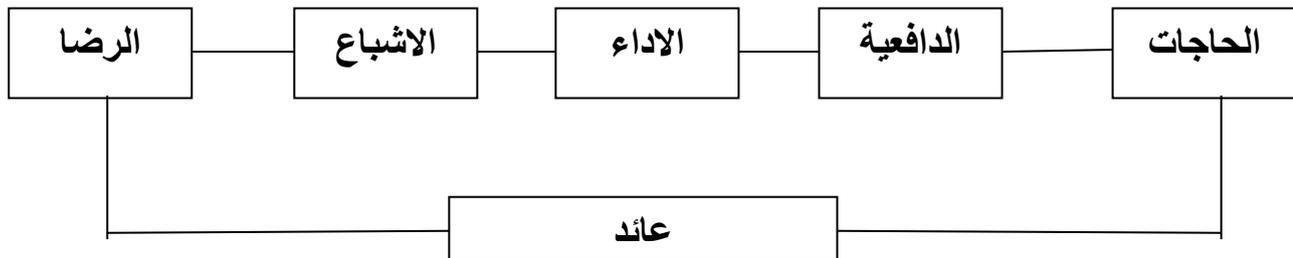
-الاشباع:

يؤدى الاداء الفعال الى اشباع حاجات الفرد.

-الرضا:

ان بلوغ الفرد مرحلة الاشباع من خلال الاداء الكفاء عن عمله يجعله راضيا عن باعتباره الوسيلة التى تنسى من خلالها اشباع حاجاته¹.

و يمكن تجسيد طل ماسبق بالرسم التوضيحي التالى:



شكل - 6 - دينامكية الرضا الوظيفي

8-تأثير الاتصال غير الرسمي على تحقيق الرضا الوظيفي:

¹ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص229.

تكمن اهمية الاتصال غير الرسمي في انه يعتبر كمنفذ بنفس الافراد من خلاله مراعاة مشاعرهم وصراعاتهم وقلقهم ومختلف انفعالاتهم وحاجاتهم ,حيث يعتبر كعامل هام في الاتزان النفسى لهم ,اذ انه تعبير تلقائى وعفوى عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدى الى اشباع نفسى وداخلى احسن من الاتصال الرسمي¹,و بالتالى لهذا العلاقات بين العاملين تثير على سير العمل داخل المؤسسة ومهما اختلف اسباب نشوء العلاقات غير الرسمية,الا ان تلك التفاعلات الاجتماعية بين العاملين اثناء العمل يكون لها اهدافها ودوافعها ثقافتها حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التى يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطا على اعضاء للالتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صورا واشكالا مختلفة للتفاعلات الاجتماعية اما ايجابا فى صورة تعاون وموامة واحترام ,اما سلبا فى صورة تناقض وصراع وذلك حسب تعارض اوتمازج الاهداف المتبادلة بينهم,وهنا تاتى مسؤولية الادارة فى فهم التنظيم غير الرسمي من حيث اهدافه وسلوكه وقيمه وعلاقاته التى قد تعارض مع التنظيم الرسمي ومع القيم التى تفرضها الادارة حيث يمتد تأثيرها على جميع العمليات الادارية بالمؤسسة ككل سواء فى سلوك الموظفين المتوقع منهم ا وفى عملية اتخاذ القرارات ا وفى قنوات الاتصال.

9-الاثر السلبى للاتصال الرسمي على سير العمل وتحقيق الرضا الوظيفى:

لاحظ كروزبييه ان اهم علامات التوتر الصراع هى عدم حرارة العلاقات وبقاءها منحصرة فى الاطار الرسمي والاصطناع والتحفظ واحيلنا تكون منزعة ,كذلك تواجد النساء مع الرجال فى مكتب واحد حيث يحمل كل طرف نظرة سلبية عن الاخر خاصة فى العمل وطريقة المعاملة ,كذلك هناك بعض النقائص التى خلال الاتصال, فمثلا قد يصبح المعنين بالامر اكثر اهتماما بالنواحي الفنية الخاصة لعمليات المصنع حتى تصبح اقتراحات الموظفين ومطالبهم ومشاعرهم عن مشاعرهم عن الامور اليومية متجاهلة ولايؤدى ذلك الى الاستياء من جانب المستخدمين فحسب بل ينعكس فى نهاية الامر على الكفاية الفنية للمؤسسة تجاه الموظف , وانما يعنى نقصا فى المشاعر الانسانية بل هو ايضا علامة العجز الكلى فى الميدان الفنى وثانيا قد يكون خط الاتصال طويلا جدا حتى ان المعلومات قد تصل مشوهة او لا تصدق المعلومات عندما تكون الروح المعنوية منخفضة والادارة غير موثوق بها,²

وبتالى الرضا الوظيفى هذا يتاثر بالاتصال الرسمي عندما يكون هذا الاخير مدروس وغير منظم ,يخضع فى تسييره للاشخاص غير اكفاء كذلك غياب الحوار والاتصال بين الادارة وموظفيها عدم تقديرهم وعدم مراعاة الجوانب النفسية للموظف.

¹ ناصر قاسمى:الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الاداري,دطدارالكتاب الحديث,مصر,2003,ص50.

² ناصر قاسمى,مرجع سابق,ص163.

كذلك هناك مصدر اخر للاحباط يتعلق بالاتصال المختل في عديد من المصانع وهو الفشل في جعل الموظف يعرف موقعه بالنسبة لوظيفته.

الخلاصة

وعموما نستنتج مما سبق ان الرضا عن العمل هو ظاهرة فردية ونفسية تتحكم فيها مجموعة من العوامل التي نجعل الفرد اكثر ارتياحا في عمله واكثر سعادة لهذا اصبح الرضا الوظيفي من اهم المؤشرات لنجاح وصحة المؤسسات ومدى فعاليتها على اقتراض ان المؤسسة التي يشعر الموظفون فيها بالرضا يكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي لايشعر فيها الموظفون بالرضا الوظيفي مع ملاحظة ان الموظف الرضا عن عمله هو اكثر استعداد للاستمرار بوظيفة وتحقيق اهدافه واهداف المؤسسة التي يعمل فيها كما انه يكون اكثر نشاط وحماسا في العمل لعل هذا الاتساع والتعدد والاهمية لايكاد يخطى بها موضوع آخر فإنه القول انه وانطلاقا من دراسة مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة ماتتكون لدينا صورة عامة عن العمل من المؤسسة وعن ظروفه الفيزيائية والمعنوية وعن نمط زمستوى وفعالية الاتصال فيها كما يمكننا التنبؤ انطلاقا منه ايضا بمستوى المردودية ودرجة دوران العمل وموضوع هذه المؤسسة ضمن المؤسسات الاخرى المناقاة في محيطها

الفصل الخامس:

دراسة حالة لمؤسسة البنك الخارجي لوكالة تبسة-4.

الفصل الخامس: دراسة الحالة لمؤسسة البنك الخارجي الجزائري-وكالة تبسة46-

أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة:

سيتم فيها تحديد مجتمع البحث وكذا العينة، كما سيتم توضيح المنهج المتبع ومختلف ادوات البحث العلمي المستخدمة.

1_مجتمع البحث والعينةالدراسة:

يعتبر تحديد مجتمع البحث للدراسة من اهم خطوات البحث العلمي، فهو بمثابة اهمية كبيرة فى مدى دقة واختيار الباحث للعينة التى تمثل المجتمع الكلى للدراسة. و يقصد بمجتمع البحث حسب "مادلين قرافيت" GRWITZ انه: مجموعة عناصر له خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الاخرى، التى يجري عليها البحث والتقصى.¹ لما كانت درستنا تهدف الي معرفة تاثير الاتصال غير الرسمى على الرضا الوظيفى فى المؤسسة الاقتصادية، فان مجتمع بحثنا يتكون من كل موظفى البنك الخارجى الجزائرى "وكالة تبسة46" ولما كان عددهم محدود فقد اخترنا ان تجرى حصرا شاملا لكل المفردات، حيث كان مجتمع البحث يشمل 26 موظفا.

2_منهج الدراسة:

عند القيام باي دراسة علمية لابد من اتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة الى بلوغ نتيجة ما، وذلك فقد عرف المنهج بانه"الاسلوب او الطريقة الواقعية، التى يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه ا وفى دراسة لمشكلة موضوع البحث²، فالمنهج اذن هو الطريقة لمواجهة مشكلة بحثه ا وفى دراسة لمشكلة موضوع البحث، فالمنهج اذن هو الطريقة المتبعة للاجابة عن الاسئلة التى تثيرها اشكالية البحث، كما ان اختياره لاياتى من قبيل الصدفة او لميل ورغبة الباحث لمنهج دون اخر، بل ان موضوع الدراسة واهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب، وهذا الاختيار الدقيق هو الذى يعطى مصداقية وموضوعية اكثر للنتائج المتواصل اليها.

وبما ان درستنا تتمحور حول "تأثير الاتصال غير الرسمى على الرضا الوظيفى فى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" فانها تنتمى الى الدراسات الوصفية الشائعة في البحوث الاتصال، والتى تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة او للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وابعادها والعلاقة بين متغيراتها، بهدف الانتهاء الى وصف علمى ودقيق ومتكامل للظاهرة او للمشكلة التى تقوم على الحقائق المرتبطة، فقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ماتطلبه دراسة تاثير الاتصال غير الرسمى علي الرضا

¹ -موريس انجرس، مناهج البحث العلمى فى العلوم الانسانية(ترجمة بوزيد صحراوى واخرون)، ط2، دارالقصبة، الجزائر، 2006، ص62.

² -عمار بوحوش: مناهج البحث العلمى وطرق اعداد البحوث، ط2، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص286.

الوظيفي للعمال. وكذا تشخيص مؤشرات الدراسة استلزم "المنهج المسحي" الذي يعنى: الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من خلال العناصر المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة، من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك¹.

ونظرا لكون دراستنا لا تتوقف على الوصف، جرد وجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة فقط عن طريق التكميم باستخدام الاساليب الاحصائية، بل تتعدى ذلك الى تفسير وتحليل البيانات المختلفة ثم استخلاص النتائج العامة فقد استخدمنا ضمن المنهج المسحي "المسحي التحليلي" للوصول الى تفسيرات كيفية تضاف الى تفسيرات كيفية الى النتائج الكمية.

3_ ادوات جمع البيانات:

ان دقة اي بحث علمي تتوقف الى حد كبير على اختيار الادوات المناسبة التي تتماشى مع طبيعة الموضوع وامكانيات الباحث، للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم اهداف الدراسة. لذا فان جمع البيانات لابد لها من ادوات محددة تختلف باختلاف نوع الدراسة وباختلاف المنهج المتبع، وهنا ارتأينا الى استخدام:

أ_ استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان اداة من ادوات جمع البيانات الاكثر استخداما وشيوعا خاصة في الاعلام والاتصال، ويرجع ذلك الى الميزات التي تحقها هذه الاداة من اختصار للوقت والجهد والتكلفة بالاضافة الى سهولة معالجة بياناتها احصائيا².

وهذا ماجعلنا نعتمد عليها كاداة اساسية في دراستنا كونها تساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار والتشتت، بالاضافة الى عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين اثناء الاستقصاء، ويوفر كثيرا من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها، مما يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج³.

و تعرف الاستمارة بانها اداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الاسئلة، مرتبة باسلوب منطقي مناسب، يجرى على اشخاص معينين لتعبئتها⁴.

¹- احمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديون المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005، ص286.

²- محمد محمد قاسم: المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص60.

³- موريس انجرس: مرجع سابق، ص263.

⁴- ريحي مصطفى علبان: مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص82.

ولقد حاول ربط الاستمارة باشكالية الدراسة، وبما ان الهدف من دراستنا هو الكشف عن تأثير الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة وصفية بمؤسسة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة46 فقد وضعنا اسئلة تخص هذا الجانب متمثلة في 21سؤال.

موزعة على اربعة محاور تجيب علي اسئلة الدراسة وهي.

المحور الاول: تتضمن بيانات سوسيو ديمغرافية للمحوثين وهي الجنس، العمر، الحالة الاقتصادية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية،سنوات الخبرة،.

الحور الثاني:يتضمن اسئلة خاصة بالاتصال غير الرسمي.

المحور الثالث:يتضمن اسئلة خاصة بالرضا الوظيفي

المحور الرابع:العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي.

4_ التعريف بمؤسسة البنك الخارجي الجزائري_وكالة تبسة46_:

نشأة وكالة تبسة 46:

تأسست وكالة تبسة 46 التابعة للبنك الخارجي بتاريخ 1جانفي1990 وباشرت نشاطها براسمال قدره 160,000,000دج ويقع عنوانها الاداري بنهج الامير عبد القادر طريق قسنطينة تبسة،

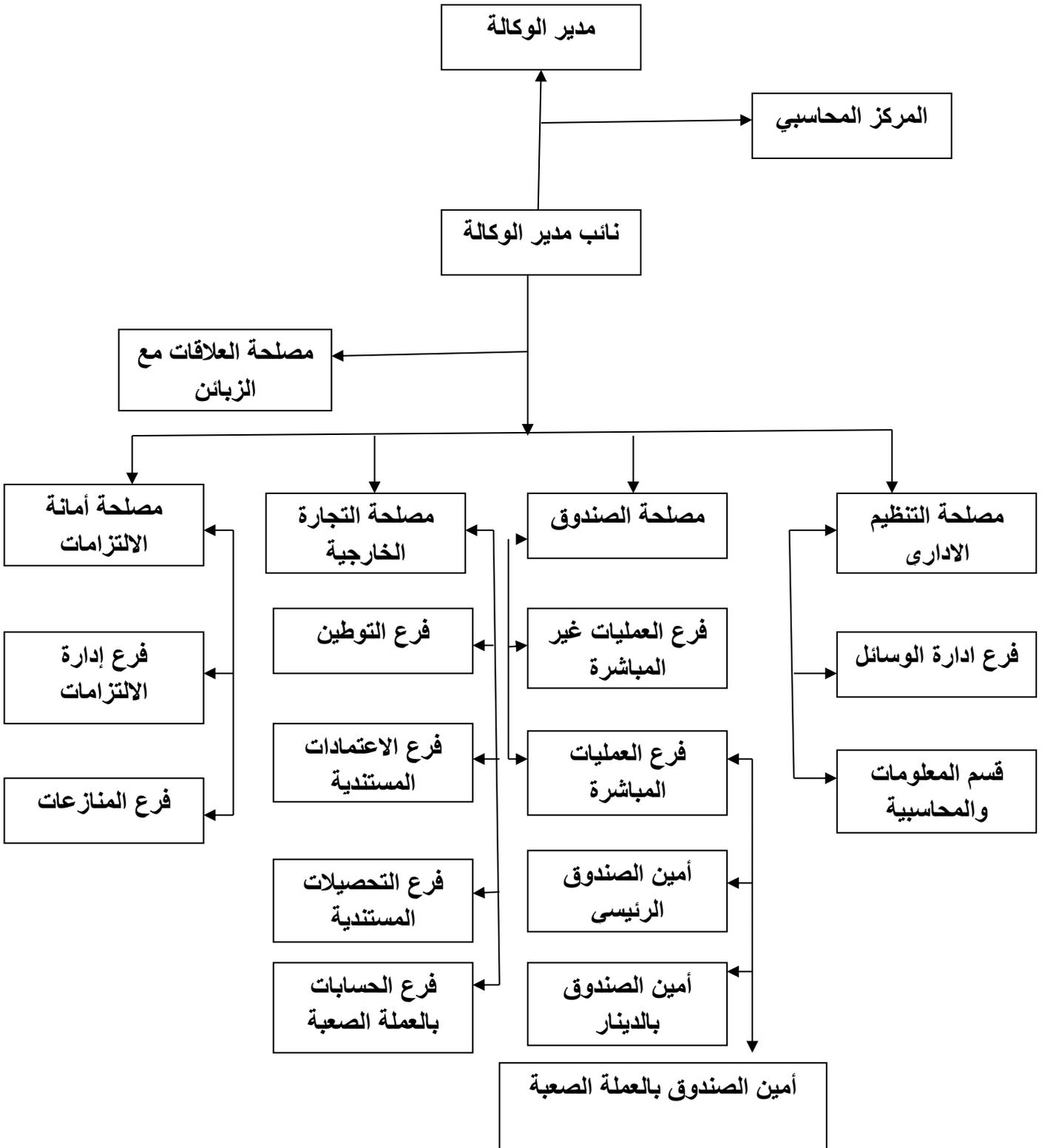
ان الوظيفة الاساسية للوكالة تتمثل في تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية بين الولاية محل النشاط والخارج،اذ تقوم الوكالة باستقبال الودائع ومنح الاعتمادات للمستوردين ومنح الضمانات وذلك لتسهيل عمليات التصدير.

ولتعدد مهام الوكالة فقد قسمت الى قسمين هما:

- قسم خاص بالائتمان يقوم بقبول الودائع ومنح القروض.
- قسم خاص بالعمليات الخارجية يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى.
- مهام وكالة تبسة46: للوكالة عدة مهام اساسية تتمثل في:
- ادارة العلاقات التجارية مع الزبائن بطرق علمية.
- تنظيم وتحليل وادارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي p.m.e والمؤسسات ذات طابع الصناعي p.m.i.

- معالجة عمليات الزبائن محاسبيا واداريا بالعملة الوطنية او العملة الاجنبية وبالوكالة المدير هو المسير الاول لها, تتمثل في:
 - تطوير وتقييم راس المال الاقصادى.
 - تطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.
 - مراقبة سير الخدمات المقدمة للزبائن.
- 5-الهيكل التنظيمى لوكالة تبسة _46_:

الشكل رقم 7 الهيكل التنظيمي وكالة تبسة -46-



ثانيا :عرض وتحليل النتائج

اولا: تفريغ البيانات الميدانية:

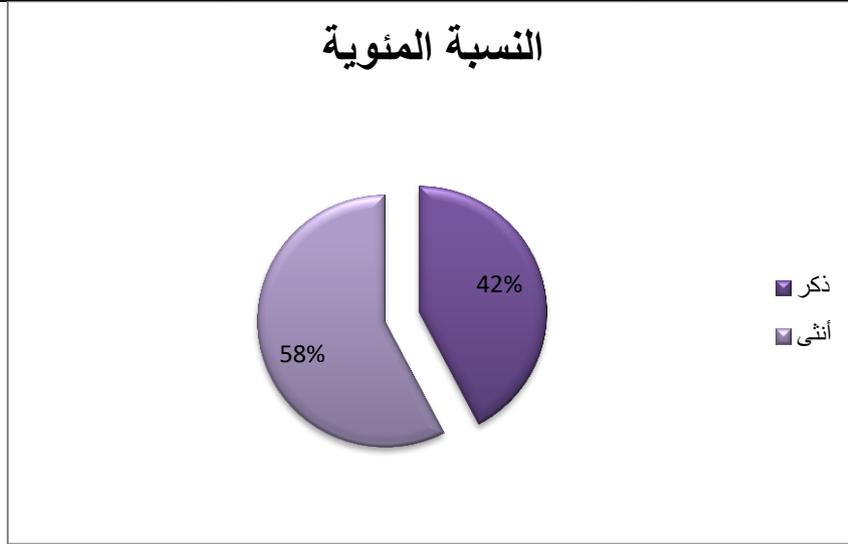
1_البيانات السوسيو ديمغرافية:

تساعد البيانات السوسيو ديمغرافية الباحث في التعريف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم, وكثيرا مايعتمد عليها الباحث كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية ,حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة واهدافها, ولهذا فهي على جانب كبير من الاهمية اذ يندر ان نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها موجهها له, ومن هذا المنطق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات السوسيو ديمغرافية ضم 6 اسئلة تتعلق بالجنس, العمر,الحالة الاقتصادية, المستوى التعليمي, الحالة الاجتماعية, سنوات الخبرة.

المحور الاول: البيانات الشخصية

جدول رقم 1: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
42,30%	11	ذكر
57,30%	15	أنثى
100%	26	المجموع



شكل 8 يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

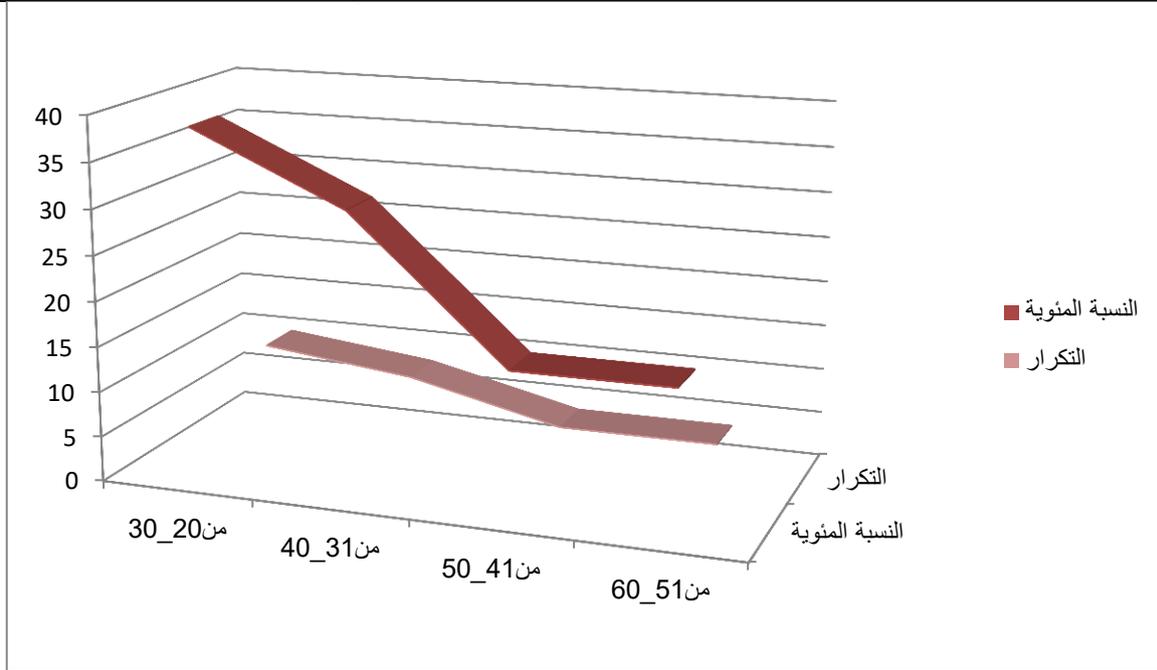
التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال رقم 1 توزيع المبحوثين حسب الجنس في وكالة تبسة 46، و من خلال تفريغ البيانات تبين لنا 57,70 من العينة اناث، و 42,30 منها ذكور.

و منه نستنتج بان هناك تقارب في النسب بين الذكور والاناث، وبالتالي هناك فارق بسيط يمكن ارجاعه لطبيعة العمل.

جدول رقم 2: يبين توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
38,46%	10	من 20_30
30,78%	8	من 31_40
15,38%	4	من 41_50
15,38%	4	من 51_60
100%	26	المجموع



الشكل 9: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.

التعليق على الجدول:

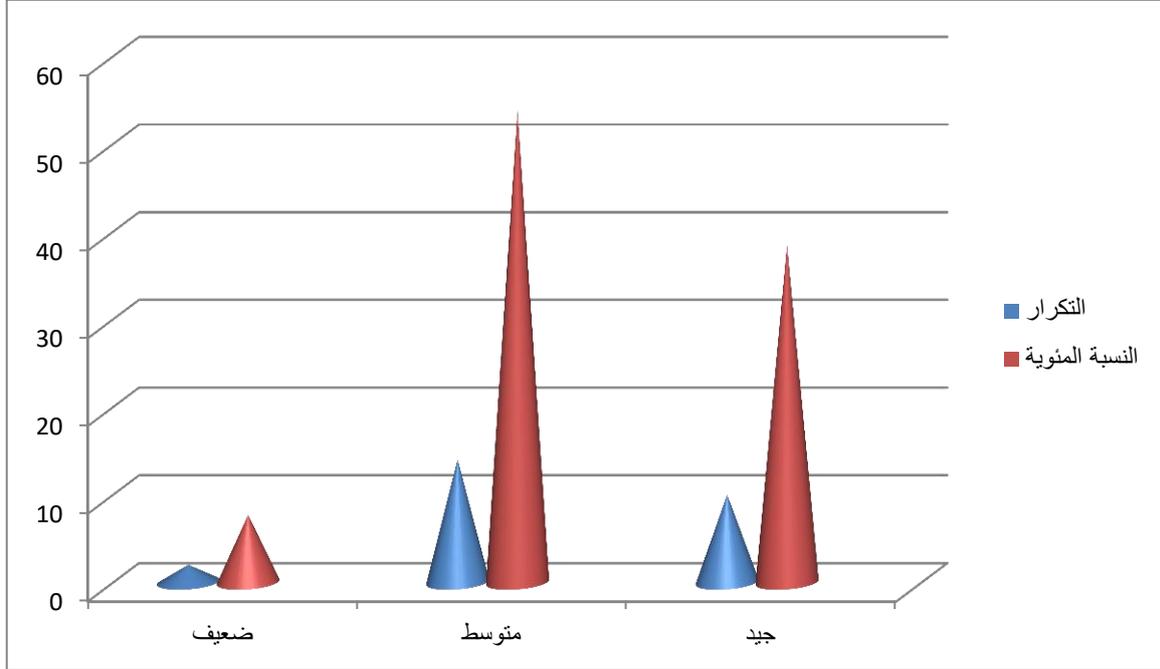
تبين من خلال الجدول رقم 2 ان نسبة 30,78 من عينة الدراسة تتراوح ما بين 40_31 سنة , و ان 30,46 كانت من 30_20, اما 15,38 كانت من 50_41 سنة و 60_51 سنة.

ومنه نستنتج ان التنوع العمري لافراد مجتمع الدراسة في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة 46 هيكل قوي قادر على البذل والعطاء , و هذا يدل على انا هناك توظيف في المؤسسة.

الجدول رقم 3: يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاقتصادية:

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاقتصادية
------------------	---------	-------------------

7,70	2	ضعيف
53,84	14	متوسط
38,46	10	جيد
100	26	المجموع



الشكل 10: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاقتصادية.

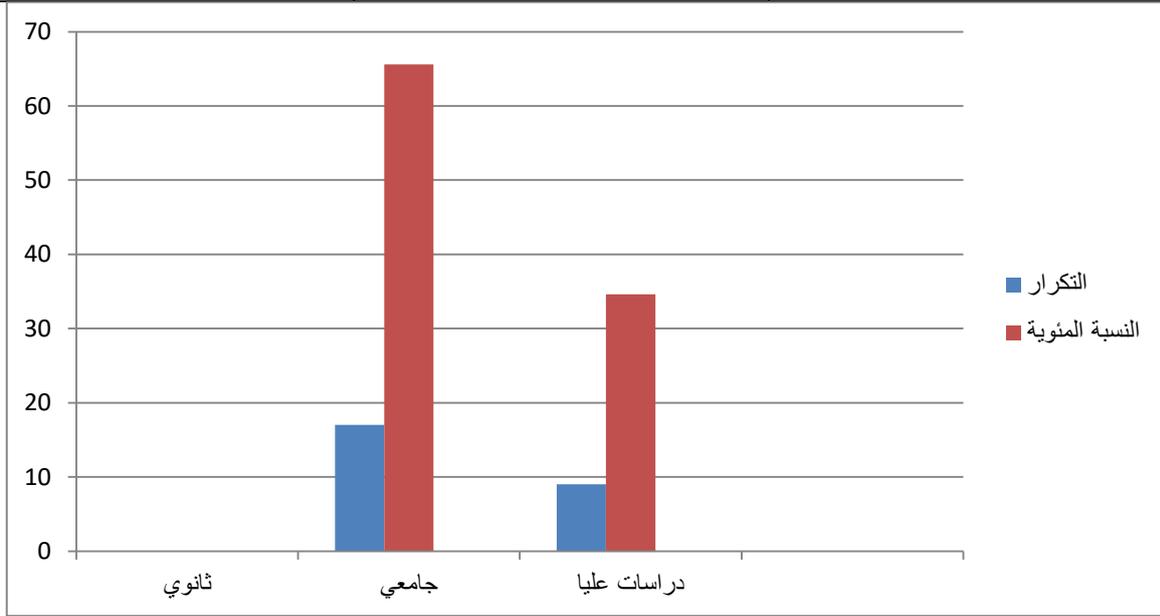
التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 ان نسبة 53,84 من عينة الدراسة ان حالتهم الاقتصادية متوسطة, اما نسبة 38,46 من عينة الدراسة فهم في حالة اقتصادية جيدة, اما 7,70 من عينة الدراسة في حالة اقتصادية ضعيفة.

ومنه نستنتج من خلال ذلك ان معظم عينة الدراسة بالوكالة في حالة اقتصادية متوسطة وهذا مرتبط بظروف اجتماعية اخرى (متزوجين_مسؤوليات).

الجدول رقم 4: يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ثانوي
65,38	17	جامعي
34,62	9	دراسات عليا
100	26	المجموع



الشكل 11: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

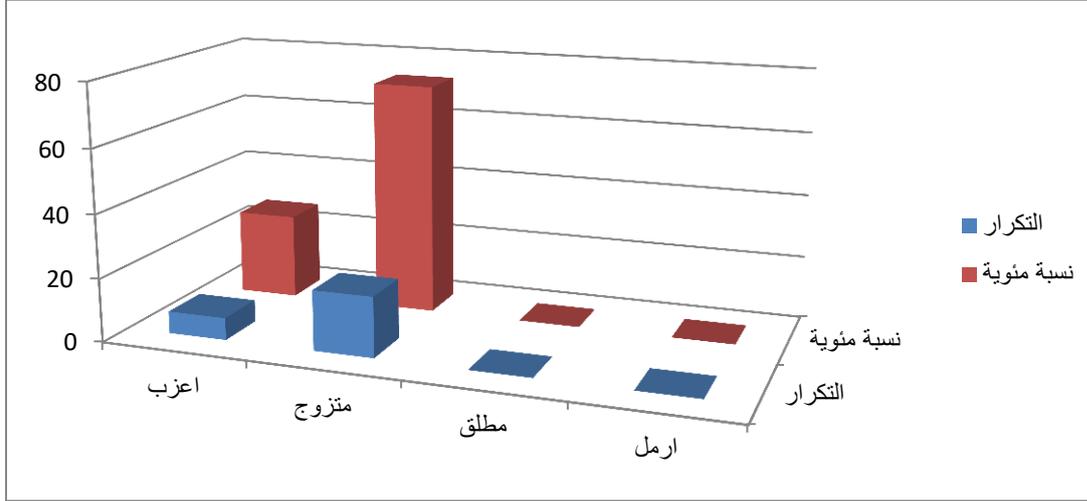
التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4 الذي يقدم لنا معلومات عن المستوى التعليمي لعينة الدراسة ان نسبة 65,38 من العينة ذوي مستوى جامعي ,اما نسبة 34,62 من عينة الدراسة هم اصحاب الدراسات العليا ,ثم نجد نسبة المستوى الثانوي منعدمة(0

و منه نستنتج من خلال ذلك ان نسبة المستوى الجامعي اكثر من باقى المستويات وهذا يرجع الى طبيعة العمل الذى يتطلب الشهادة الجامعية وذلك لرفع مستوى الاداء والجودة داخل الوكالة وكذا الطبقة المثقفة بامكانها تحسين مستوى الاتصال حتى الموظف ايجابيا.

الجدول رقم 5: يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	التكرارات الحالة الاجتماعية
26,93	7	أعزب
73,07	19	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	26	المجموع



الشكل 12: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.

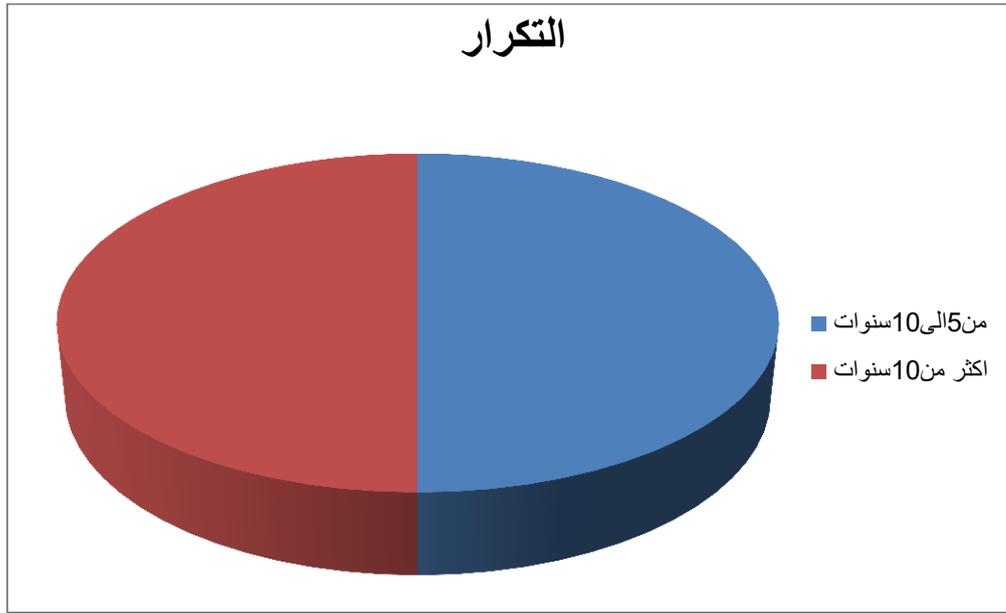
التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 ان النتائج المتحصل عليها من خلال اجابات المبحوثين ان نسبة 73,07 من عينة الدراسة متزوجين, اما 26,93 عزاب , بينما المطلقين والارامل نسبهم منعدمة.

ومن نستنتج بانهم الموظفين الذين لديهم نوع من الاستقرار الاجتماعي وهو ما ينعكس على وضعيتهم المهنية, كما ان تكون دائرة علاقاتهم الانسانية اكثر تعقيدا انطلاقا من مسؤولياتهم خارج العمل فيعتمدون اضافة الى الاتصال الرسمي على الاتصال غير الرسمي.

الجدول رقم6: يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	الفئات
50	13	من 5 الى 10 سنوات
50	13	أكثر من 10 سنوات
100	26	المجموع



الشكل 13: يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

التعليق على الجدول:

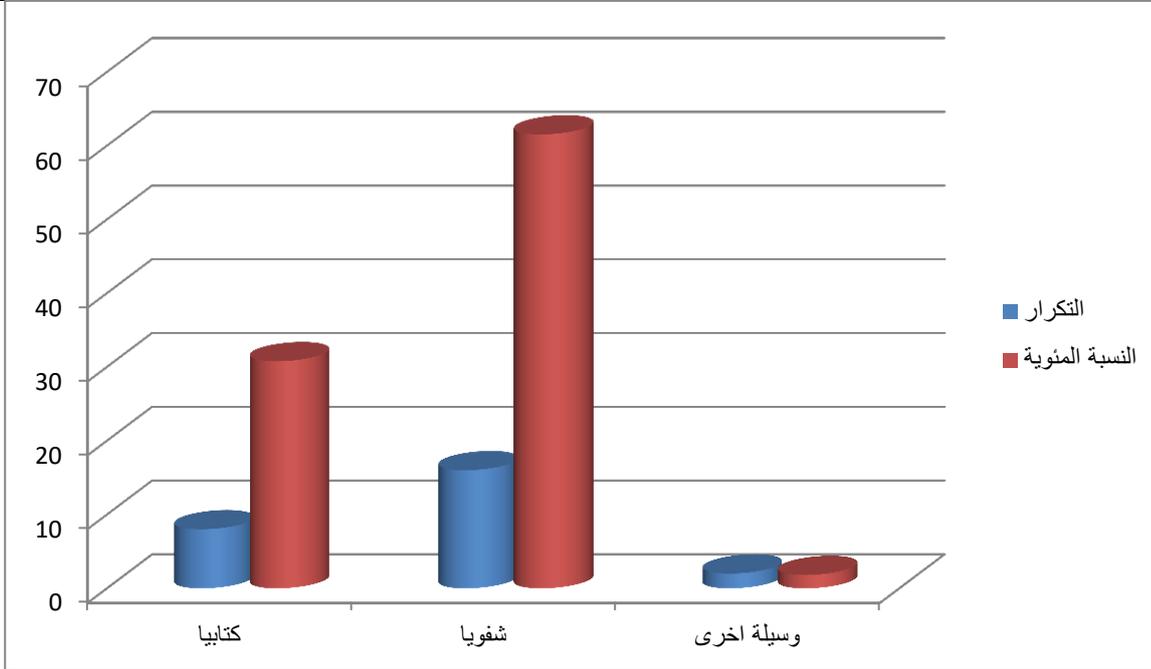
نلاحظ من خلال الجدول رقم6 ان النتائج المتحصل عليها من خلال اجابات المبحوثين حول سنوات الخبرة ,حيث ان 50 من الفئة اكثر من 10سنوات ,ونسبة 50 من 5 الى 10سنوات , فهي نسب متساوية.

وهذا يدل بان توظيفهم منذ فترة طويلة ,كما ان الخبرة المهنية هي تفاعل سنوات العمل مع العمر والوظعية المهنية.

المحور الثاني:الاتصال غير الرسمي

الجدول رقم7: يبين لنا الطريقة التي يتصل بها العامل برئيسه

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية%
كتابيا	8	30,77
شفويا	16	61,53
وسيلة أخرى	2	7,7
المجموع	26	100



الشكل14: يبين الطريقة التي يتصل بها العامل برئيسه.

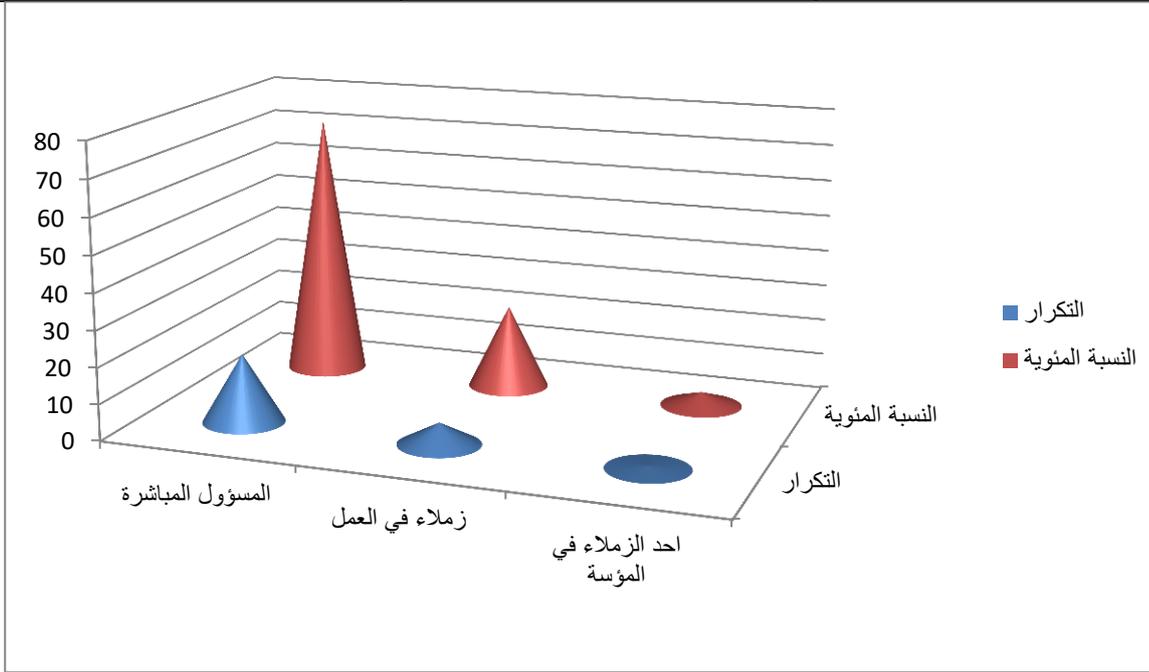
التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 تبين لنا من خلال معطيات الجدول ان نسبة 61,53 من عينة الدراسة يتصلون برئيسهم شفويا, اما 30,77 من عينة الدراسة يتصلون به كتابيا, وان 7,70 من عينة الدراسة يستعملون وسائل اخرى للاتصال برئيسهم.

و منه نستنتج ان اغلبية الفئة المدروسة في البنك الخارجي الجزائري يتصلون برئيسهم شفويا اي انه هناك اتصال غير رسمي وهذا راجع للاعمال الروتينية

الجدول رقم8: يبين اللجوء في حل المشاكل العمل الى

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات
73,07	19	المسؤول المباشر
23,09	6	زملاء في العمل
3,84	1	احد الزملاء في المؤسسة
100	26	المجموع



الشكل15: يبين اللجوء في حل المشاكل العمل.

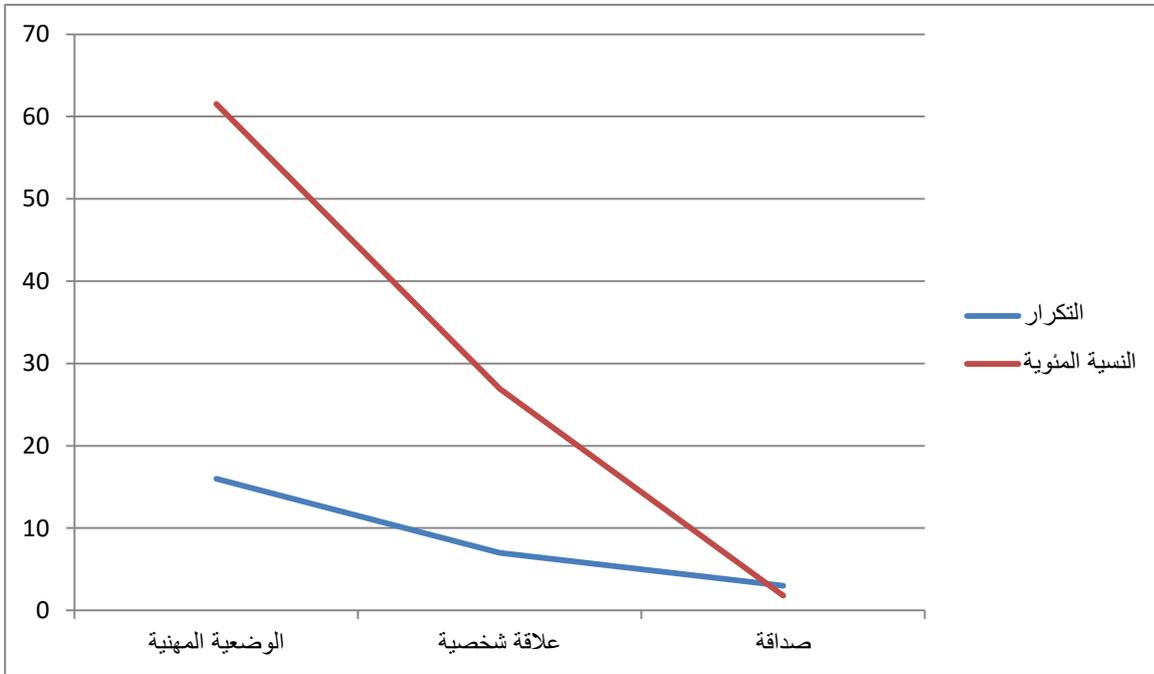
_التعليق علي الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 ان النتائج المتحصل عليها من خلال اجابات المبحوثين ان نسبة 73,07 يلجؤون الى المسؤول المباشر في حل مشاكل العمل, اما نسبة 23,09 يستعينون بزملائهم في العمل, اما نسبة 3,84 من عينة الدراسة يستعينون باحد الزملاء في المؤسسة.

و منه نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من المبحوثين بوكالة تبسة 46 بان هناك اتصال رسمي صاعد يعنى ان هناك مرونة في الاتصالات وهناك تفاعل وتفاهم وبتالي هناك رضا وظيفي.

الجدول رقم 9: بين علاقتك بزملائك في العمل تفرضها

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية %
الوضعية المهنية	16	61,53
علاقة شخصية	7	26,92
صداقة	3	11,55
المجموع	26	100



الشكل 16: يبين علاقتك بزملائك مع العمل تفرضها

التعليق على الجدول:

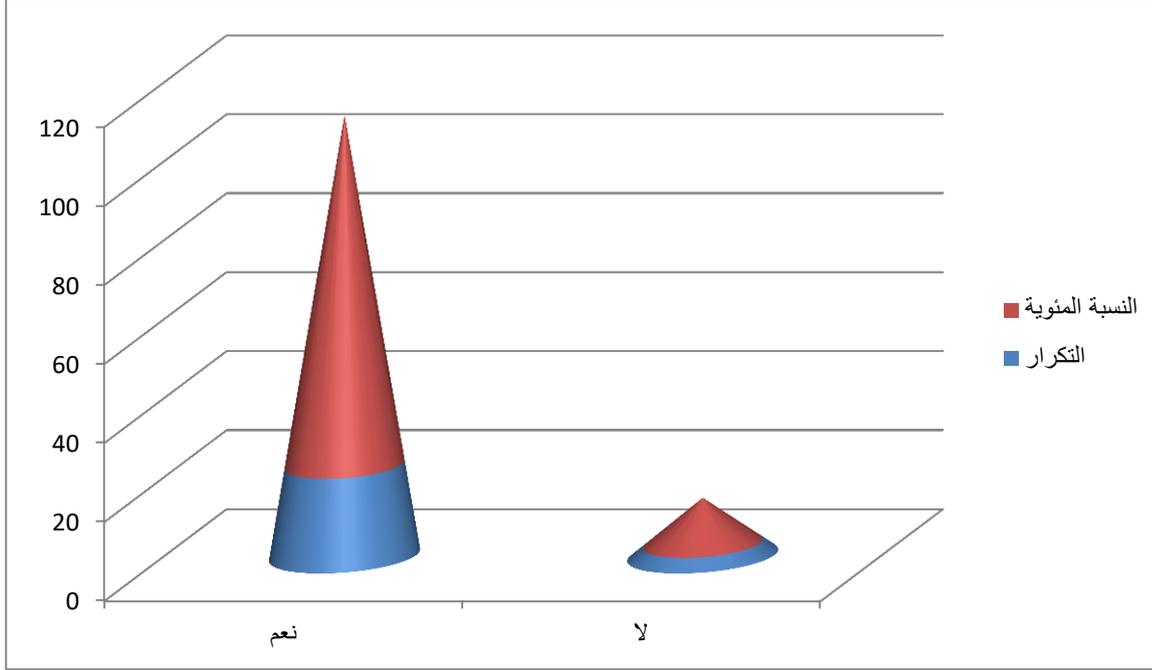
نلاحظ من خلال الجدول رقم 9 ان النتائج المتحصل عليها من فئة العينة ان نسبة 61,53 من عينة الدراسة بان العلاقة بين الزملاء في العمل تفرضها الوضعية المهنية, اما نسبة 26,92 من عينة الدراسة يرون بان العلاقة بين الزملاء في العمل علاقة تفرضها علاقة شخصية,

اما نسبة 11.55 من عينة الدراسة يرون بان العلاقة بين الزملاء علاقة تفرضها الصداقة.

و منه نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من العينة بوكالة تبسة 46 بان الاتصال هو تابع من وظيفة العامل المهنية , فهناك اتصالات افقية بين العمال الذين ينتمون لنفس السلم الوظيفي , و هي اغلبها غير رسمية والتي تؤثر علي التفاهم والرضا.

الجدول رقم 10: يبين الاتصالات غير الرسمية تتفق مع اهداف المؤسسة:

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	88,46
لا	3	11,54
المجموع	26	100



الشكل 17: يبين الاتصالات غير الرسمية تتفق مع اهداف المؤسسة.

التعليق على الجدول:

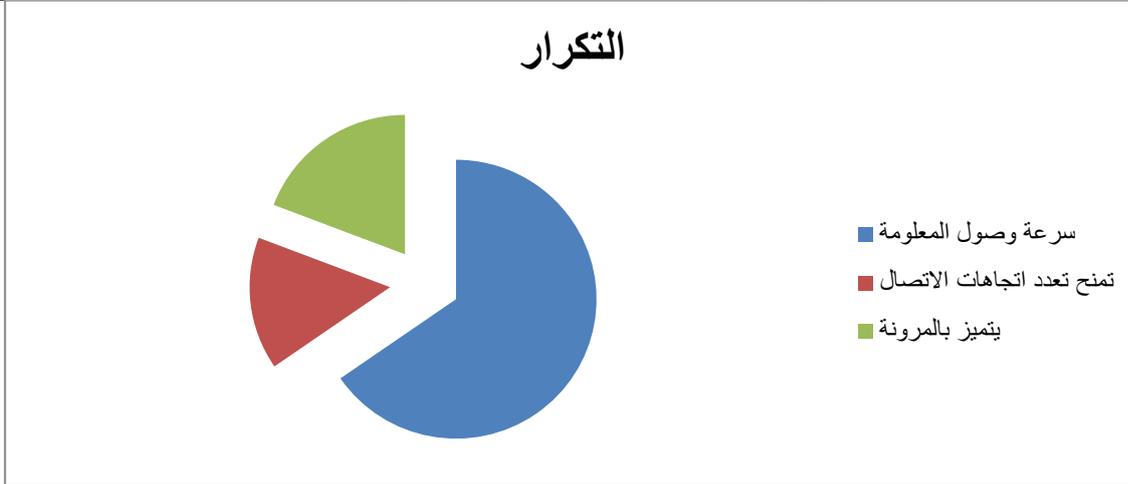
نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 ان النتائج المتحصل عليها من العينة المدروسة ان نسبة 88,46 من عينة الدراسة يرون بان الاتصال غير الرسمي يتفق مع اهداف المؤسسة, اما نسبة 11,54 من عينة الدراسة يرون بان الاتصال غير الرسمي لا يتفق مع اهداف المؤسسة.

ومن هنا نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من العينة بوكالة تبسة 46 بان هذا راجع الى ان الاتصال الرسمي هو روتيني ويتم بشكل بيروقراطي يجعل من اداء المهام يتطلب وقتا كبيرا , فيلجا الموظف الى الاتصالات غير الرسمية والتي تخلق جو من المرونة وتجاوز الخلافات.

فا الاتصالات غير الرسمية لا تشكل عائق داخل المؤسسة بل يساعد على تحقيق الاهداف خاصة فيما يرتبط بالعلاقات الانسانية بين الموظفين.

الجدول رقم11: يبين اهمية الاتصالات غير الرسمية في مؤسستنا

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية%
سرعة وصول المعلومة	17	65,38
تمنح تعدد اتجاهات الاتصال	4	15,38
بتميز بالمرونة	5	19,24
المجموع	26	100



الشكل18: يبين أهمية الاتصالات غير الرسمية في مؤسستنا.

التعليق على الجدول:

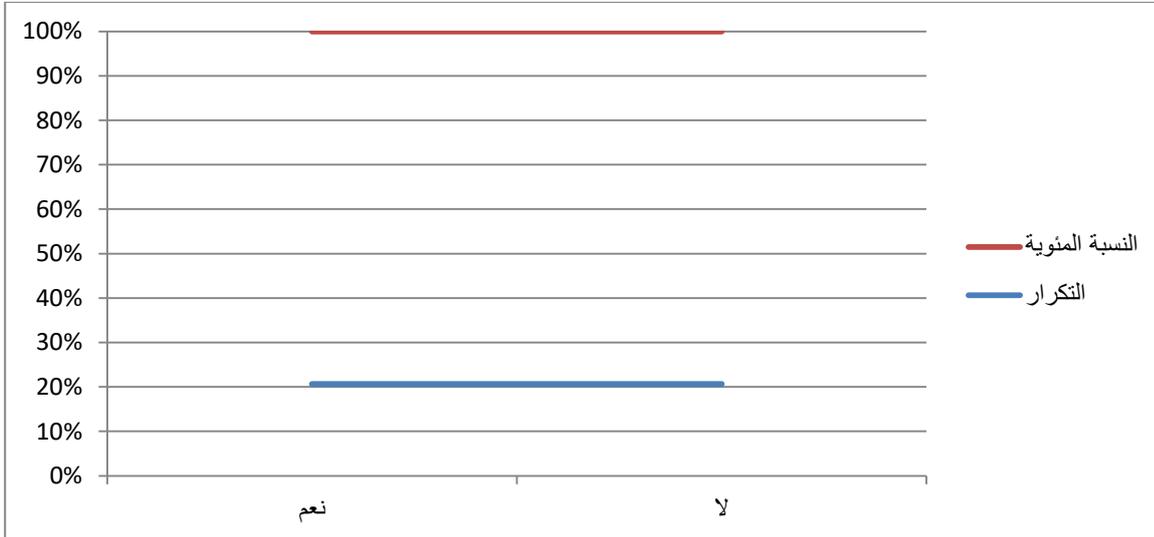
نلاحظ من خلال الجدول رقم11 بان النتائج المتحصل عليها من العينة المدروسة ان نسبة 65,38 يرون بان من اهمية الاتصالات غير الرسمية في مؤسستنا سرعة وصول المعلومة, اما نسبة 19,24 من العينة يرون بانها تتميز بالمرونة, وان نسبة 15,38 من عينة الدراسة يرون بانها تمنح تعدد اتجاهات الاتصال.

ومنه نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من المبحوثين بان للاتصال غير الرسمي دورا وظيفيا متمثلا في انتقال المعلومة بسرعة وهو مايكسر النمط البيروقراطي ويجعل في اداع المهام يتم بشكل جيد, كما يساعد على تكوين علاقات ودية بين الموظفين.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

جدول رقم 12: رضا الموظف على الأجر الذي يتقاضاه:

النسبة المئوية %	التكرار	التكرارات
73,07	19	نعم
26,93	7	لا
100	26	المجموع



الشكل 19: يبين رضا الموظف على الأجر الذي يتقاضاه.

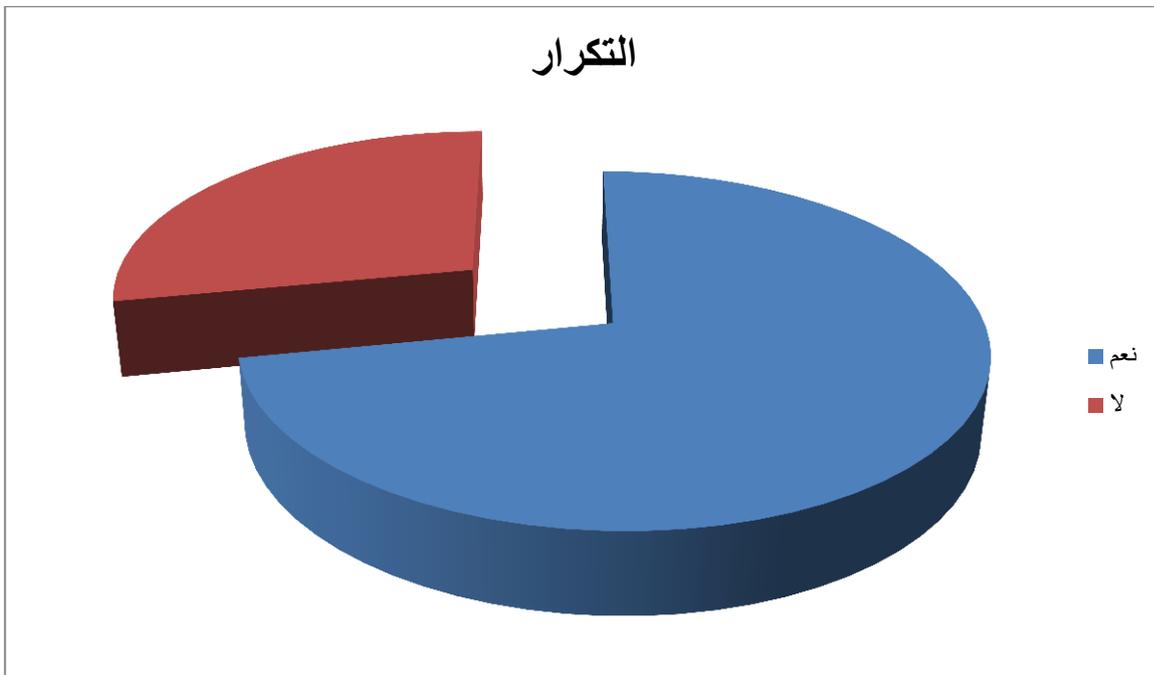
التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 ان النتائج المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة ان نسبة 73,07 من عينة الدراسة كانت اجابتهم بنعم, اما نسبة 26,93 من العينة كانت اجابتهم ب لا.

ومنه نستنتج من خلال نتائج المبحوثين بوكالة تبسة 46 بان الموظفين راضين عن الأجر الذي يتلقونه وهذا باعتبار ان الأجر هو من العوامل المهمة لاي فرد عامل لتلبية مختلف احتياجاته المعيشية والمالية التي يستطيع ان يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته.

الجدول رقم 13: يبين الرضا الوظيفي داخل المؤسسة:

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	65,38
لا	9	43,62
المجموع	26	100



الشكل 20: يبين الرضا الوظيفي في المؤسسة.

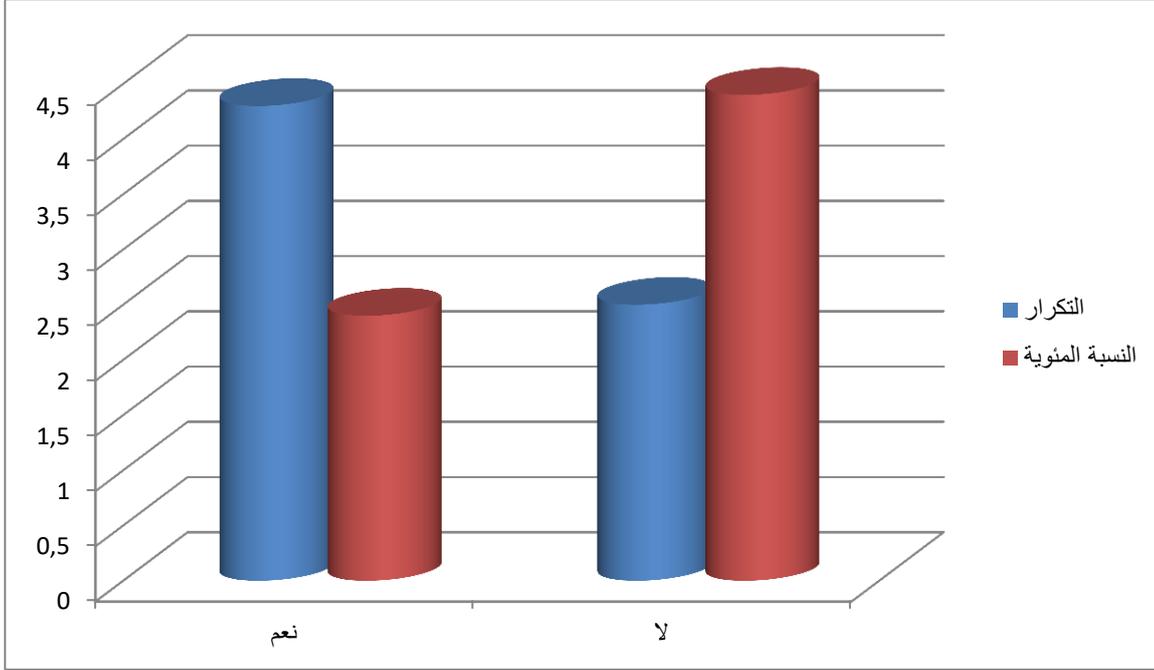
-التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 ان النتائج المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة ان نسبة 65,38 من عينة الدراسة كانت اجابتهم بنعم, اما نسبة 43,62 من العينة كانت اجابتهم ب لا.

ومنه نستنتج من خلال نتائج المبحوثين بوكالة تبسة 46 بانهم راضين داخل الوكالة , وهذا راجع اضافة الى الاجور الجيدة, الى شبكة العلاقات الانسانية التي تؤثر على الوظيفية المهنية للموظف داخل المؤسسة.

الجدول رقم 14: يبين هل هناك ضغوط داخل العمل

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات
65,38	17	نعم
43,62	9	لا
100	26	المجموع



الشكل 21: يبين هل هناك ضغوط داخل العمل.

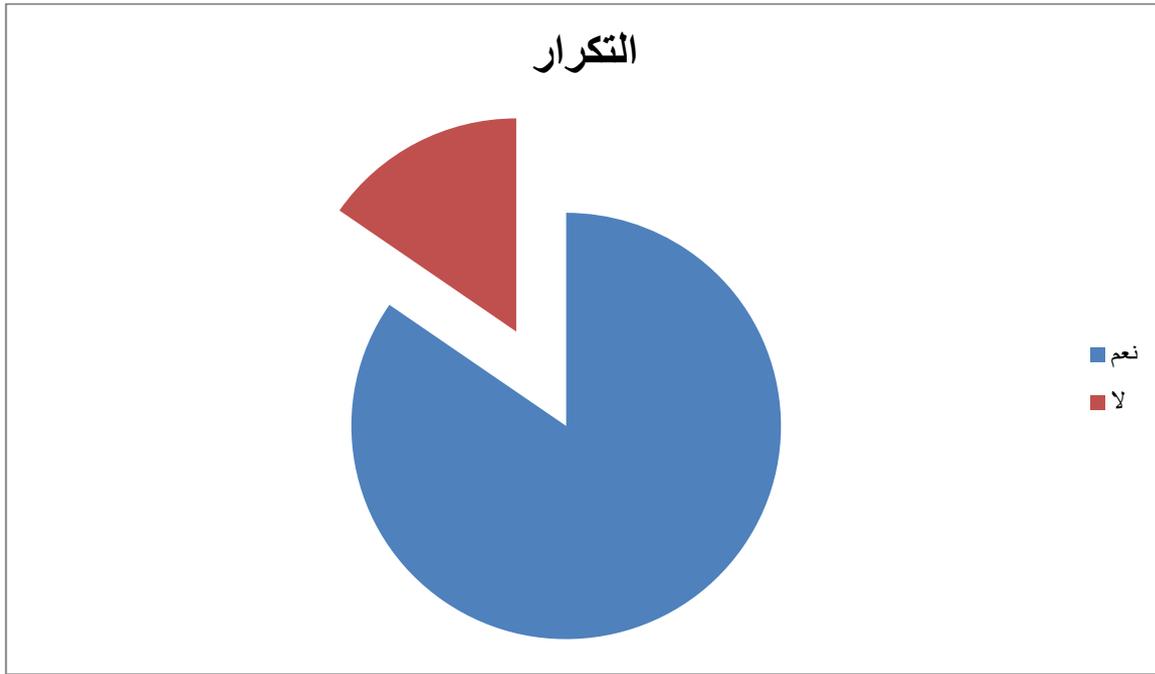
_التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 بان النتائج المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة ان نسبة 65,38 من عين الدراسة كانت اجابتهم بنعم هناك ضغوط داخل العمل ,اما نسبة 43,62 من العينة كانت اجابتهم ب لا.

ومن هنا نستنتج من خلال نتائج المبحوثين بوكالة تبسة 46 بان هناك ضغوط نتيجة روتينية المهام, ورغم ذلك فلبناء علاقات غير رسمية يسمح بخلق مناخ اقل ضغط, يتجاوز فيه الموظف كل الضغوط.

الجدول رقم 15: يبين الشعور الى الحاجة الى فترات الراحة

النسبة المئوية %	التكرار	التكرارات
84,62	22	نعم
15,38	4	لا
100	26	المجموع



الشكل 22: يبين الشعور الى الحاجة الى فترات الراحة.

-التعليق على الجدول:

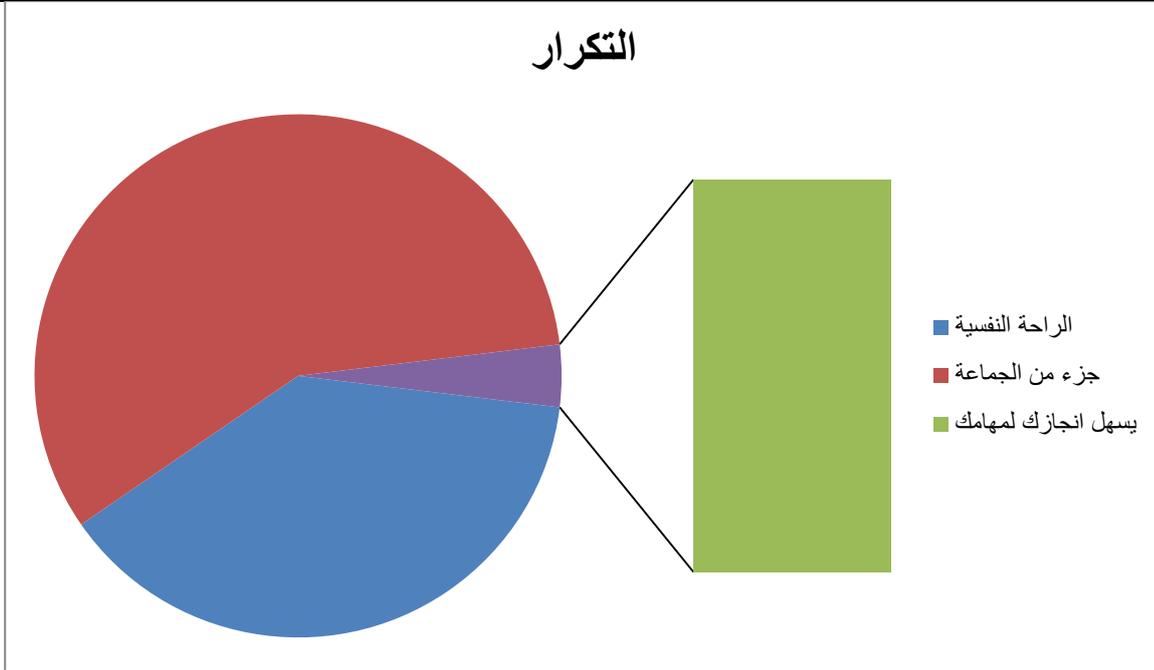
نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 ان النتائج المتحصل عليها من المبحوثين ان نسبة 84,62 من عينة الدراسة كانت اجابتهم بنعم يشعرون انهم بحاجة الى فترات راحة, اما نسبة 15,38 من العينة كانت اجابتهم ب لا.

و من هنا نستنتج من خلال نتائج المبحوثين بوكالة تبسة 46 انه اثناء فترات الراحة تزيد العلاقات الانسانية غير الرسمية، وهي في نفس الوقت لاتشكل خلاا وظيفيا , بل تدفع بسير المؤسسة نحو تحقيق اهدافها ومنها الرضا الوظيفي

المحور الرابع: العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي

الجدول رقم 16: يساعد الاتصال غير الرسمي افراد جماعة العمل داخل المؤسسة على

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات
38,46	10	الراحة النفسية
57,7	15	جزء من الجماعة
3,84	1	يسهل انجازك لمهامك
100	26	المجموع



الشكل 23: يبين يساعد الاتصال غير الرسمي أفراد جماعة العمل داخل المؤسسة.

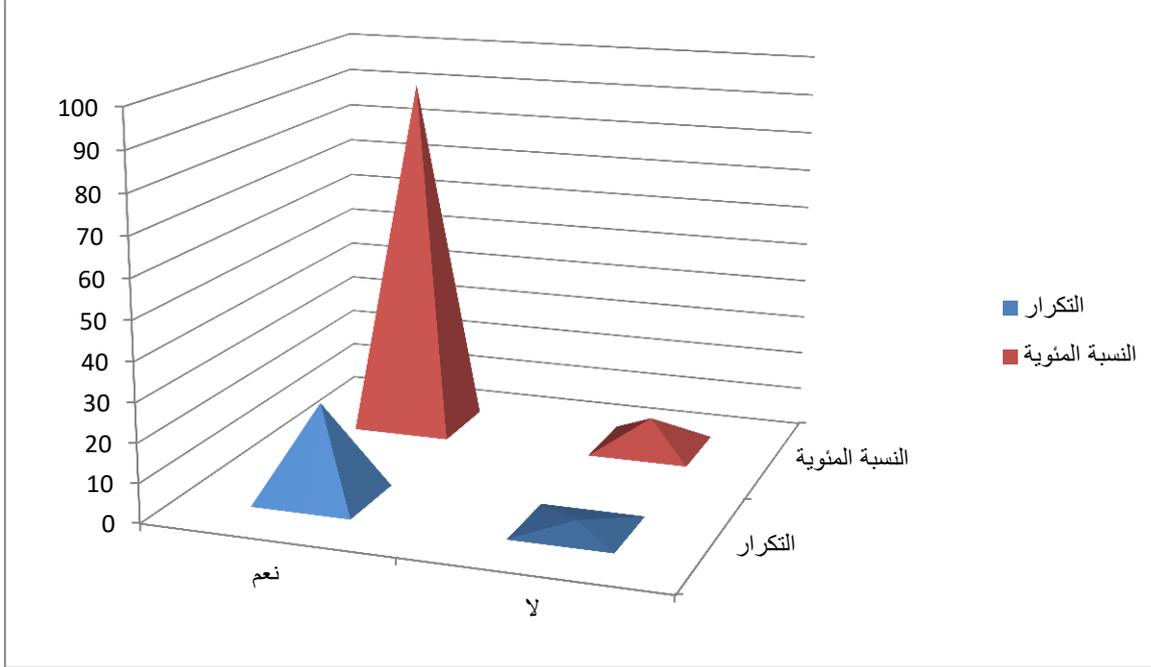
-التعليق على الجدول :

من خلال قراءة الجدول رقم 16 التحليلية نجد ان نسبة 57,70 من المبحوثين اختاروا جزء الجماعة, اما نسبة 38,46 اختاروا الراحة النفسية, اما نسبة 3,84 يرون انه يسهل انجازك لمهامك.

ومنه نستنتج من خلال نتائج المبحوثين بوكالة تبسة 46 بان الاتصال غير الرسمي هو بمثابة اتصال موازى للاتصال الرسمي, وقد يكون عاملا للموظف لتجاوز ضغوطاته وكما يشعره بانه جزء من جماعة العمل.

الجدول رقم 17: يبين الحرص دائما على تحسين مستوى الاداء لتحقيق الرضا الوظيفي

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	92,30
لا	2	7,7
المجموع	26	100



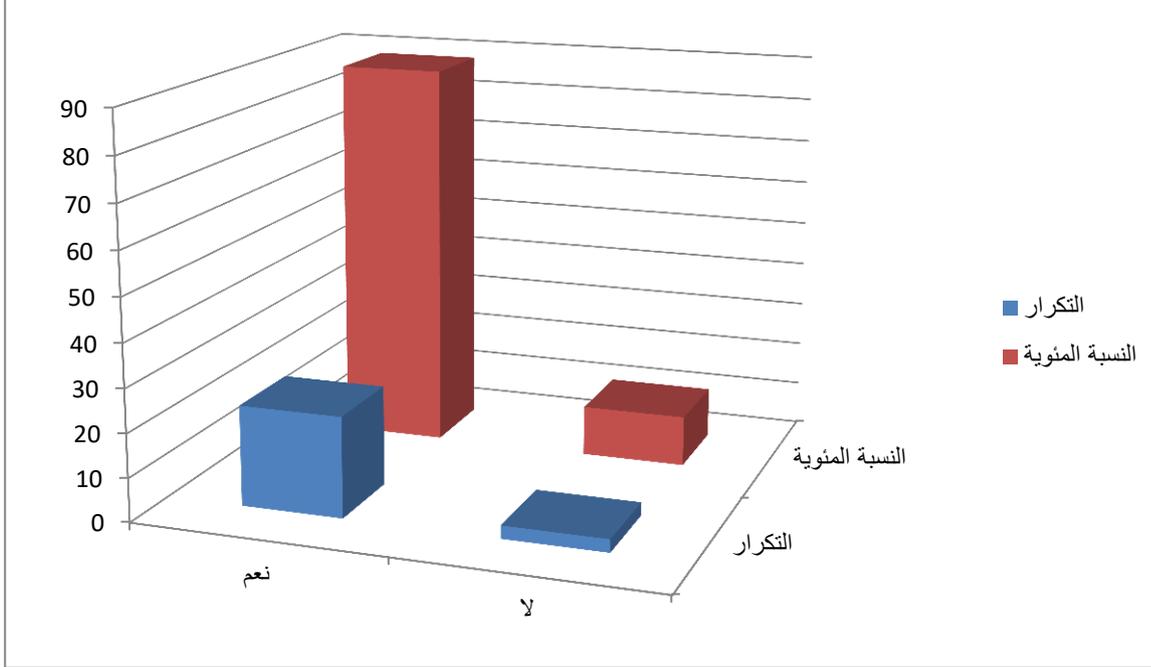
الشكل 24: يبين الحرص دائما على تحسين مستوى الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي.

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 ان النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة ان نسبة 92,30 من عينة الدراسة كانت معظم اجابتهم بنعم اما نسبة 7,70 من العينة كانت اجابتهم ب لا. ومنى هنا نستنتج من خلال نتائج المبحوثين بوكالة تبسة 46 بان تحسين الاداء ينعكس على العلاقات داخل المؤسسة والتي تشكل هي فيما بعد عاملا من عوامل الرضا.

الجدول رقم 18: يبين العلاقات الشخصية تؤدي الى تحسين وخلق مناخ مريح لتحقيق الرضا الوظيفي:

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	88,46
لا	3	11,54
المجموع	26	100



الشكل 25: يبين العلاقات الشخصية تؤدي الى تحسين وخلق مناخ مريح لتحقيق الرضا الوظيفي.

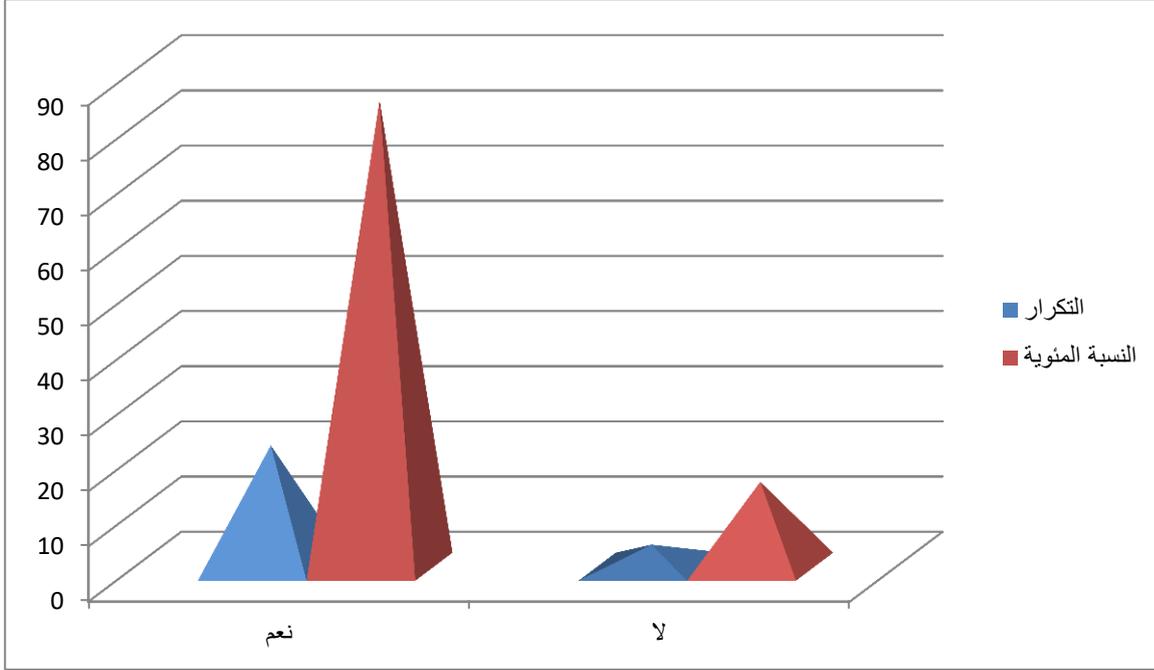
_التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 ان النتائج المتحصل عليها من خلال عينة الدراسة ان نسبة 88,46 من عينة الدراسة كانت معظم اجابتهم ب نعم اما نسبة 11,54 من العينة كانت اجابتهم ب لا.

و من هنا نستنتج من خلال نتائج المبحوثين بوكالة تبسة 46 بانهم يرون بان علاقاتهم الشخصية فيما بينهم تؤدي الى تحسين وخلق مناخ مريح لتحقيق الرضا الوظيفي ,حيث ان اثناء العلاقات الشخصية المحكومة بمنطق شخصي. في اغلب الاحيان قد لا يتنافى مع ثقافة المؤسسة.

الجدول رقم 19: يبين هل تساعد علاقتك مع زملائك على ادراك الدور داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات
84,62	22	نعم
15,38	4	لا
100	26	المجموع



الشكل 26: يبين هل تساعد علاقتك مع زملائك على إدراك الدور داخل المؤسسة.

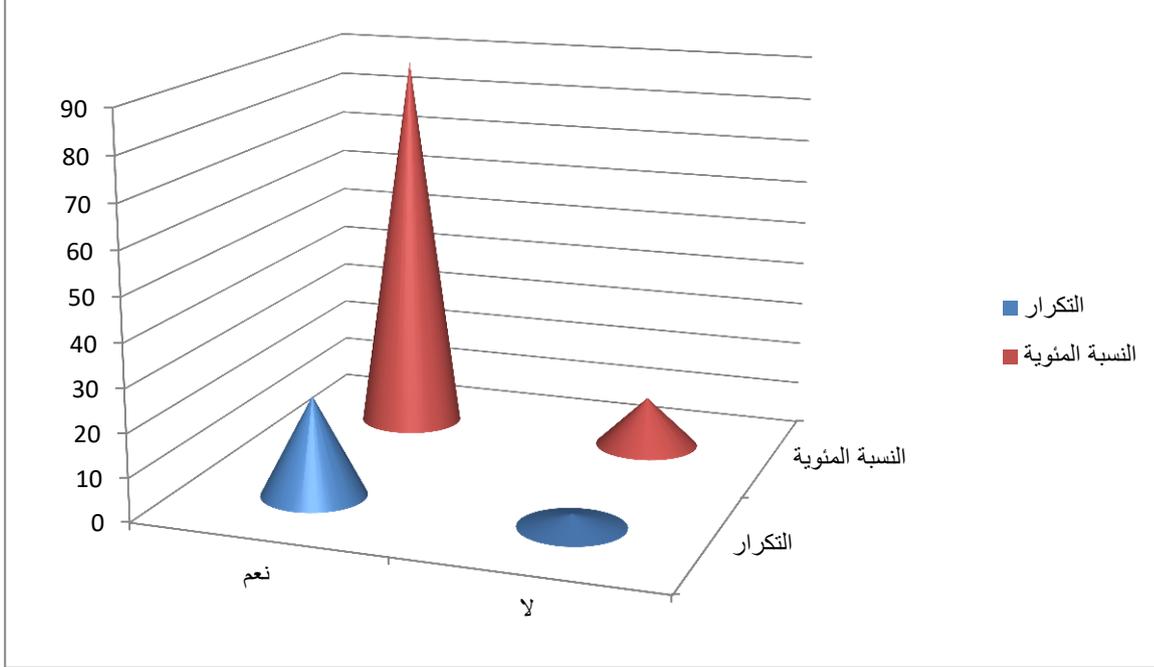
التعليق على الجدول:

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم 19 تبين لنا من خلال عينة الدراسة ان نسبة 84,62 من المبحوثين الذين يرون ان العلاقة بين الزملاء تساعد على ادراك الدور داخل المؤسسة, اما نسبة 15,38 من المبحوثين ان العلاقات بين الزملاء لا تساعد على ادراك الدور داخل المؤسسة,

ومن هنا نستنتج من خلال نتائج المبحوثين بوكالة تبسة 46 بان الموجه الرئيسي داخل المؤسسة هو القاعدة القانونية وايضا هناك دور لممارسة الافراد الاكثر اقدمية لتوضيح ادوار الافراد الجدد.

الجدول رقم 20: يبين كثرة العمليات الاتصالية تعزز روح الفريق وتزيد من الرضا الوظيفي

التكرارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	88,46
لا	3	11,54
المجموع	26	100



الشكل 27: يبين كثرة العمليات الاتصالية تعزز روح الفريق وتزيد من الرضا الوظيفي.

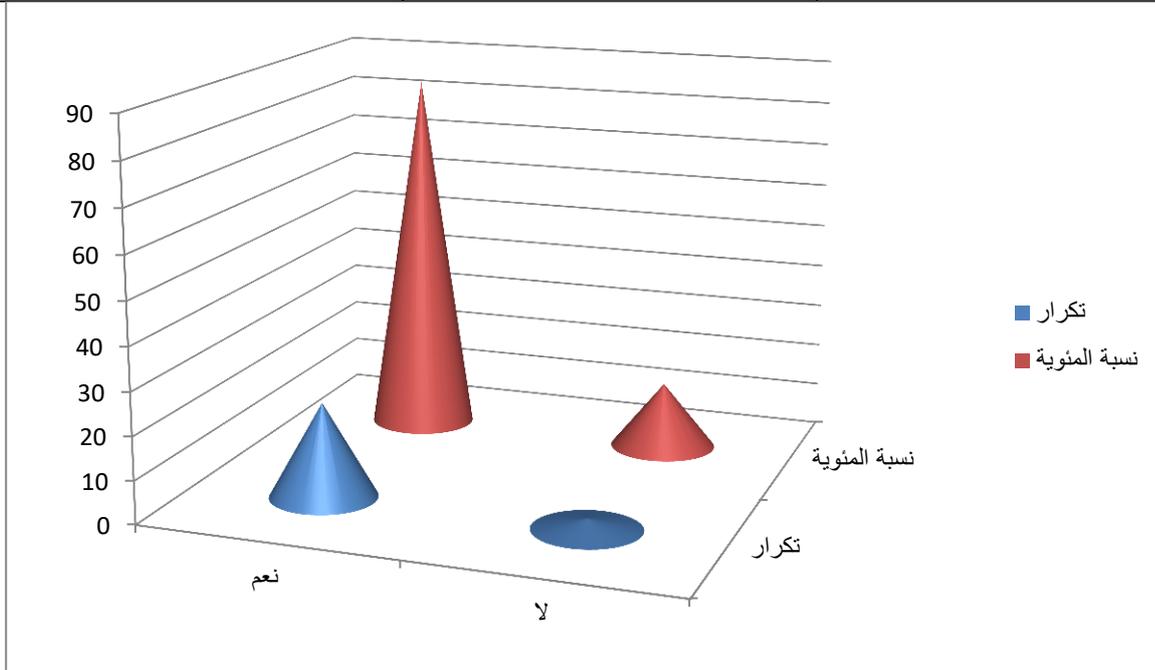
التعليق على الجدول:

ومن خلال قراءة معطيات الجدول رقم 20 تبين لنا من خلال اجابات المبحوثين ان نسبة 88,46 من المبحوثين اختاروا نعم على ان كثرة العمليات الاتصالية تعزز من روح الفريق وتزيد من الرضا الوظيفي، وان نسبة 11,54 غير موافقين.

ومن هنا نستنتج من خلال نتائج المبحوثين بوكالة تبسة 46 بان هذا راجع الى كون جماعات العمل ليست مجرد تجمع لمجموعة من الافراد بالمعنى السيكولوجي، وانما هي كيانات ذات بعد اجتماعي مقارنته السوسيولوجية، فالاتصال بشقيه الرسمي وغير الرسمي له دور فلي تعزيز روح الفريق وله الاولوية حساب عوامل اخرى قبل التحفيزية.

الجدول رقم 21: يوضح في رأيكم يساعد الاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقة بين الموظفين والادارة

النسبة المئوية%	التكرار	التكرارات
84,62	22	نعم
15,38	4	لا
100	26	المجموع



شكل 28 يوضح في رأيكم يساعد غير الرسمي في توطيد العلاقة بين الموظفين وإدارة

_التعليق على الجدول :

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم 21 تبين لنا من خلال اجابات عينة الدراسة ان نسبة 84,62 من البحوث كانت اجابتهم بنعم, اما نسبة 15,38 من عينة الدراسة فاختاروا لا يساعد.

ومنه نستنتج من خلال نتائج البحوث بوكالة تبسة 46 ان الاتصال غير الرسمي رغم لا رسميته من منظور العقلنة القانونية, الا انه من الجانب الوظيفي له دور هام في تحسين العلاقات الانسانية والمهنية معا.

النتائج العامة للفرضيات:

اجريت هذه الدراسة المعنونة ب"تأثير الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" على موظفي البنك الخارجي لوكالة تبسة _46_ على عينة مكونة من 26 مفردة تم اختيارها بطريقة العينة الشاملة واستخدمت اداة الاستبيان لجمع البيانات وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

1_ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاول تحت عنوان مساهمة الاتصال غير الرسمي في زيادة رضا العامل على وضعيته التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية:

_65,38 من البحوثين يقرون بانهم راضين على وضعيتهم داخل المؤسسة , فى حين 43,62 يقرون العكس غير راضين,

_57,70 من البحوثين يقرون بان الاتصال غير الرسمي يساعد افراد جماعة العمل داخل المؤسسة على انهم جزء من الجماعة ,اما 38,46 يقرون بان الاتصال غير الرسمي يساعد افراد الجماعة داخل المؤسسة على الشعور بالراحة النفسية.

_88,46 من البحوثين يقرون بان الاتصال غير الرسمي يتفق مع اهداف المؤسسة ,اما 11,54 يقرون العكس.

_65,38 من البحوثين يقرون بان من اهمية الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة سرعة وصول المعلومة, بينما 19,24 يرون بانه يتميز بالمرونة.

_ومنه نستنتج من خلال هذه النتائج المتعلقة بالفرضية الاول تحت عنوان مساهمة الاتصال غير الرسمي في زيادة رضا العامل على وضعيته التنظيمية من خلال نتائج التحليل بانها فرضية محققة.

2_ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية المتعلقة بمساهمة الاتصال غير الرسمي في زيادة رضا العامل وشعوره بالامن الوظيفي:

_73,07 من البحوثين يقرون بانهم راضين على الاجر الذى يتقاضونه اما 26,93 منهم يقرون العكس.

_92,30 من البحوثين يقرون بانهم يجب دائما الحرص على تحسين مستوى ادائهم لتحقيق الرضا الوظيفي , اما 7,70 يقرون العكس بنسبة قليلة.

_88,46 من المبحوثين يقرون بان العلاقات الشخصية هي التي تؤدي الى خلق وتحسين مناخ مريح للعمال لتحقيق الرضا الوظيفي, اما 11,54 يقرون العكس ب لا .

_88,46 من المبحوثين يقرون بان كثرة العمليات الاتصالية هي التي تعزز روح الفريق وتزيد من رضا الوظيفي للموظفين ,اما 11,54 منهم يقرون العكس ب لا.

_84,62 من المبحوثين يقرون بان العلاقات غير الرسمية تساعد على توطيد العلاقات بين الموظفين والادارة اما 15,38 منهم يقرون العكس ب لا.

_ ومنه نستنتج من خلال هذه النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية تحت عنوان مساهمة الاتصال غير الرسمي في زيادة رضا العامل وشعوره بالامن الوظيفي بالمؤسسة ومن خلال نتائج التحليل بانها فرضية محققة.

الخطاتمة

ما كانت هذه الدراسة الا محاولة بسيطة لالقاء الضوء على جملة من تاثيرات الاتصالات غير الرسمية على الرضا الوظيفي ومن خلال ذلك توصلنا الى نتائج تمثلت في ان الاتصالات غير الرسمية لها تاثير على الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة بهذا الموضوع ,و تقتضى التقييم والمتابعة والتجديد للطابع الرسمى لهذه الاتصالات ا وان هناك اشخاص مكلفين باعدادها وتسييرها وهذا ماتضح لنا من خلال اجابات المبحوثين على استمارة الاستبيان الا انهم اكدوا على ضرورة الاتصالات غير الرسمية وان لها تاثير على الرضا الوظيفي لدى الموظفين ,و كذلك تكتسى طابع الاهمية لدورها الفعال في توضيح بعض المفاهيم الجديدة حيث يعطى طابعها الغير رسمى فى تفسير بعض المعطيات المعقدة لدى فئة معينة وكذلك تفيد فى نقل بعض المعلومات التى تصل الى فئة معينة.

وكخلاصة ماعسانا القول الا ان هذه الدراسة هي عبارة عن حلقة من حلقات البحث العلمى المتواصلة باعتبار ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (وكالة تبسة 46) انها تسعى الى تحسين وتطوير استراتيجيات الاتصالات الغير الرسمية فيها ,بمرعاة لكل الاعتبارات والاساسيات التى سبق الاشارة اليها يمكننا القول بان المؤسسة تسيير الطريق الاسلام والاصح لتحقيق اهدافها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

- 1_ الطويل هانى عبد الرحمان, الإدارة التربوية والسلوك المنظمى, دار وائل للنشر, عمان, 2001..
- 2-النشوانى صلاح,إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية, الإسكندرية, 1992,.
- 3-الشمعان عويد, دراسات الظروف بين الجنسين, الرضا الوظيفى, دار القلم, ط1, الكويت, 1993.
- 4-اطلعت ابراهيم لطفى, علم اجتماع التنظيم, مكتبة غريب, كلية الادب, مصر, 1992.
- 5-إياد شاكر البكري, تقنيات الإتصال بين زمنيه, دار الشروق للنشر والتوزيع, ط1,لبنان, 2003.
- 6-إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج, الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية, دار الصفاء للنشر والتوزيع, ط1, 2011,.
- 7-أحمد ماهر, كيف تؤثر مهاراتك الادارية الادارية فى الاتصال, الدار الجامعية, ط1, 2006.
- 8-إسماعيل يسبوى, ادارة السلوك فى المنظمات, دار المريخ للنشر, السعودية, 2004.
- 9-احمد ماهر, السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات, دار الجامعة للإدارة والنشر, الاسكندرية, 2003.
- 10-إبراهيم عبد الله المنيف, تطور الالفكر الادارى المعاصر, ط1 , السعودية, 1993,.
- 11- احمدماهر, السلوك التنظيمى مدخل لبناء المهارات, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, ط8, الاسكندرية, 2002.
- 11-أحمد مرسلى, مناهج البحث العلمى علوم الاعلام والاتصال, ديوان المطبوعات الجامعية, ط2, الجزائر, 2005.
- 12-إسماعيل على سيبوتى, ادارة السلوك فى المظمات, دار المريخ للنشر , السعودية, 2004.
- 13-أحمد أنور بدر, الاتصال العلمى, دارالثقافة العلمية,الاسكندرية, ط1, 2001.

- 14_ جمال الدين محمد المرسى, السلوك التنظيمى نظريات ونماذج وتطبيق عملى للإدارة السلوك المنظمة,الدار الجامعية, الاسكندارية, 2001.
- 15- حسن عماد مكاوى, عاطف عادلى العبد, نظريات الاعلام.(د.د.ن), 2007.
- 16-حسان الجيلانى, التنظيم غير الرسمى فى المؤسسات الصناعية,معهد العلوم الاجتماعية, ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر, 1985.
- 17-حسين خريم, مبادئ الادارة الحديثة, وائل للنشر, ط3,عمان,2005.
- 18-حنفى محمود سليمان,السلوك التنظيمى والاداء, دار الجامعة المصرية ,الاسكندارية, 1996.
- 19-حسن محمد الحسين, الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعى, دار الطبعة,ط2, بيروت, 1996.
- 20- رحيمة الطيب عيسانى, مدخل الى الاعلام والاتصال المفاهيم الاساسية والوظائف الجديدة فى عصر العولمة الاعلامية, جدار الكتاب, ط1, عمان, .
- 21- راوية حسين, السلوك الانسانى فى المنظمات , دار التعليم الجامعى, مصر, 2013.
- 22-رضوان بلخير, سارة جابرى, مدخل الاتصال والعلاقات العامة, جسور للنشر والتوزيع,ط1, الجزائر, 2013..
- 23-ربحى مصطفى علبان,مناهج وأساليب البحث العلمى النظرية والتطبيق, دار صفاء للنشر والتوزيع, ط1,عمان,2000.
- 24-راغب احمد الخطيب, إدارة المؤسسات الاجتماعية, مكتب المجتمع العربى للنشر والتوزيع, عمان,2012.
- 25-سعيد عمر, الاتصالات الادارية والدخل لسلوكها,ط2, القاهرة' 2000.
- 26-سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر والتوزيع, ط1, 1999.
- 27-شاويش مصطفى نجيب, ادارة الموارد البشرية, دار الشروق, عمان, 2000.
- 28-صلاح بيومى, حوافز الانتاج فى الصناعة, الجزائر, 1982.

- 29-صالح مهدي محمد العمرى, الادارة والاعمال, دار وائل للنشر, ط2, عمان, 2008.
- 30-صباح حميد على, الاتصالات الادارية اسس ومفاهيم ومراسلات, دار الحامد لنشر والتوزيع , الاسكندارية, ط1, 2007.
- 31-صلاح الدين محمد الباقي, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, ط1, 2003.
- 32-صمويل عبود , اقتصاد المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1982.
- 33-عبد الفتاح محمد دويدار, اصول علم النفس المهني وتطبيقاته, دار النهضة العربية, بيروت, 1995.
- 34-عبد الرحمان محمد العيوى, الادارة فى عصر الوملة, دار الفكر الجامعى, الاسكندارية, 2007.
- 35-عبد الرحمان ايمان, الرجوع المختصر للادارة, شعاع للنشر والعلوم, حلب, 1998.
- 36-عمار بوحوش , ماهج البحث العلمى وطرق اعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية, ط2, الجزائر 1995.
- 37- عطية مصطفى كامل ابو العزم, مقدمة السلوك التنظيمي, المكتب الجامعى الحديث, الاسكندارية, 2000.
- 38-على غربى واخرون, تنمية الموارد البشرية, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, 2007.
- 39- قاسم العراق, مقياس الرضا الوظيفى للعاملين فى التنظيم, الجمعية التكوينية لتقديم الطفولة العربية الصفاء, الكويت, 1994.
- 40- كامل خورشيد مراد, الاتصال الجماهيرى والإعلام"تطور خصائص نظريات", دار المسيرة, ط1, عمان, 2009.
- 41-مصطفى محمد, الدوافع والافعالات , عكاظ للنشر والتوزيع, 1980.
- 42- محمد صالح الحناوى, السلوك التنظيمي, دار الشروق, عمان, 2000.

- 43-محمد قاسم القربوقى, السلوك التنظيمى دراسة الانسانى والفردى والجماعى فى المنظمات الادارية, دار المستقبل للنشر والتوزيع, ط1, عمان, 1989.
- 44-محسن على الكتبى , السلوك التنظيمى بين النظرية والتطبيق, المكتبة الأكاديمية الإسماعلية, 2005.
- 45-محمد على شعيب, السلوك فى التنظيم, ط3, دار النشر للجامعات المصرية, مصر.
- 46-موريس أنجرس(ت.بوزيد صحراوى واخرون.), مناهج البحث العلمى فى العلوم الانسانية, ط2, دار القصة, الجزائر, 2006.
- 47-محمد الصرفى, السلوك الادارى والعلاقات الانسانية, دار الوفاء الدنيا الطابعة للنشر, ط1, الإسكندرية, 2007 .
- 48-محمد عاطف عبيد, إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية, مراجع إدارة الأعمال, ط2, القاهرة, 1979.
- 49-منال هلال مزاهرة, الاتصال الدولى, المسير للنشر والتوزيع, ط1, عمان, 2013.
- 50-محمد محمود مهدى, الاتصال الإجتماعى فى الخدمة الإجتماعية, المكتب الجامعى الحديث, الاسكندرية, 1993.
- 51-مروان طاهر الزهدى, الرضا الوظيفى, دار المسير لنشر والتوزيع, ط1, الأردن, 2011.
- 52-ماجد عبد المهدى المساعد, مبادئ علم الإدارة, دار المسير للنشر والتوزيع, عمان, 2013.
- 53-محمد قاسم القبدونى, السلوك التنظيمى, دار وائل للنشر والتوزيع, ط5, عمان, 2009.
- 54-محمد نايف عياصرة, مفاهيم ودراسات فى علم النفس التربوى, دار زهوان للنشر والتوزيع, ط1, الاردن, 2013.
- 55-مروان طاهر الزعبي, الرضا الوظيفى, دار مكتبة عين الشمس, ط1, مصر, 1989.

56-محمد ناجى الجوهري, الاتصال التنظيمي, دار الكتب الجامعي, ط1,الامارات العربية المتحدة,2000.

47-محمد محمد قاسم, المدخل الى مناهج البحث العلمى, دار النهضة العربية للطباعة والنشر, بيروت, 1999.

58-محمد سعيد, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية الجديدة, مصر, 2013.

59-ناصر قاسيمي, الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الادارى, دار الكتاب الحديث,ط1, مصر, 2003.

60-نبيل رسلان, الحوافز فى القوانين بالحكومة والقطاع العام, دار النهضة العربية, 1978.

61-نظم منحى, الأساسيات فى الإدارة المعاصرة, دار الولاء للنشر والتوزيع, ط1, الاردن, 2005.

62- نجلاء محمد صالح, مهارات الإتصال فى الخدمة الإجتماعية, دارالثقافة للنشر والتوزيع, ط2, مصر, 2012.

63-هيثم حمود اليلى,إدارة المنشئة المعاصرة, دار الصفاء للنشر والتوزيع,ط1, الاردن, 2009.

64- هناء حافظ بدوي, العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية, اسس ونظريات المكتب الجامعي الحديث, القاهرة, 2003.

65-هادى نهر احمد الخطيب, إدارة الاتصال والتواصل, النظريات العمليات, الوسائل الكتابات, عالم الكتاب الحديث, ط2, الأردن, 2008.

66-هناء الشرقاوى, العملية الادارية ,دار الجامعة الجديدة, ط3, مصر, 2011.

-الرسائل الجامعية:

1-الحسين عريبيه, علاقة الاتصال التنظيمى وغير التنظيمى, مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم عمل, قسم العلوم الاجتماعية , جامعة الوادى, 2006-2007.

- 2-الرشودي محمد عبد الله, مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي فى الأجهزة الامنية, رسالة ماجستير غير منشورة, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 1997.
- 3-الرشودي محمد عبد الله, مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي فى الأجهزة الأمنية , رسالة الماجستير غير منشورة, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 1997.
- 4-أكتم ماجد العيوان, اثر جودة الخدمات فى الرضا الوظيفي, جامعة الشرق الأوسط, رسالة الماجستير, بتفعيل عملية جوان 2013.
- 5-إيناس فؤاد ,نواوى فيميدان, رسالة ماجستير الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام لدى الستشرفين الترباويين والمشرفات التربويات لمدينة مكة المكرمة, 2008.
- 6-بلحاجى وهيبه, الاتصالات المؤسساتى والعلاقة بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبى الوطنى, مذكرة ماجستير فى علوم الاعلام والاتصال, جامعة الجزائر, 2002.
- 7-بركان دليلة , تأثير الإتصال غير الرسمى على عملية إتخاذ القرار, دراسة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة, ورقة بحثية بمجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية, جامعة بسكرة, العدد العاشر ديسمبر, 2010.
- 8-حورية بولعويدان, استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة فى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية, مذكرة ماجستير فى الإتصال والعلاقات العامة, جامعة منتورى, قسنطينة, 2007-2008.
- 9- حسين محمد الدلكي, العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل فى البنوك الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, سنة 2000.
- 10- حسن بن حسين بن عطاس الخبرى, الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المدرسين, مذكرة ماجستير علم النفس , جامعة ام القرى, 2008.
- 11-سالى على محمد حسن, العلاقة بين ابعاد العاملين ودراجات الرضا الوظيفي, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عين شمس , القاهرة, 2000.
- 12-طهراوى حياة, أهمية الرضا الوظيفي فى تحسين الإنتاجية, رسالة ماجستير غير منشورة, المدينة, 2010-2011.

- 13- عامر حبيبة, دور المؤسسات الاقتصادية فى تحقيق التنمية المستدامة فى ظل التكتلات الاقتصادية العالمية, مذكرة دكتوراء فى علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, 2016-2017.
- 14- قادري محمد, الإتصال الداخلى فى المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق, دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلى تافنة بمغنية, مذكرة ماجستير فى علوم التسيير, جامعة ابى بكر بلقايد.

مجلدات:

- 1- الفهداوى فهمى خليفة, دور العلاقات التنظيمية فى تحديد الرضا الوظيفى مؤتمر للبحوث والدراسات, مجلد 18, 2002.
- 2- كامل مصطفى البكرى سونيا, دراسة تحليلية للرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريب بجامعة القاهرة, مجلد الادارة, مجلد 23, عدد 1 جويلية 1991.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي – تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال



**تأثير الاتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفي في
المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية على موظفي البنك الخارجي الجزائري
وكالة تبسة -46-**

تحت إشراف الدكتور:

عبد الحي عبد اللطيف

من إعداد الطالبين:

•/ مرحباوي فاتح

•0 بروك نسبية

هذه الاستمارة ستقوم كأداة لاستكمال البحث الميداني للمذكرة المكتملة لنيل شهادة
الماستر، وكل ما يرد فيها سريريا ولا يستخدم إلا في حدود البحث العلمي، لذا نرجو
منكم التعاون معنا بإجاباتكم الدقيقة على كامل الأسئلة بوضع إشارة (x) في الإطار
المخصص له.

السنة الجامعية: 2022/2021

بيانات شخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: (30 - 20) (40 - 30) (50 - 40) (60 - 50)
3. الحالة الاقتصادية: ضعيف متوسط جيد
4. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
5. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
6. سنوات الخبرة: من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الاتصال غير الرسمي

7. هل تتصل برئيسك المباشر عن طريق: كتابيا شفويا وسيلة أخرى
8. هل تلجأ في حل مشاكل العمل إلى: المسؤول المباشر زملائك في جماعة العمل أحد الزملاء في المؤسسة
9. هل علاقتك بزملائك في العمل علاقة تفرضا: الوضعية المهنية علاقة شخصية صداقة
10. هل ترى أن الاتصال غير رسمية تتفق على أهداف المؤسسة؟ نعم لا
11. من أهمية الاتصالات غير الرسمية في مؤسستنا أنه: سرعة وصول المعلومة تمنح تعدد اتجاهات الاتصال يتميز بالمرونة

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

12. هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟ نعم لا
13. هل أنت راض عن وضعيتك داخل المؤسسة؟ نعم لا
14. هل هناك ضغوط داخل العمل؟ نعم لا
15. هل تشعر أنك بحاجة إلى فترات راحة؟ نعم لا
- المحور الثالث: العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي
16. يساعد الاتصال غير الرسمي أفراد جماعة العمل داخل المؤسسة على:
الراحة النفسية جزء من العمل يسهل إنجازك لمهامك
17. هل تحرص دائما على تحسين مستوى الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي؟
نعم لا
18. هل العلاقات الشخصية تؤدي إلى تحسين وخلق مناخ مريح لتحقيق الرضا الوظيفي؟
نعم لا
19. هل تساعدك علاقتك مع زملائك على إدراك الدور داخل المؤسسة؟
نعم لا
20. هل كثرة العمليات الاتصالية تعزز روح الفريق وتزيد من الرضا؟
نعم لا
21. في رأيكم، هل تساعد الاتصالات غير الرسمية في توطيد العلاقات بين الموظفين والإدارة؟
نعم لا

ملخص

تهدف دراستنا الى معرفة تأثير الإتصال غير الرسمي فى تحقيق الرضا الرضا الوظيفى فى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بمؤسسة البنك الجزائرى الخارجى وكالة تبسة-46 من خلال دراسة ميدانية على عينة الموظفين ولتعمق فى موضوعنا أكثر طرحنا التساؤل الرئيسى التالى: ماهو تأثير الإتصال غير الرسمي على الرضا الوظيفى لدى الموظفين فى مؤسسة البنك الخارجى الجزائرى وكالة تبسة-46.

و لإجابة عن التساؤل اعتمدنا فى إجراء هذه الدراسة الوصفية على منهج المسح، ونظرا المحدودية عدد مفردات مجتمع البحث، فقد فضلنا أن يكون المسح شاملا لجميع الموظفين العاملين فى مؤسسة البنك الخارجى الجزائرى-وكالة تبسة 46- مستعينين فى جمع المعلومات بأداتين هما: الملاحظة، استمارة الإستبيان وبعد جمع المعلومات ميدانيا وتحليلها توصلنا الي أن هناك تأثير للإتصال غير الرسمي على تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة.

Résumé

Noter etude vise a connaitre leffet de la communication informelle sur l atteinte de la satisfaction au travail dans l institution econonmique algeienne a la fondation des banques etrangeres d algerie agence de tebessa46 a travers une etude de terrain sur l echantillon d employes et en approfondissant davantage notre et/ question principale quel est l'impact de la communication informelle sur la satisfaction au travail des salaries au sein de l institution la banque algerienne des etrangers algenece de tebessa 46 pour repondre a cette question nous sommes appuyes sur la realisation de cette etude descriptive sur l approche prescriptive et compte tenu de le vocabulaire limite de la communaute des chercheurs nous avons prefer que lenquete soit exhaustive aupres de tous les salaries travaillant dans l'institution la banque a laide de deux outile le formulaire ad observation et le questionnair apres avoir collecte et analyse les information sur le terrain nous avons conclu qu il existe un effet de la communication informelle sur la satisfaction au travail dans l institution