

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

**العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي**  
دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر  
- سطيف -

إشراف الأستاذة:  
أ.د. فيروز مامي زرارقة

إعداد الطالبة:  
سمية قامون

### لجنة المناقشة

د. كمال بلخيري	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 02	رئيسا
أ.د. فيروز مامي زرارقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 02	مشرفا ومقررا
د. رفيق قروي	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 02	عضوا مناقشا
د. عبد الحميد بوطبة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 02	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# شكر و عرفان

الحمد لله أولا و أخيرا على توفيقنا في انجاز رسالة تخرجنا هذه و إخراجها على هذا الوجه، و نسأله المزيد من فضله وأن يجعله خالصا لوجهه الكريم. ولأنه "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" و عرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق الاحترام و التبجيل للأستاذة المشرفة زوارقة مامي فيروز التي لم تبخل علينا بنصائحها و إرشاداتها القيمة وفقها الله لما تحبه و ترضاه، كما أتوجه بالشكر و التقدير إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة: د. بلخيري كمال و كذا د. قروي رفيق و د. بوطه عبد الحميد. كما نتقدم بامتناننا إلى الأساتذة: أمقران عبد الرزاق، لعلاء عبد النور، يعلى فاروق، درويش توفيق، خوانبي عماد، دون أن ننسى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع، و على رأسهم أ.د. سفاري ميلود كما نتقدم بالشكر الجزيل لإطارات مؤسسة "اتصالات الجزائر - سطيف" على تعاملهم معنا و صبرهم علينا، و نخص بالذكر حداد يزيد، بن شلي وليد، الذين ذللا لنا كل الصعوبات و أمدانا بالوثائق و المعلومات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من فريد لخنش و جمال عاشوري و دحمان العياشي، مناصر حمى.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

# الإهداء

اهدي هذا البحث المتواضع:

إلى أمي الغالية القلب الذي ينض بالحبه و العطفه و الصدق و العطاء.

إلى أبي الغالي نعم الأبوة ربان سفينتي في هذه الحياة.

إلى أختي الحبيبة الغالية زينب و زوجها فارس.

إلى أحبائي و إخوتي الغاليين :عثمان ،منير ،ياسين و إلى زوجاتهم الأحباء و

أبنائهم أحباء و نور قلبي : أسماء ،يحيا ،أنيس ،رزان ،لينا.

إلى كل الأقارب و لا سيما جدتي الغالية.

إلى رفيقاتي دربي صديقاتي و زميلاتي داخل و خارج الجامعة.

إلى كل أصدقائي الأحباء طلبة الماجستير علم الاجتماع تنظيم و عمل بجامعة

محمد لمين دباغين - سطيح 2 - : مريم ،رندة ،زهرة ،سميرة ،ريم ،فريد ،جمال ،

علي ،احمد.

إلى كل عزيز على قلبي.

إلى كل طالب علم أينما وجد.

قامون سمية

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
17 - 15	المقدمة
<b>الفصل الأول: التأسيس المنهجي للدراسة</b>	
19	تمهيد
20	أولاً-الإطار المفاهيمي للدراسة
23-20	1-تحديد وصياغة الإشكالية
25-23	2- الفرضيات
27-25	3-أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع
28-27	4- أهداف الدراسة
45-28	5- تحديد المفاهيم
67-45	6-الدراسات السابقة
67	ثانياً:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
70-67	1-مجالات الدراسة
76-70	2-عينة الدراسة
77-76	3-منهج الدراسة
79-77	4-أدوات جمع البيانات
80	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للعوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي</b>	
82	تمهيد
83	أولاً: النظريات الكلاسيكية
84-83	1-النظرية البيروقراطية
86-84	2-المدخل الماركسي
88-86	3-نظرية الإدارة العلمية
91-88	4-نظرية المبادئ الإدارية

93-92	5- نقد و تقييم النظريات الكلاسيكية
94	ثانيا :النظريات النيوكلاسيكية
95-94	1-مدرسة العلاقات الإنسانية
99-96	2-المدرسة السلوكية
101-100	3- نقد و تقييم النظريات النيوكلاسيكية
102	ثالثا :النظريات الحديثة
106-102	1-النظريات البنائية الوظيفية
107-106	2-نظرية النسق التعاوني
109-107	3- نظرية النظم
110-109	4-نظرية Z
111-110	5- نقد و تقييم النظريات الحديثة
113-112	رابعا:المقاربة النظرية
114	خلاصة
<b>الفصل الثالث: العوامل التنظيمية و شروط فعاليتها</b>	
116	تمهيد
117	أولا-تصميم الوظائف و شروط فعاليتها
120-117	1- أهمية تصميم الوظائف و علاقته مع أنشطة إدارة الموارد البشرية
126-120	2-أساليب تصميم الوظائف ومعايير اختيار الأسلوب المناسب للتصميم
128-126	3- العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف و شروط فعاليتها
128	ثانيا :الحوافز و شروط فعاليتها
129-128	1-أهمية و أهداف الحوافز
144-130	2- أنواع الحوافز و أسس منحها
146-144	3-معوقات التحفيز و شروط فعاليتها

146	ثالثا:الاتصال التنظيمي و شروط فعاليته
147-146	1-أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي
151-147	2-وظائف و أنواع الاتصال التنظيمي
154-151	3-أساليب الاتصال التنظيمي
157-155	4-عناصر و شبكات الاتصال التنظيمي
160-158	5-معوقات الاتصال التنظيمي و شروط فعاليته
160	رابعا:التدريب و شروط فعاليته
163-160	1-أهمية و أهداف التدريب
173-163	2-أنواع التدريب و اتجاهاته (طبيعة البرنامج التدريبي)
177-173	3-أساليب (طرق) التدريب
178_177	4-تصميم البرامج التدريبية
183-178	5-شروط التدريب الفعال
184	خلاصة
<b>الفصل الرابع:الرضا الوظيفي و علاقته بالعوامل التنظيمية</b>	
186	تمهيد
187	أولا: أهمية و خصائص الرضا الوظيفي و ديناميات تشكله
189-187	1-أهمية الرضا الوظيفي
191-190	2- خصائص الرضا الوظيفي
193-191	3-ديناميات عملية الرضا الوظيفي(كيف يحدث الرضا الوظيفي)
193	ثانيا-مؤشرات الرضا الوظيفي و عدم الرضا الوظيفي و مقاييسه
195-193	1-مؤشرات الرضا الوظيفي
198-195	2-مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
203-199	3-مقاييس الرضا الوظيفي
203	ثالثا - دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي

204-203	1 - دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي
205-204	2- دور الإدارة على المكشوف في تحقيق الرضا الوظيفي
207-206	3 - دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي
209-207	4- دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي
209	5- دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الرضا الوظيفي
210	رابعا: علاقة العوامل التنظيمية بالرضا الوظيفي (تصميم الوظائف، الحوافز، الاتصال التنظيمي، التدريب)
230-210	1- علاقة تصميم الوظائف بالرضا الوظيفي
245-231	2- علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي
261-245	3- علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي
277-261	4- علاقة التدريب بالرضا الوظيفي
278	خلاصة
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>	
280	تمهيد
284-281	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
286-284	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
291-286	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
291	رابعا: النتيجة العامة
292	خلاصة
294-293	خاتمة
308-295	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
89	يوضح العمليات المختلفة للمنشأة	1
97	يوضح هرم ماسلو للحاجات	2
121	يوضح التناوب الوظيفي	3
122	يوضح التوسع الوظيفي	4
141	يوضح استفادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر من المكافآت و العلاوات	5
142	يوضح استفادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر من الخدمات الاجتماعية العمالية	6
154	يوضح أساليب الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما بمؤسسة اتصالات الجزائر	7
155	يوضح عناصر عملية الاتصال التنظيمي	8
156	يمثل شبكة العجلة	9
156	يمثل شبكة الدائرة	10
157	يمثل الشبكة المتكاملة	11
157	يمثل شكل السلسلة	12
157	يمثل شكل حرف Y	13
165	يوضح موقع تدريب إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر	14
168	يوضح مدة تدريب إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر	15
172	يوضح طبيعة البرنامج التدريبي الذي استفاد منه إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر	16
176	يوضح أساليب عرض البرنامج التدريبي الذي استفاد منه إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر	17
189	يوضح الأهمية المتتابة للرضا الوظيفي	18
192	يوضح ديناميات عملية الرضا الوظيفي	19

211	يوضح رضا إدارات مؤسسة اتصالات الجزائر عن حجم ساعات عملهم اليومية حسب الحالة العائلية	20
214	يوضح رضا إدارات مؤسسة اتصالات الجزائر عن حجم عملهم مع ذكر سبب عدم الرضا	21
216	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن درجة تنوع مهامهم	22
218	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدى توافق مناصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية حسب المستوى التعليمي	23
220	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدى تحديد مضمون وظيفتهم مع ذكر سبب عدم الرضا الوظيفي	24
222	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مقدار الحرية(الاستقلالية) التي يشعرون بها أثناء أداء مهامهم.	25
225	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن معدات و تقنيات العمل حسب الاقدمية في المؤسسة.	26
227	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن إجراءات و قوانين العمل	27
229	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن ظروف العمل المادية(الفيزيقية)	28
232	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أجورهم حسب طبيعة المنصب الذي يشغلونه	29
233	يوضح سبب عدم رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن الأجر حسب طبيعة المنصب الذي يشغلونه	30
235	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن المكافآت و العلاوات.	31
237	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن الخدمات الاجتماعية العمالية	32
239	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عمليات الترقية حسب الاقدمية في المؤسسة	33
242	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن تقييم الأداء	34
244	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به حسب الجنس	35
246	يوضح رضا المبحوثين عن طبيعة المعلومات التي تصلهم مع ذكر سبب عدم الرضا	36

248	يوضح رضاالمبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن سرعة وصول المعلومات و القرارات الخاصة بالعمل	37
250	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أساليب الاتصال التنظيمي	38
252	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن واقع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات	39
254	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم	40
256	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي تربطهم برؤسائهم	41
258	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بمروؤسيهم	42
260	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عما تمنحه لهم المؤسسة من فرص لمناقشة انشغالاتهم.	43
261	يوضح استفادة المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر من دورات تدريبية.	44
262	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن موقع التدريب.	45
264	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدة التدريب.	46
266	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة البرنامج التدريبي.	47
267	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أساليب عرض البرنامج التدريبي.	48
269	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن كفاءة المدربين.	49
271	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مردود الدورات التدريبية.	50
273	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عملية مراجعة و تقييم الدورات التدريبية	51
275	يوضح رضا المبجوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها.	52

## فهرس الجدول

<u>الصفحة</u>	عنوان الجدول	الرقم
71	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	1
72	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	2
73	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	3
73	يوضح تحصيل المبحوثين لشهادات إضافية قبل الالتحاق بالمؤسسة	4
74	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	5
75	يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	6
75	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة المنصب	7
76	يوضح اشتغال المبحوثين قبل الالتحاق بالمؤسسة	8
141	يوضح استفادة إطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر من المكافآت و العلاوات	9
142	يوضح استفادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر من الخدمات الاجتماعية العمالية	10
153	يوضح أساليب الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما بمؤسسة اتصالات الجزائر	11
164	يوضح موقع تدريب إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر	12
168	يوضح مدة تدريب إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر	13
172	يوضح طبيعة البرنامج التدريبي الذي استفاد منه إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر	14
176	يوضح أساليب عرض البرنامج التدريبي الذي استفاد منه إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر	15
211	يوضح رضا إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر عن حجم ساعات عملهم اليومية حسب الحالة العائلية	16
213	يوضح رضا إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر عن حجم عملهم مع ذكر سبب عدم الرضا	17
216	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن درجة تنوع مهامهم	18

217	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدى توافق مناصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية حسب المستوى التعليمي	19
220	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدى تحديد مضمون وظيفتهم مع ذكر سبب عدم الرضا الوظيفي	20
222	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مقدار الحرية (الاستقلالية) التي يشعرون بها	21
224	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن معدات و تقنيات العمل حسب الاقدمية في المؤسسة.	22
227	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن إجراءات و قوانين العمل	23
229	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن ظروف العمل المادية (الفيزيائية)	24
232	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أجورهم حسب طبيعة المنصب الذي يشغلونه مع ذكر سبب عدم الرضا الوظيفي.	25
235	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن المكافآت و العلاوات.	26
237	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن الخدمات الاجتماعية العمالية	27
239	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عمليات الترقية حسب الاقدمية في المؤسسة	28
241	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن تقييم الأداء	29
243	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به حسب الجنس	30
246	يوضح رضا المبحوثين عن طبيعة المعلومات التي تصلهم مع ذكر سبب عدم الرضا الوظيفي	31
248	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن سرعة وصول المعلومات و التقارير الخاصة بالعمل	32
250	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أساليب الاتصال التنظيمي	33

252	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن واقع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات	34
254	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم	35
256	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي تربطهم برؤسائهم	36
258	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بمرؤوسيهـم	37
259	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عما تمنحه لهم المؤسسة من فرص لمناقشة انشغالاتهم.	38
261	يوضح استفادة المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر من دورات تدريبية.	39
262	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن موقع التدريب.	40
264	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدة التدريب.	41
265	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة البرنامج التدريبي.	42
267	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أساليب عرض البرنامج التدريبي.	43
269	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن كفاءة المدربين.	44
270	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مردود الدورات التدريبية.	45
272	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عملية مراجعة و تقييم الدورات التدريبية	46
274	يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها.	47
276	يوضح ترتيب العوامل التنظيمية حسب أهميتها من و جهة نظر المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها.	48

# مقدمة

أضحى التغيير يعد صفة ملازمة للمجتمعات الإنسانية عبر تاريخها الطويل الذي مرت من خلاله بمراحل مختلفة من عمرها بعد أن كانت تتميز ببيئة ريفية مستقرة. و لعل ما يميز التغيرات و التطورات التي طالت كافة مجالات الحياة، هو هيمنة المنظمات التي لم يعد ينظر إليها اليوم ككيان مادي بحت و إنما كوحدة اجتماعية هادفة يشكل فيها المورد البشري العنصر الجوهرى المعبر عن حيويتها و تفاعلها ، باعتباره محور العملية الإدارية في كل المنظمات على اختلاف أشكالها، و هو ما جعله يحتل اليوم أكثر من أي وقت مضى مواقع الصدارة في الاهتمام على مستوى بيئة الأعمال المعاصرة.

ونظرا لزيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية فقد أضحى البحث عن الحلول المناسبة التي تضمن للمنظمة القدرة على تدعيم نقاط القوة لمواردها البشرية و استئصال جوانب الضعف لها لتعزيز رضاها الوظيفي و تمكينها من أداء مهامها بكل كفاءة و فعالية ضرورة حتمية في خضم التطورات الحاصلة و المنافسة الشديدة. و ذلك من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة و لعل من أهمها الحرص على الاهتمام بالعوامل التنظيمية، كالعامل على حسن تصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع إمكانياتهم و تطلعاتهم و يضمن لهم مستقبل وظيفي ناجح ، و السعي لتوفير الحوافز التي تلبي مختلف الاحتياجات الوظيفية و الشخصية لهم ، هذا فضلا عن الاهتمام بنظام الاتصالات من اجل جعله أكثر فعالية ، و كذا الحرص على التدريب المستمر لتنمية مختلف مهاراتهم و قدراتهم ، و تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن تصميم الوظائف و الحوافز و الاتصال التنظيمي و التدريب يعدون من ابرز العوامل التنظيمية التي تعمل على تحديد كيان و قيمة مستوى المنظمات، سواءا على الصعيد الوطني أو الدولي، كما أنها تشكل احد أهم المؤثرات الأساسية على الرضا الوظيفي ،الذي يعتبر هو الآخر من ابرز المفاهيم المرتبطة بسلوك الأفراد و مطمح كل منظمة تسعى لزيادة فرص الرقي و النجاح.

و انطلاقا من شعورنا و قناعتنا بأهمية كل هذه العوامل التنظيمية المتمثلة في تصميم الوظائف والحوافز والاتصال التنظيمي و التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي ،جاء اهتمامنا بدراسة موضوع

العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي في إحدى المؤسسات الوطنية الناشطة في مجال الاتصالات و هي مؤسسة اتصالات الجزائر، من اجل تشخيص واقع عواملها التنظيمية السالفة الذكر ،لتحديد أيا منها يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لإطاراتها التي تعد فئة إستراتيجية لما تتسم به من خصائص تؤهلها دون غيرها من أفراد التنظيم في تحقيق التميز للمنظمة و المجتمع ككل. و لبلوغ هذا الهدف قمنا برسم منهجية تتضمنها إستراتيجية البحث، تم بناءا عليها تقسيم دراستنا كالأتي: مقدمة و خمسة فصول و خاتمة

فالمقدمة تم من خلالها إثارة و تقديم الموضوع ،أما الفصل الأول فقد خصص للتأسيس المنهجي للدراسة، حيث تطرقنا من خلاله و كخطوة أولى للإطار المفاهيمي للدراسة ،و المتمثل في تحديد و صياغة الإشكالية ،متبوعة بصياغة فرضيات الدراسة ،ثم تعرضنا بعد ذلك لأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع مع إبراز أهميته و الأهداف المرجوة من وراء معالجته ،و كذا تحديد المفاهيم ضمن سياقات لغوية ،اصطلاحية ،إجرائية قبل الخوض في صلب الموضوع من اجل تحقيق القدر الضروري من الوضوح تجنبنا للخلط بين المفاهيم ،وصولاً إلى عرض الدراسات السابقة ،و كخطوة ثانية عرضنا الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ،و الذي تطرقنا من خلاله لمجالات الدراسة المتمثلة في المجال الجغرافي ،المجال الزمني ،المجال البشري ،ثم حددنا فيما بعد المنهج الذي سلكته الدراسة للإجابة عن سؤال الإشكالية ،ثم عمدنا إلى تحديد العينة المنتقاة ، و أخيرا توضيح أدوات جمع البيانات من الميدان أما الفصل الثاني فقد حاولنا من خلاله تناول مختلف الاتجاهات النظرية المفسرة للعوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي حيث استعرضنا النظريات الكلاسيكية والتي تمثلت في نظرية النموذج المثالي لماكس فيبر و المدخل الماركسي و الإدارة العلمية لفريدريك تايلور و مبادئ الإدارة لهنري فايول لتلبيها النظريات النيوكلاسيكية بما فيها مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية و تعرضنا فيما بعد للنظريات الحديثة. و في الأخير المقاربة النظرية لموضوع الدراسة.

أما بالنسبة للفصل الثالث و الذي جاء بعنوان العوامل التنظيمية و شروط فعاليتها فقد تناولنا من خلاله مجموعة من العوامل التنظيمية حيث تطرقنا أولاً لتصميم الوظائف و شروط فعاليتها و تعرضنا من خلاله لأهمية تصميم الوظائف و علاقته بأنشطة إدارة الموارد البشرية مع ذكر الأساليب التي يعتمد عليها تصميم الوظائف و معايير اختياره و العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف و شروط فعاليتها و في العنصر الثاني تناولنا الحوافز من حيث الأهمية و الأهداف و مختلف أنواعها و أسس



منحها و العوامل المؤثرة عليها و شروط فعاليتها، أما في العنصر الثالث فقد تطرقنا للاتصال التنظيمي من حيث أهميته و أهدافه و مختلف وظائفه و أنواعه و أساليبه و مختلف شبكاته وعناصره و معوقاته و شروط فعاليتها، ثم التدريب و هو العنصر الرابع و الأخير تم التطرق من خلاله لأهمية و أهداف التدريب و أنواعه و مختلف اتجاهاته و أساليبه و عملية تصميمه و أخيرا شروط فعاليتها .

أما الفصل الرابع و الذي جاء بعنوان الرضا الوظيفي و علاقته بالعوامل التنظيمية فتناولنا من خلاله مجموعة من العناصر منها العنصر الأول و تطرقنا في إطاره لأهمية وخصائص الرضا الوظيفي و ديناميات تشكله، أما العنصر الثاني فقد تناولنا من خلاله مؤشرات الرضا الوظيفي و عدم الرضا الوظيفي و مقاييسه أما العنصر الثالث فتعرضنا من خلاله لدور الاتجاهات الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي، و أخيرا العنصر الرابع تناولنا من خلاله علاقة العوامل التنظيمية المتمثلة في تصميم الوظائف الحوافز و الاتصال التنظيمي و التدريب بالرضا الوظيفي.

و أخيرا الفصل الخامس تم من خلاله مناقشة نتائج الدراسة الميدانية أولا في ضوء الدراسات السابقة و ثانيا في ضوء النظريات وثالثا في ضوء الفرضيات ثم النتيجة العامة و في الأخير الخاتمة التي كانت كخلاصة للدراسة الراهنة.

الفصل الأول: التأسيس المنهجي للدراسة

تمهيد:

أولاً-الإطار المفاهيمي للدراسة

ثانياً:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

خلاصة:

## تمهيد:

يعد التأسيس المنهجي للدراسة أول خطوة منهجية يتم على مستواها في هذا الفصل تحديد معالم البحث الراهن، حيث يتم كمرحلة أولى تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة و ذلك بدءا بصياغة و تحديد إشكالية البحث التي تعد من ابرز الخطى المنهجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في انجاز أي بحث علمي، تليها بعد ذلك فروض الدراسة التي نطرحها بهدف اختبارها ميدانيا ، هذا مع تحديد أهمية و أسباب اختيارنا لهذا الموضوع و الأهداف التي نصبو إليها، بالإضافة إلى ضبط المفاهيم الأساسية للموضوع و طرح الدراسات السابقة ذات العلاقة بها.و في الأخير لا يسعنا إلا أن نتعرض لمجموعة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية كمرحلة ثانية للتأسيس المنهجي و المتمثلة في مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال الجغرافي، و البشري،و الزمني ،مع تحديد العينة و كيفية اختيارها ،و كذا منهج الدراسة و الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات.

## أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

## 1- تحديد و صياغة الإشكالية

أدركت المنظمات التي تسعى لصياغة رؤية إستراتيجية هادفة ترمي من خلالها إلى تحقيق التميز و التفوق في خدماتها و إنتاجها، أن نجاحها يقتزن بمدى فعالية تعاملها مع مواردها البشرية التي تشكل الدعامة الرئيسية لهذا النجاح و القوة الدافعة له باعتبارها العنصر الوحيد المؤثر والفعال في استخدام مواردها المالية و المادية و المعلوماتية المتاحة.

و في ظل تنامي الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية، فإن الجهود الحالية لمختلف المنظمات المعاصرة أضحت تتجه نحو توفير احتياجاتها المختلفة بغية الحرص على تحقيق رضاها الوظيفي الذي أصبح أمراً تستهدفه المنظمات الناشطة في مختلف المجالات باعتباره مطلباً أساسياً و ضرورة حتمية ينبغي توفرها لكل الفئات العمالية من مختلف المستويات و التخصصات العلمية ،و ذلك للرفع من كفاءتهم و تحقيق سعادتهم من اجل تعزيز ولائهم وانتمائهم.

و ما الرضا الوظيفي إلا إنتاج محصلة مجموعة من المحددات التي تساهم في تحقيقه و من بينها العوامل التنظيمية التي تشكل اللبنة الأولى لاستثمار طاقات الموارد البشرية و توجيهها نحو المسار الصحيح ،و هو ما جعل جهود العديد من الباحثين تركز في محاولة توضيح مفهومها و تحديد أبعادها الأساسية ،نظرا لمساهمتها و بشكل فاعل في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والمورد البشري على حد سواء. ولذا يقع على عاتق المنظمات التي تسعى لتحقيق هدفها في الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لمواردها البشرية أياً كان موقعها ،الحرص على الاهتمام بالعوامل التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في توفير مناخ عمل ملائم تسود فيه كل دواعي التميز و الريادة، كالاتهام بتصميم الوظائف لكونه يشكل عاملاً حيوياً يساعد على انجاز المهام بكل سهولة و يؤدي إلى تحقيق التكيف في العمل ، و الاهتمام من جهة أخرى بالحوافز التي تعد القوة الدافعة للمثابرة التي تقود لتحقيق الأداء المتميز والرفع من مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى اهتمامها بالاتصال الذي يعتبر عصب البناء التنظيمي الذي يسمح بتوحيد النشاط التعاوني بين مختلف الوحدات وتبادل الخبرات و المعلومات ،هذا فضلا عن تدعيمه و حفظه للعلاقات الإنسانية التي من شأنها أن تحقق إشباعاً للحاجات الاجتماعية ،و كذا الاهتمام بالتدريب الذي يعد من أهم

مقومات التطوير والتنمية التي تساهم في اكتساب المعارف و مختلف المهارات اللازمة لتحقيق الانجاز المستهدف، وكذا القدرة على التصدي لمختلف المشاكل الناجمة أثناء العمل . ومن هنا تبرز أهمية العوامل التنظيمية لما لها من اثر بالغ على مستوى الرضا الوظيفي وغيره من مظاهر السلوك التنظيمي.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي تحظى بها العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي فإنه من الصعوبة بمكان تجاوز الحديث عن مختلف الاتجاهات النظرية ذات العلاقة بالموضوع.حيث كانت بداية الاهتمام بهذا الموضوع مع المفكر الألماني ماكس فيبر و يظهر ذلك أكثر في نموذج المثالي للبيروقراطية الذي اهتم من خلاله بمجموعة من العوامل التنظيمية التي كان ينشد من خلالها الدقة و الفعالية في التسيير لأنها تستند إلى أساس عقلائي رشيد و منطقي، وهذا كله من شأنه أن يؤثر على الرضا الوظيفي، كاهتمامه بطبيعة العمل و ذلك من خلال تحديده و تعريف واجباته تعريفا دقيقا مع التأكيد على أهمية الاهتمام بالقواعد و الإجراءات الخاصة به ، أما فيما يتعلق بالحوافز فقد ، أكد على مسألة الترقية التي ينبغي أن تقوم على مبدأ الجدارة و الاقدمية، هذا فضلا على اهتمامه بالتدريب . ثم تلتها دراسات كارل ماركس عن الصراع الطبقي الذي دعا من خلال إسهاماته إلى الإطاحة بالنظام البيروقراطي المتسلط حتى تسود العدالة داخل التنظيمات ،تليها دراسات العالم الأمريكي فريدريك تايلور عن الإدارة العلمية الذي كان قد اهتم هو الآخر بعامل التدريب ،باعتباره من العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في تحسين المردودية وهو ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ،كما انه أولى اهتماما كبيرا جدا للحوافز المادية و المتمثلة في الأجر و ما يتبعه من مكافآت مالية، حيث اعتبر أن الحوافز المادية هي العامل الأساسي الأول في تحقيق الرضا الوظيفي ،و في نفس الفترة الزمنية وضع العالم الفرنسي هنري فايول نظريته حول المبادئ الإدارية حيث نجده يؤكد على مجموعة من العوامل التنظيمية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كالاتمام بمبدأ المكافأة و الذي يدعو إلى توفيره بشكل عادل ،كما انه أشار إلى مبدأ المساواة في التعامل ،و كذلك العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي مع التركيز على ضرورة تنمية التعاون و روح الفريق ، مع التشجيع على تبادل الخبرات هذا فضلا عن اهتمامه بعامل التدريب . ،تليها مدرسة العلاقات الإنسانية ومن أبرز روادها جورج التون مايو، و المدرسة السلوكية بمختلف اتجاهاتها التي اهتمت في مجملها بتحديد مختلف العوامل التي من شأنها أن تؤدي لتحقيق الرضا الوظيفي ومن بينها مجموعة العوامل التنظيمية و التي

تمثلت في الاهتمام بطبيعة العمل، و كذا الظروف الفيزيقية ، كذلك العمل على إشباع الحاجات المعنوية و المادية بما في ذلك الترقية ،الشعور بالتقدير و الاحترام ،و كذا الاهتمام أيضا بالأجر و المكافآت المالية مع الإصرار على الاتصال الغير الرسمي. لنجد في النهاية الاتجاهات النظرية الحديثة كالنظرية البنائية الوظيفية و التي تمثلت في أهم الأعمال التي جاء بها كل من تالكوت بارسونز و سيلزنيك و نظرية النسق التعاوني لبرنارد لشستر و نظرية النظم و كذلك نظرية Z للمفكر وليام اوتشي حيث عالجت مختلف هاته الاتجاهات النظرية مجموعة من العوامل التنظيمية الهامة في تحقيق أهداف التنظيم بما في ذلك الحد من عدم الرضا في العمل ،ومن العوامل التنظيمية التي حظيت باهتمامها نذكر تدريب الموارد البشرية لأنه يسمح باكتساب مختلف الخبرات و المهارات اللازمة داخل التنظيم و هو ما يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي،كما أكدت أيضا على أهمية البناء الغير الرسمي. الترقية..الخ.

و بالرغم من أهمية الدراسات و البحوث العلمية التي تناولت موضوع العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي فهو لا يزال محل بحث دائم و ذلك نتيجة للتطورات و كذا لاختلاف الطبيعة البشرية.

وبما أن الجزائر ليست بمعزل عن التغييرات و التطورات الحاصلة في العالم فقد شهدت هي الأخرى سلسلة من التحولات في بنيتها الاجتماعية و الاقتصادية، و هذا بفضل الإصلاحات و المشاريع التنموية التي شملت مختلف القطاعات التي منحتها كل الإمكانيات القاعدية و المادية و البشرية للخروج بها من مرحلة التخلف و التبعية وجعلها مواكبة لعصر المعلومات في ظل العولمة و الأوضاع الاقتصادية المتغيرة لمواجهة المنافسة الدولية، و محاولة امتلاك مكانة ضمنها ، متخذة في ذلك من فئة الإطارات عبر مختلف المجالات المرتكز الأساسي في عملية التنمية ، و عيا منها بالأهمية التي تكتسبها هذه الإطارات ،ولكن بالرغم من ذلك فإن جزءا كبيرا من هاته الشريحة لا يزال يعاني تدهورا في أوضاعه المهنية ، لأن الكثير من المؤسسات الجزائرية لا تولي اهتماما للعوامل التنظيمية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بحوزتها بما فيهم إطاراتها البشرية، الأمر الذي اثر سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي. وهو ما عبرت عنه الكثير من المؤشرات من بينها كثرة الإضرابات أو ترك العمل و الهجرة إلى الدول الأجنبية .و هذا ما دفعني للوقوف في هذه الدراسة عند مؤسسة اتصالات الجزائر التي تمثل قطاع الاتصالات الذي يعتبر من البني التحتية الضرورية. و ذلك من اجل تشخيص واقع بعض العوامل التنظيمية السائدة بهاته المؤسسة لتحديد أي منها يؤدي

إلى تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، و خاصة و أنها تشهد ازديادا في حدة المنافسة نظرا لتقارب القدرات و الإمكانيات المالية و الكفاءات البشرية المؤهلة التي تملكها الشركات المنافسة في هذا المجال.

و انطلاقا من كل ما سبق فإن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في:

ما هي العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يلعب تصميم الوظائف دورا في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بالمؤسسة محل البحث؟

- هل تساهم الحوافز المعتمدة بمؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الرضا الوظيفي لإطاراتها؟

- هل يساهم الاتصال التنظيمي السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها؟

- هل يساهم التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

## 2-الفرضيات

يرتبط البحث العلمي ارتباطا وثيقا بالفروض، لأنها تمثل احد دعاماته.حيث يمكن اعتبارها حلقة وصل بين العمل الميداني و النظري.

"وكلمة الفرض في أصلها الإغريقي هي مجموعة المبادئ الأولية التي يسلم العقل بصحتها ، والتي لا يستطيع البرهنة عليها بطريقة مباشرة لشدة عمومها ،لذا فالفروض عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة وبين أحد العوامل المرتبطة بها أو المسببة لها أو أنها عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين متغيرين أحدهما مستقل و الآخر تابع." (فيروز زرارقة و آخرون، 2007، ص.ص:72.73)

وبهذا فمن المهم جدا أن يشمل هذا البحث على فرضيات تتماشى مع طبيعة الإشكالية التي أثارها هذه الدراسة،والتي سيتم التحقق من صحتها أو خطئها أثناء صيرورة هذا البحث.

و للإجابة عن أسئلة إشكالية البحث ،ننطلق من الفرضيات التالية:

#### أ-الفرضية الرئيسية:

هناك عدة عوامل تنظيمية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

#### ب - الفرضيات الفرعية

1-يساهم تصميم الوظائف في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

\* مؤشراته:ساعات العمل-حجم العمل-درجة تنوع المهام- توافق منصب العمل مع المؤهلات العلمية- تحديد مضمون الوظيفة - مقدار الحرية (الاستقلالية)- معدات و تقنيات العمل- إجراءات و قوانين العمل- الظروف الفيزيكية.

2-إن الحوافز المعتمدة بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها.

\* مؤشراتها: الراتب (الأجر)- المكافآت و العلاوات- الخدمات الاجتماعية - الترقية- تقييم الأداء- الاحترام و التقدير.

3- يساهم الاتصال التنظيمي السائد بمؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها.

\* مؤشراته: طبيعة المعلومات المنقولة- زمن وصول المعلومات- أساليب الاتصال التنظيمي- واقع المشاركة في اتخاذ القرارات- العلاقة مع الزملاء - العلاقة مع الرؤساء- العلاقة مع المرؤوسين-منح الفرص لمناقشة الانشغالات.

4-يساهم التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر .



\* مؤشرات : المشاركة في الدورات التدريبية - موقع التدريب - مدة التدريب - اتجاهات التدريب (طبيعة البرنامج التدريبي) - أساليب التدريب (وسائل التدريب) - كفاءة المدربين - مردود الدورات التدريبية - مراجعة و تقييم التدريب من الجهات المختصة - عدد الدورات التدريبية

### 3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

من المؤكد أن اختيار أي موضوع بحث علمي يكون نابعا من أهميته العلمية و الموضوعية، وكذا حوصلة تفاعل مجموعة من الأسباب التي تدفع الباحث إلى الخوض فيه ودراسته دون سواه. وعليه فإن أهمية الدراسة و أسباب اختيارنا لهذا الموضوع جاءت كما يلي:

أ- أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة قضية ذات أهمية بالغة في تراث العلوم الاجتماعية و الإنسانية، لكونها تحاول الربط بين موضوعين رئيسيين وهما العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي. حيث تعد هذه القضية من المواضيع الهامة في الوقت الحالي وخاصة و أن الجزائر تشهد سلسلة من الإصلاحات التي شملت مختلف القطاعات بما في ذلك قطاع الاتصالات .

ومن هذا المنطلق يمكن حصر أهمية موضوع الدراسة في النقاط التالية:

\* تكتسي العوامل التنظيمية التي تناولتها الدراسة و المتمثلة في الحوافز و الاتصال التنظيمي ، التدريب و كذا تصميم الوظائف أهمية كبيرة لكونها تمثل احد أهم مؤشرات نجاح أو فشل المؤسسات، وذلك لما لها من تأثير واضح لا يقتصر فقط على الموارد البشرية العاملة بحوزتها و إنما أيضا على فعالية المؤسسة ككل و كذا اقتصاد البلد.

\* و تأتي أهمية الدراسة الراهنة أيضا من أهمية الرضا الوظيفي الذي يشكل احد المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين ،لأنه يعتبر أساس التوافق النفسي و الاجتماعي للعاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية ، كما انه يعد من الأسباب التي تضمن بقائهم في المؤسسة وولاءهم لها.

\* كما تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضا من خلال الشريحة العمالية التي اهتمت بها ،وهي فئة الإطارات التي تعد عنصرا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات بدرجة عالية في تحقيق أهدافها، وذلك

لما تمتاز به من كفاءات ومؤهلات و قدرات .فهي تمثل الاستثمار الحقيقي لأية تنمية اقتصادية كانت أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية.

\* أهمية القطاع الذي يتناوله البحث و هو قطاع الاتصالات الذي يعد من الهياكل القاعدية الضرورية التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في الجزائر لكونه يرتبط بعدة مجالات في الحياة.

أما فيما يخص الأهمية العملية للدراسة الراهنة، فتكمن في الاستفادة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر من النتائج التي يتم استخلاصها، من اجل تعزيز دور و فعالية العوامل التنظيمية التي تضمنتها الدراسة في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها.

#### ب- أسباب اختيار الموضوع

##### ب-1- الأسباب الذاتية:

- \* الميول الشخصي للمواضيع التي تهتم بالموارد البشرية و لا سيما فئة الإطارات و مختلف العوامل التنظيمية المؤثرة عليها.
- \* ملاحظة كثرة الإضرابات في العديد من المؤسسات الجزائرية نتيجة انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.
- \* انتشار ظاهرة هجرة الإطارات الجزائرية بنسبة كبيرة خاصة في الآونة الأخيرة، بحثا عن أوضاع مهنية واجتماعية أفضل.
- \* قلة الاهتمام بهذه الفئة المهنية (الإطارات) في بعض المؤسسات الجزائرية، و هو ما لمسناه من خلال احتكاكنا بمجموعة معتبرة من الإطارات خلال انجازنا لمذكرة ليسانس.
- \* الحاجة الاجتماعية و الاقتصادية الملحة لمثل هذه الدراسات التي تسلط الضوء على جانب مهم في التنظيم وهو الرضا الوظيفي.
- \* الرغبة في دراسة هذا الموضوع بمؤسسة اتصالات الجزائر التي استطاعت أن تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات .

**ب-2- الأسباب الموضوعية:**

- \* قابلية الموضوع للدراسة و ذلك لإمكانية معالجته وفق الأطر التصورية و النظرية وكذا إمكانية اختبار فرضياته ميدانيا.
- \* إثراء معلومات الباحثة من خلال الاطلاع على المقاربات النظرية و الدراسات الامبريقية التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي و ما يؤثر عليه من عوامل تنظيمية عبر مختلف السياقات النظرية.
- \* اكتساب الخبرة العلمية و العملية.
- \* محاولة تدعيم و إثراء مكتبة الكلية بهذا البحث المتواضع حتى يكون مرجعا بسيطا للطلبة.

**4 - أهداف الدراسة**

- لكل بحث علمي مهما كانت أهميته، أهداف يحاول الباحث الوصول إليها من اجل الكشف عن حقائق معينة، ومن أهم الأهداف التي نطمح إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة ما يلي:
- \* إلقاء الضوء على بعض العوامل التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل البحث كالاتصال و الحوافز و التدريب و تصميم الوظائف وما تتطوي عليه من مؤشرات هامة.
- \* محاولة إبراز أهمية الرضا الوظيفي و العوامل التنظيمية المتمثلة في الحوافز و الاتصال ، التدريب وكذا تصميم الوظائف
- \* محاولة معرفة إن كانت الحوافز المعتمدة بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها
- \* الكشف عن واقع تصميم وظائف الإطارات المتواجدة بمؤسسة اتصالات الجزائر لمعرفة إن كان تصميم الوظائف يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي؟
- \* محاولة تشخيص الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة المعنية من اجل معرفة إن كان يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات المتواجدة بها.
- \* محاولة معرفة إن كان التدريب يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- \* محاولة الوقوف على الأسباب التي تحول دون تحقيق بعض العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي لدى الإطارات العاملة باتصالات الجزائر.
- \* محاولة تصنيف العوامل التنظيمية حسب أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من وجهة نظر الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

#### 5 - تحديد المفاهيم:

"تعد المفاهيم أهم ضابط للتحكم في الموضوع .و لا يمكن تجاوز تحديدها في أي بحث من البحوث الاجتماعية، لأنها تمثل حلقة الوصل بين النظري و الميدان. كما أنها تساعد على إزالة أي لبس أو غموض قد يعتري أهداف البحث." (علي غربي، 2005، ص.45) و هو ما يتيح للباحث التحكم بشكل أفضل في مجريات بحثه و الوصول إلى نتائج ذات مصداقية. وعليه سوف نحاول في هذا الجزء من البحث تحديد المفاهيم المركزية للدراسة و التي تتمثل في الآتي:

#### 5-1- مفهوم العوامل التنظيمية:

أ- مفهوم العوامل:

أ-1- المفهوم اللغوي للعوامل:

- \* العوامل، من عامل، و هو الباعث أو المؤثر في الشيء. (علي بن هادية و آخرون ، 1991، ص.640)

#### أ-2- المفهوم الاصطلاحي للعوامل :

- \* يعرف قاموس علم الاجتماع العوامل على أنها "متغير يمكن أن يؤدي إلى نتيجة معينة." (محمد عاطف غيث، 1995، ص.175)
- \* نلاحظ من خلال هذا التعريف، أن العوامل عبارة عن متغيرات لم يتم تحديد نوعها حيث تؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة.
- \* و في تعريف آخر العوامل هي: "متغير مستقل." (محمد عاطف غيث، 1995، ص.175)
- \* نلاحظ بأن هذا التعريف قد أشاد بأن العوامل هي عبارة عن متغيرات مستقلة.
- \* كما ورد في تعريف آخر أن العوامل هي: " كل عنصر يمكن أن يتخذ مقام السبب لظاهرة معينة أو يمكن أن يؤثر فيها ". (رولان دورون و فرنسوا زيارو، 1997، ص.462)

\* نلاحظ أن العوامل من خلال هذا التعريف ،ليست مجرد عنصر يتسبب في ظاهرة معينة و إنما أيضا يؤثر فيها.

### أ-3- المفهوم الإجرائي للعوامل :

من خلال الدراسة الحالية يمكن القول، أن العوامل هي عبارة عن متغيرات تتخذ مقام السبب لظاهرة معينة أو يمكنها أن تؤثر عليها .

### ب- مفهوم التنظيم:

#### ب-1- المفهوم اللغوي للتنظيم :

\* التنظيم من تنظم ،يبتنظم، تنظما، الشيء تألف واتسق ،الأمر استقام . (علي بن هادية و آخرون ، 1991،ص.226)

#### ب-2- المفهوم الاصطلاحي للتنظيم :

\* يعرف سي رايت ملز 'Ze rates meles' التنظيم على انه "تسق الأدوار المتدرجة بواسطة السلطة." (علي شتا السيد،دس ،ص.13)

\* وفي تعريف آخر التنظيم هو: " إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية و العدد و رأس المال و الأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض". (يوسف عنصر ،2006،ص.65)

\* نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن التنظيم هو عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق التفاعل بين مختلف الأعضاء، و كذلك الأشياء من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

\* أما المعجم النقدي لعلم الاجتماع فقد عرفه كما يلي: " إن التنظيم يعني في الاستعمال العام، وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين." (بورون وف.بوريكو ،1986،ص.199)

\* والتنظيم هنا أيضا عبارة عن نشاط، يلعب هو الآخر دور الأداة التي تساعد الإدارة على تحقيق مشاريعها.

- \* أما بارسونز ' Parsons ' فقد عرف التنظيم على انه " وحدة اجتماعية منظمة أقيمت بهدف تحقيق أهداف محددة من خلال مجموعة من الإجراءات التنظيمية. " (علي شتا السيد، دس ،ص.13)
- \* و في تعريف آخر اعتبر السيد الحسيني أن التنظيم هو : "وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ، وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف. " (السيد الحسيني ،1977،ص.9)
- \* التنظيم من خلال هذين التعريفين ليس مجرد وظيفة أو نشاط تؤديه الإدارة ، وإنما هو عبارة عن وحدة اجتماعية أقيمت لتحقيق أهداف محددة ، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المحددة .

### أ-3- المفهوم الإجرائي للتنظيم :

- \* من خلال الدراسة الحالية يمكن القول، أن التنظيم هو عبارة عن وحدة اجتماعية، أو بناء أقيم بطريقة مقصودة ،يضم مجموعة متباينة من العمال الذين اجتمعوا للقيام بمختلف الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

### ج-مفهوم العوامل التنظيمية :

#### ج-1- المفهوم الاصطلاحي للعوامل التنظيمية:

- \* العوامل التنظيمية هي: "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات ،و تؤثر على سلوك المنظمات و تؤثر على سلوك العاملين لديها. " (محمد الصيرفي، 2009،ص.258 )
- \* العوامل التنظيمية من خلال هذا التعريف هي مجموعة من الخصائص التي تميز بين مختلف المنظمات، حيث تؤثر على كل من سلوك المنظمات و الأفراد العاملين بحوزتها.
- \* و في تعريف آخر العوامل التنظيمية هي: " مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون و يدركونها، مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم. " (محمد قاسم القريوتي، 2009 ،ص. 170)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن العوامل التنظيمية هي مجموعة من الخصائص التي تتمتع بالثبات النسبي، أو قد تكون مستقرة و هي تؤثر على قيم و سلوكات و اتجاهات الأفراد العاملين .

\* أما الهواري سيد على فقد اعتبر أن العوامل التنظيمية هي: "تلك الخصائص ذات التأثير المتبادل والتي تجعل المنظمة تختلف باختلافها ،و تتأثر في ترتيب واجباتها التي تستخدم من اجل تنظيم أعمالها التي ينبغي انجازها".(زياد بن عبد الله الدهش،2006، ص.10)

نلاحظ أن هذا التعريف قد اكتفى هو الآخر بوصف العوامل التنظيمية على أنها خصائص ذات تأثير متبادل فيما بينها، و هي تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

\* في حين يعرف كل من ستييرز و بورتر 'stires & porter' العوامل التنظيمية على أنها : "تلك الخصائص التي تتعلق بالخبرة العملية ،أو نطاق العمل نفسه كالتحدي و التغذية الراجعة و الاستقلالية ،فضلا عن الإشراف المباشر ،وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ،ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات." (محمد حسن محمد حمادات،2006، ص.70)

نلاحظ أن هذا التعريف قام بتحديد مجموعة من العناصر التي تشير إلى مجموع العوامل التنظيمية، و المتمثلة في الخبرة العلمية، نطاق العمل، الإشراف، تماسك أعضاء الجماعة بأهداف المنظمة، المشاركة في اتخاذ القرارات.

\* أما عبد النور ارزقي فقد اعتبر أن العوامل التنظيمية هي التي "تتعلق بالتنظيم، التسيير، ساعات العمل، الإعلام و الإنتاج."(عبد النور ارزقي، 2005، ص.186)

ما نلاحظه عن هذا التعريف انه قام بتحديد مجموعة من العوامل التنظيمية، لم يتم التطرق لها من خلال التعريف السابق، و التي تتمثل في التنظيم كوظيفة، التسيير، ساعات العمل، الإعلام، الإنتاج.

\* و في تعريف آخر العوامل التنظيمية هي:"تلك الخصائص التي تتعلق بتصميم العمل، درجة الرقابة، و أسلوب الإدارة، و التكنولوجيا المستخدمة."(سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص.69)

كذلك هو الأمر بالنسبة لهذا التعريف فقد أضاف عناصر مغايرة تماما لما سبقها من تعاريف وتتمثل في تصميم العمل، درجة الرقابة، أسلوب الإدارة، التكنولوجيا المستخدمة.

\* وتشير العوامل التنظيمية أيضا : "مجموعة من السمات التي تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل و ظروفه ،و إجراءاته و نظم الاتصال في المؤسسة ." (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص.99)

أضاف هذا التعريف عنصرين آخرين لم يتم التطرق لهما أيضا و هما ظروف و إجراءات العمل ،نظم الاتصال.

#### ج-2- المفهوم الإجرائي للعوامل التنظيمية :

من خلال الدراسة الحالية يمكن القول، أن العوامل التنظيمية تشير إلى مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تتصف بها المؤسسة محل البحث و التي من شأنها أن تؤثر في السلوك الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، وتتمثل هذه الخصائص في التصميم الوظيفي ، الحوافز، الاتصال التنظيمي ، و التدريب.

#### 5-2- مفهوم الرضا الوظيفي :

أ- مفهوم الرضا :

#### أ-1- المفهوم اللغوي للرضا:

\* مصدره رضي ، رضا و معناه القبول و الموافقة و الارتياح أي رأى فيه ما يسره و ما يعجبه ، و ضده السخط .(مرشد الطلاب ،2003،ص.329 )

\* و في تعريف آخر:كلمة الرضا مأخوذة من الكلمة اللاتينية (satisfaction) وهي تعني الشعور بالارتياح، و قد تعني أيضا الإشباع (satisfaction des besoins).(سهيل إدريس،2006، ص.196)



## أ-2- المفهوم الاصطلاحي للرضا:

\* يعرف معجم التراث الأمريكي الرضا بأنه: " تحقيق، وإشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل". (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص.63)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الرضا هو عبارة عن تحقيق الفرد لكل ما يطمح إليه من شهوات و رغبات.

\* أما المعجم السلوكي ولمان 'Wolman' فقد اعتبر أن الرضا: "بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف". (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص.63)

في حين نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الرضا هو عبارة عن شعور ايجابي ينتاب الكائن العضوي عندما يحقق شيء معين.

## أ-3- المفهوم الإجرائي للرضا:

هو الشعور بالارتياح و السعادة نتيجة إشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات.

## ب- مفهوم الوظيفة :

## ب-1- المفهوم النعوي للوظيفة :

\* "الوظيفة من وظائف الشيء على نفسه توظيفا ألزمها إياه." (يوسف خياط، 1988، ص.999)

## ب-2- المفهوم الاصطلاحي للوظيفة :

\* الوظيفة هي: "مجموعة من المهام والواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد، وبناء على ذلك فإن أية مؤسسة عمل تضم عددا من الوظائف بقدر عدد العمال فيها حيث يكلف كل واحد منهم بمجموعة من المهام التي يكلف بها كل منهم." (طريف شوقي و آخرون، 1996، ص.40)

يتضح من خلال هذا التعريف أن الوظيفة هي مجموعة من المهام و الواجبات بحيث تضم كل مؤسسة عددا من الوظائف وفقا لعدد العمال.

\* في حين اعتبر كاسيو 'kacyo' الوظيفة: " بأنها واجب أو عدد من المهام يمارسه شخص معين في منظمة معينة في وقت معين ويتساوى عدد الوظائف مع عدد الأفراد العاملين بالمنظمة." (طريف شوقي و آخرون، 1996، ص.40)

يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق من حيث أن عدد الوظائف يرتبط بعدد العمال، لكن هذا لا يعني أن عدد المهام يتساوى مع عدد العمال فهو يزيد عن ذلك.

### ب-3- المفهوم الإجرائي للوظيفة :

\* من خلال الدراسة الحالية يمكن القول، أن الوظيفة هي ذلك النشاط، الذي يهدف لتقديم خدمة معينة أو مجموعة من الخدمات، بحيث تعود على صاحبها بمكاسب مادية و تحدد مكانته الاجتماعية داخل التنظيم و خارجه .

### ج- مفهوم الرضا الوظيفي:

#### ج-1- المفهوم الاصطلاحي للرضا الوظيفي:

"حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات و لم يتفقوا على تعريف عام له، و يعود ذلك إلى الاختلاف في القيم و المعتقدات و محاور الاهتمام بين الباحثين و كذلك الاختلاف في الظروف و البيئة المحيطة. " (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص.62) ومن التعاريف الخاصة بالرضا الوظيفي نذكر.

\* يعرف ستون 'Ston' الرضا الوظيفي " بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، و يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية." (محمد سعيد أنور سلطان ، 2004، ص.196)

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الرضا الوظيفي يكمن فقط في قدرة الفرد على التكيف و التفاعل مع وظيفته دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة بالعمل والتي لها أثر بالغ على تحقيق الرضا الوظيفي .

\* يرى هيربرت 'Herbert' أن مفهوم الرضا الوظيفي: "يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين : ما يوفره العمل للعاملين في الواقع و ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم." (صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2001، ص.212)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يقتصر على شعور الفرد اتجاه عمله إلا أنه، يصنف هذه المشاعر إلى صنفين حيث أن القسم الأول يعبر عن شعور الأفراد اتجاه ما يوفره لهم العمل في الواقع، أما القسم الثاني فهو يشير إلى مختلف المشاعر التي تحمل طموحاتهم حول ما ينبغي أن يكون عليه العمل.

\* و في تعريف آخر الرضا الوظيفي: " هو مصطلح يعبر عن مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم نحو العمل. ومن هذا المنطلق ،فهو قد يتأثر بمدى إدراك الأفراد لصفات العمل على أنها مشبعة أو غير مشبعة لحاجاتهم و توقعاتهم .وهو عادة ما يرتبط بالإنتاجية المرتفعة و التمسك(الالتزام) بالمنظمة" . (نور الدين بوعلي ، 2008، ص.123)

يشارك هذا التعريف مع التعريف السابق في أن الرضا الوظيفي، يشير إلى المشاعر التي يحملها الأفراد اتجاه أعمالهم، إلا أن هذا الشعور يرتبط بدرجة كبيرة بما يحققه الفرد من إنتاجية و كذلك مدى شعوره بالالتزام اتجاه المنظمة.

\* و يشير الرضا الوظيفي أيضا إلى: "قدرة الموظف على التكيف مع ظروف و بيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه و ما يتمنى الحصول عليه". (حبيب الصحاف، 1997، ص.88)

نلاحظ من خلال هذا التعريف بأن الرضا الوظيفي لا يقتصر فقط على تكيف الفرد مع وظيفته وإنما أيضا مع ظروف وبيئة العمل.

\* أما محمد عوض فهو يعتبر الرضا الوظيفي على أنه "عملية ديناميكية مستمرة تسمح للفرد بتحقيق تلاؤم بينه وبين البيئة المهنية و كذلك الاجتماعية ،فهو يضيف إلى الجانب الوجداني للرضا جانب آخر يتمثل في أهمية الرضا كعامل يساعد على تكيف العامل مع بيئته المهنية". (حمو بوظريفة و آخرون ، 2007، ص.18)

ما نلاحظه عن هذا التعريف انه لم يركز في تحديده لمفهوم الرضا الوظيفي على البيئة المهنية فقط بل أيضا البيئة الاجتماعية، كما انه اعتبر الرضا الوظيفي عملية ديناميكية مستمرة.

\* و في تعريف آخر الرضا الوظيفي هو: "ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل و عمله، و موقفه من عمله، و العلاقة بين العامل و الإدارة، و العلاقة بين العامل و زملائه." (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص.63)

ما نلاحظه عن هذا التعريف، انه لم يكتفي باعتبار الرضا الوظيفي مجرد شعور ايجابي ينبع من قوة داخلية بل سعى كذلك لتحديد العوامل التي تساهم في تحقيقه.

### ج-2- المفهوم الإجرائي للرضا الوظيفي :

\* من خلال الدراسة الحالية يمكن القول، أن الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة المشاعر الايجابية للإطارات العاملة بالمؤسسة محل البحث اتجاه العوامل التنظيمية المحيطة بهم، و الممثلة في تصميم الوظائف و الحوافز و الاتصال التنظيمي و التدريب .

### 5-3- مفهوم تصميم الوظائف:

#### أ-المفهوم اللغوي للتصميم:

\* "التصميم هو العزم و يطلق التصميم على وضع خطة لتحقيق مشاريع عامة أو خاصة في أجال محددة." (علي بن هادية و آخرون ، 1991، ص.195)

#### ب-المفهوم الاصطلاحي لتصميم الوظائف:

\* تصميم الوظائف هو: "عملية تحديد أنشطة عمل معينة لفرد أو مجموعة من الأفراد بالمنظمة."  
 \* و في تعريف آخر : " يقصد بتصميم الوظائف تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية من المهام أو الأنشطة التي تكون بمثابة ادوار أو سلوكيات محددة، تنتوقعها الإدارة من كل فرد يؤدي عملا معيناً أو يشغل وظيفة معينة." (محمد المبيضين صفوان ،2004، ص.5)  
 نلاحظ من خلال التعريفين أن تصميم الوظائف هو عبارة عن عملية، الهدف منها تحديد الأنشطة أو المحتويات الخاصة بوظيفة معينة وقد يتم على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي.

\* "كما يعرف تصميم الوظائف أيضا بأنه:" العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، اخذين بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية و الأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي و الرغبة في النمو من ناحية أخرى." ( عادل حرشوش صالح، 2006، ص.49 )

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن تصميم الوظائف هو نشاط لا يهدف فقط إلى تحديد محتوى الوظيفة فقط، وإنما أيضا الأهداف الشخصية لشاغلها بما في ذلك الرضا الوظيفي و الرغبة في النمو، و يشير هذا التعريف أيضا انه من بين الخصائص التي ينبغي الاهتمام بها عند تصميم الوظائف هي التكنولوجيا المستخدمة .

\* و يشير تصميم الوظائف أيضا:" لمجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها و تنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين و أعمالهم أو وظائفهم ،و بما يحقق التوافق و التلاؤم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج و تقصير الزمن لتحقيق أهداف المنظمة،و يأتي تصميم الوظائف من منطلق أن كل عمل أو وظيفة تحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء ، و تختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها ،بالإضافة إلى ذلك يتم عند تصميم أي وظيفة تحديد ما يمكن أن يتحمله العاملين فيها من المسؤوليات و الالتزامات ،كما يتم تحديد أساليب العمل و التقنية الضرورية و المستلزمات الضرورية في أداء هذه الوظيفة . " (زيد منير عبوي ،محمد هاني محمد ،2014، ص.202)

ويضيف هذا التعريف أن تصميم الوظائف هو ليس مجرد عملية تتم بشكل عشوائي، وإنما هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنظمة و المرتبة التي يتم التنسيق فيما بينها، قصد تحقيق التوافق و التلاؤم بين مختلف الوظائف و الأفراد الذين يشغلونها، حيث يتم من خلاله تحديد مجموعة من الخصائص المتمثلة في ساعات العمل و ظروفه ،مع تحديد الأساليب و التقنيات و كل المستلزمات الضرورية للعمل .

\* و في تعريف آخر تصميم الوظائف هو: "هو احد الأنشطة أو الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الفعالة داخل المنظمة ،و بموجبه يتم تحديد أهداف و خصائص وواجبات جميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة ،بحيث يكون معروفا لدى إدارتها ما

هي أهداف كل وظيفة و ما هي الأعباء الملقاة على عاتق كل منها و كيف تحقق المنظمة أهدافها بشكل عام." (عبد المحسن نعساني، عمر وصفي عقيلي، 2008، ص.78)

نلاحظ من خلا هذا التعريف أن تصميم الوظائف هو نشاط تختص به إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى من خلاله إلى تحديد خصائص و أهداف وواجبات جميع الوظائف المتواجدة بالهيكل التنظيمي.

### ج-المفهوم الإجرائي لتصميم الوظائف:

\* من خلال هذه الدراسة يمكن القول أن تصميم الوظائف هو العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص جميع الوظائف التي تتقلدها الإطارات العاملة بالمؤسسة محل البحث. و تشمل تلك الخصائص حجم العمل، و درجة تنوع المهام ، ساعات العمل و ظروفه الفيزيائية و مدى توافق المنصب مع المؤهلات العلمية، وتحديد كذلك مضمون الوظيفة من حيث الصلاحيات و المسؤوليات و الأهداف ، مع تحديد تقنيات و معدات العمل و مختلف الإجراءات و القوانين التي تخضع لها الوظائف.

### 5-4- مفهوم الحوافز :

#### أ-المفهوم اللغوي للحوافز:

\* يختلف مفهوم الحافز من معجم لآخر، فنجد في بعض المعاجم يقصد به تحريض أو تشجيع و معناه الأجنبي (Incitation) أي يحث، يحرض(Incite). (داود معمر، 2006، ص.27)

\* و في تعريف أخر الحوافز لغة هي: بمعنى دفعه من خلفه و أسرع للمضي و استعداد، أي بمعنى حثه و دفع إليه.(محمد حافظ حجازي، 2005، ص. 212 )

#### ب-المفهوم الاصطلاحي للحوافز :

\* الحوافز هي: "مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل و التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته." (طلعت إبراهيم لطفي، 1993، ص.405)

نلاحظ من خلال هذا التعريف انه لم يتم تحديد طبيعة الحوافز، حيث تم اعتبارها مجموعة من العوامل أو الظروف التي لا تقتصر فقط على إشباع رغبات العامل، و لكنها أيضا تؤثر على سلوكياته و تصرفاته.

\* و في تعريف آخر الحوافز هي: "مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهود في عملهم و أدائهم كما و نوعا". (يوسف حجيم الطائي و آخرون ، 2006، ص.405)

يتفق هذا التعريف مع التعريف السابق، حيث اعتبر هو الآخر أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل و الأساليب المؤثرة في سلوك الأفراد إلا انه لم يتم تحديد طبيعتها كذلك.

\* و تشير الحوافز أيضا: "إلى الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد ، و التي يمكن الحصول عليها و استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوكه و أدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة ، بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته و حاجاته أو توقعاته و يحقق أهدافه. " (ناصر محمد العديلي ، 1995، ص.151)

نلاحظ أيضا من خلال هذا التعريف، أن الحوافز هي مجموعة من الإمكانيات التي تتيحها البيئة المحيطة بالفرد حيث لم يتم تحديد طبيعتها ، و الهدف منها هو إشباع حاجاته و رغباته.

\* و يعرف صلاح الشنواني الحوافز "بأنها مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع لديهم حاجة و تدفعهم إلى سلوك معين. " (صلاح الدين الشنواني ، 1998، ص.420)

أما فيما يخص هذا التعريف، فقد تم من خلاله تحديد طبيعة الحوافز حيث تم تصنيفها إلى مجموعتين حوافز مادية و أخرى معنوية.

\* و في تعريف آخر الحوافز هي: "عبارة عن عوامل خارجية و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد و التي يتم من خلالها استثمار الدوافع و تحريكها، و بهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع

الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين. " (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص.216)

يتفق هذا التعريف مع التعاريف السابقة، حيث اعتبر هو الآخر أن الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية، تم تحديد طبيعتها، حيث تشير للمكافآت التي يتوقع الفرد الحصول عليها لإشباع رغباته و حاجاته.

### ج-المفهوم الإجرائي للحوافز:

\* من خلال الدراسة الحالية يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات المادية و المعنوية الايجابية التي تعمل على تشجيع الإطارات العاملة بالمؤسسة محل البحث، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم، بحيث تشمل هاته المؤثرات كل من الأجر، العلاوات و المكافآت، الترقية، الخدمات الاجتماعية العمالية، تقييم الأداء، الشعور بالاحترام و التقدير.

### 5-5- مفهوم الاتصال التنظيمي:

#### أ- المفهوم اللغوي للاتصال:

\* الاتصال من اتصل، يتصل، اتصالا، الشيء بالشيء التصق به. (علي بن هادية و آخرون، 1991، ص.10)

\* و في تعريف آخر الاتصال هو " كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين: الصلة والبلوغ. فالأولى تعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين. أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما. وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الإنجليزية Communism مشتركة أو اشتراكي. " (هالة منصور، 2000، ص.11)

#### ب-المفهوم الاصطلاحي للاتصال التنظيمي:

\* يعرف الاتصال التنظيمي على انه: " كافة الأنشطة المتعلقة بنقل و تبادل المعلومات و الأفكار بين أفراد المنظمة. " (طارق طه، 2006، ص.531)



نلاحظ أن هذا التعريف قد اكتفى فقط باعتبار أن الاتصال هو عملية لنقل و تبادل الأفكار، دون التعرض لمختلف أنواعه و أساليبه، أو الدور الذي يلعبه داخل التنظيم .

\* الاتصال التنظيمي هو: " العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم." (محمد فهمي العطروري، 1989، ص.35)

\* و يعرف هوبكنز و ميرسون ' Mirson & hopkins ' الاتصال على انه : " عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات و بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق أهداف المنظمة." (رائد يوسف الحاج، 2009، ص.183)

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الهدف من الاتصال التنظيمي ليس فقط نقل المعلومات فقط بين أعضاء التنظيم، و إنما تغيير سلوكياتهم و تعديلها.

\* و في تعريف آخر: " يعتبر الاتصال نشاطا أساسيا في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة ، فهو سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ،و يؤدي إلى الاستجابة بالشكل المطلوب." (إحسان محمد ضمير ياغي ، نعمة عباس الخفاجي ، 2014، ص.28)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الاتصال يعد نشاطا مقصودا من طرف المرسل الذي يشكل احد عناصر الاتصال التنظيمي، حيث أن الهدف منه تحديد السلوك الإنساني بالشكل المطلوب داخل المنظمة، و ليس فقط نقل المعلومات بين أعضاء التنظيم.

\* أما منال طلعت محمود فقد اعتبرت أن الاتصال هو : " عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها ،وهو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك ،ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ." (فضيل دليو و آخرون ، 2003 ، ص.ص: 84.83)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، و يتم ذلك على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة. كما يشير أيضا إلى أن الاتصال الداخلي لا يقتصر فقط على نقل و تبادل الأفكار الخاصة بالمنظمة، بل يشمل أيضا مختلف الاتجاهات و الرغبات التي من شأنها خلق علاقات إنسانية طيبة.

\* ويعرف إبراهيم أبو عرقوب الاتصال التنظيمي بأنه عبارة عن: "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي، وغير رسمي." نلاحظ من خلال هذا التعريف، أن الاتصال هو تفاعل إنساني يتم على المستوى الفردي أو الجماعي و قد تم تصنيفه إلى نوعين رسمي و غير رسمي، مع تحديد الأساليب المعتمد عليها في الاتصال و هي الأساليب الكتابية و الشفوية.

#### ج-المفهوم الإجرائي للاتصال التنظيمي :

\* من خلال الدراسة الحالية يمكن القول، أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم عن طريقها نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالعمل و الأفكار و الآراء و الحقائق و المشاعر، بالمؤسسة محل البحث وهو يتضمن الاتصال الرسمي و غير الرسمي.

#### 5-6- مفهوم التدريب:

##### أ-المفهوم اللغوي للتدريب:

\* التدريب من تدرب، يتدرب، تدربا، الرجل تمرن بالشيء، و عليه وفيه تعوده. (علي بن هادية و آخرون ، 1991،ص.180)

##### ب-المفهوم الاصطلاحي للتدريب:

\* التدريب هو: " عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات و المهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو تجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة المشكلات التي تواجه المنظمة التي يعملون فيها. " (مدحت محمد أبو النصر، 2007،ص. 244)

نلاحظ من خلال هذا التعريف، أن التدريب هو بالأساس عملية تهدف إلى تنمية مهارات و خبرات المتدربين لتحقيق الكفاءة في الأداء، و الاستفادة من الترقية وكذلك الاستعداد لمواجهة مختلف المشاكل التي قد تعترض المؤسسة.

\* كما عرفه جمال الدين محمد المرسي على انه : " الجهد المخطط لتسهيل اكتساب المعرفة و المهارات و أنماط السلوك المتعلقة بالوظيفة " (جمال الدين محمد المرسي ، 2003 ، ص.110)

نلاحظ من خلال هذا التعريف، أن التدريب هو ليس مجرد عملية عشوائية، و إنما هو عبارة عن عملية أو جهد يتم التخطيط له مسبقا، لتمكين المتدربين من اكتساب مختلف المهارات و المعارف و أنماط السلوك التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها

\* و يعرف أيضا على انه: " الجهود المنظمة و المخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات و معارف ، و خبرات متجددة، و تستهدف إحداث تغيرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم ، و سلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم." (حسن أحمد الطعاني، 2007، ص. 14)

يشير هذا التعريف إلى أن التدريب بالإضافة إلى كونه عبارة عن مجموعة من الجهود أو العمليات التي تم التخطيط لها، فهو أيضا عملية منظمة على نحو يسمح للمتدربين على أداء دورهم بشكل فعال.

\* و في تعريف آخر التدريب هو: "مجمل النشاطات ، و الوسائل ، و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم ، و قدراتهم الفكرية الضرورية ، في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة ، و تحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية". (الداوي الشيخ، 2008، ص.12)

يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب التي تهدف إلى تطوير و تنمية قدرات و معارف العمال مع تحسين سلوكهم ، من اجل تحقيق الأهداف المرجوة لكل من المؤسسة و الأعضاء العاملة بحوزتها.

\* و في تعريف آخر: "التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة."

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات، التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية.

### ج- المفهوم الإجرائي للتدريب :

\* من خلال الدراسة الحالية يمكن القول أن التدريب هو عملية تسعى من خلالها المؤسسة محل البحث تنمية مهارات و خبرات وقدرات و معارف أعضائها من الإطارات حتى تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة عالية ، و تؤهلهم لشغل مناصب أعلى و ذلك باستعمال مختلف الوسائل و النشاطات.

### 6-6- مفهوم الإطارات:

#### أ- المفهوم الاصطلاحي للإطارات:

\* "الإطار هو أجير قادر على أن يقيم السياسة العامة للمؤسسة التي توظفه ، بالإضافة إلى تطبيق هذه السياسة في القطاع الذي هو مسؤول عنه." (سليم العايب، 2006-2007، ص.29 )

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإطار يتمتع بكفاءة تؤهله لان يتولى وظيفة التسيير بمؤسسته.

\* كما عرف مراني حسان الإطار على انه " كل فرد يعمل ،في إطار علاقة عمل ،في إحدى القطاعات الاقتصادية و كان يقوم ،بتفويض من قيادة التنظيم ، بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط ،أو الرقابة ،سواء امتلك سلطة أو لا مع اعتراف رسمي له باحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الاعتراف من نتائج على موقعه و أجره وواجباته و حقوقه." (مراني حسان، 2005، ص.7)

بالنسبة لهذا التعريف فإن الإطارات هم عبارة عن فئة عمالية تعمل في القطاعات الاقتصادية، تختلف مهامهم، بحيث أنها لا تقتصر على الإدارة فقط. كما انه أكد بأن هذه الفئة سواء امتلكت سلطة أو لا فإن هنالك اعتراف رسمي للمكانة التي تشغلها.

## ب- المفهوم الإجرائي للإطارات :

\* من خلال الدراسة الحالية يمكن القول أن الإطارات هم فئة عمالية تحتل مكانة خاصة و متميزة داخل المؤسسة محل البحث ، سواء امتلكوا السلطة أو لا ، حيث منهم من يحمل شهادة جامعية ومنهم من لا يحملها ولكن يتمتع بتكوين وخبرة ومعرفة ميدانية تؤهله للاحتلال ذلك المنصب.

## 6- الدراسات السابقة

إن عرض الدراسات السابقة يعد من الخطى المنهجية الأساسية في البحث العلمي نظرا لأهميتها في تدعيم أي بحث جاري من خلال ما توصلت إليه من إسهامات فيما يتعلق بموضوع البحث الذي تناولته سواء من جميع أبعاده، أو من بعد واحد. وبناء على ما سبق سوف نحاول عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع و التي تم تصنيفها إلى مجموعتين، حيث تشمل المجموعة الأولى الدراسات المحلية أما المجموعة الثانية فتتعلق بالدراسات العربية.

## 6-1- الدراسات المحلية

أ- الدراسة الأولى: من إعداد عادل بضياف ، بعنوان " مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين " دراسة ميدانية بالمركز الجامعي سوق أهراس، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس و علو التربية و الارطوفونيا ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2009 - 2010 (عادل بضياف، 2009 - 2010)

## \* إشكالية الدراسة

تتلخص إشكالية هذه الدراسة في أهمية الدور الذي تلعبه وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي باعتبارها من العوامل المساهمة في تنمية و تطوير قدرات الفرد و رضاه وولائه في خدمة المؤسسة عن طريق سياساتها المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية و التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه ،ومن هذا المنطلق فقد قام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى يسهم التطبيق الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المركز الجامعي بسوق أهراس ؟

## \* فرضيات الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة جاءت صياغتها على النحو التالي:  
فاعلية إدارة الموارد البشرية في تطبيق سياساتها يمكن أن يحقق الرضا الوظيفي لموظفي المركز الجامعي.

وقد اندرجت تحت هاته الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية :

-الفرضية الأولى: تحقق عملية التكوين المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين.

-الفرضية الثانية : نظام الحوافز المطبق من إدارة الموارد البشرية يحقق رضا الموظفين .

-الفرضية الثالثة: ظروف العمل المادية التي توفرها المؤسسة تحقق رضا الموظفين.

-الفرضية الرابعة: ظروف العمل المعنوية التي توفرها المؤسسة تحقق رضا العاملين.

-الفرضية الخامسة: يحقق الاتصال الفعال الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة.

## \* أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى:

- معرفة إجراءات و قواعد سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .
- الوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاستفادة منها لتحقيق فعالية المؤسسة .
- التعرف على مدى التركيز على العامل البشري في تسطير أهداف إدارة الموارد البشرية و بالتالي أهداف المؤسسات.
- الإسهام في تسليط الضوء على السياسات المنتهجة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و مدى مواكبتها للسياسات المبنية على الأسس العلمية .
- محاولة إيجاد همزة وصل بين التكوين الأكاديمي الجامعي و ما يحدث في المؤسسات .

## \* منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، و هو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع .

## \* عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 246 موظف، موزعين على مختلف الأصناف السوسيو مهنية الثلاثة: الإطارات ، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ إلا أن نتائج الدراسة أسفرت عن استجابة 226 موظفاً من أصل 246، أي بنسبة استجابة تقدر ب 91.86% وهي نسبة جيدة في رأي الباحث.

## \* أدوات الدراسة

قام الباحث بتصميم استبيان لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة المسحية للحصول على معلومات و حقائق مرتبطة بواقع معين، وذلك عن طريق سلسلة من الأسئلة و المواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية .

## \* نتائج الدراسة

توصل الباحث من خلال دراسته إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى أظهرت النتائج و بصورة واضحة ، أن مستوى الرضا لدى الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياسة التكوين ظهر منخفض، حيث أفادت النتائج أن أفراد البحث إجمالاً يرون أن سياسة التكوين التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية قلما تستخدم على مستوى المركز و بالتالي فعدم تطبيقه يخلف عدم الرضا لعينة أفراد الدراسة، و منه فإن الفرضية الأولى و التي مفادها "تحقق عملية التكوين المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين" لم تتحقق و ذلك لحصولها على نسبة تأييد قليلة .

- بالنسبة للفرضية الثانية أظهرت النتائج و بصورة واضحة ، أن مستوى الرضا عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياسة نظام الحوافز ظهر منخفض لدى الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين، حيث أفادت النتائج أن أفراد البحث إجمالاً يرون أن تطبيق سياسة التحفيز المادي و المعنوي التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية قلما تستخدم على مستوى المركز و بالتالي فعدم تطبيقه يخلف عدم الرضا لعينة أفراد الدراسة ومنه فإن الفرضية الثانية و التي مفادها " نظام الحوافز المطبق من إدارة الموارد البشرية يحقق رضا الموظفين " لم تتحقق و ذلك لحصولها على نسبة تأييد قليلة.
- بالنسبة للفرضية الثالثة أظهرت النتائج و بصورة واضحة ، أن مستوى الرضا لدى الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياسة ظروف العمل المادية ظهر منخفض، حيث أفادت النتائج أن أفراد البحث إجمالاً يرون أن سياسة تحسين الظروف المادية التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية قلما تستخدم على مستوى المركز و بالتالي فعدم تطبيقه يخلف عدم الرضا لعينة أفراد الدراسة، و منه فإن الفرضية الثالثة و التي مفادها " ظروف العمل المادية التي توفرها المؤسسة تحقق رضا الموظفين " لم تتحقق و ذلك لحصولها على نسبة تأييد قليلة.
- بالنسبة للفرضية الرابعة أظهرت النتائج و بصورة واضحة ، أن مستوى الرضا لدى الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياسة تهيئة ظروف العمل المعنوية ظهر منخفض، وذلك حسب النتائج الموضحة و التي تفيد أن أفراد البحث إجمالاً يرون أن تهيئة ظروف العمل المعنوية التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية قلما تستخدم على مستوى المركز و بالتالي فعدم تطبيقه يخلف عدم الرضا لعينة أفراد الدراسة ، و منه فإن الفرضية الرابعة و التي مفادها " ظروف العمل المعنوية التي توفرها المؤسسة تحقق رضا العاملين " لم تتحقق و ذلك لحصولها على نسبة تأييد قليلة
- بالنسبة للفرضية الخامسة أظهرت النتائج و بصورة واضحة ، أن مستوى الرضا لدى الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياسة الاتصال ظهر منخفض، حيث أفادت النتائج أن أفراد البحث إجمالاً يرون أن شبكة الاتصال المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية قلما تحظى بالاهتمام على مستوى المركز، و بالتالي فعدم تطبيقه يخلف عدم الرضا لعينة أفراد الدراسة ، و منه فإن الفرضية الخامسة و التي مفادها " يحقق الاتصال الفعال الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة " لم تتحقق و ذلك لحصولها على نسبة تأييد قليلة .



## \* تقييم الدراسة

حاولت هذه الدراسة أن تكشف عن مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بتفكيك المتغير المستقل للدراسة إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية و التي تعدوا من بين أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي. و قد تمكنت السياسات الستة التي اتخذها الباحث كمقياس للرضا الوظيفي من أن تكشف و بوضوح عن انخفاض شديد في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأغلبية الساحقة من الموظفين بالمركز الجامعي لسوق أهراس، نتيجة القصور الكبير الذي تعاني منه إدارة الموارد البشرية بهذا المركز. إلا أن الملاحظ عن هذه الدراسة هو غياب بعض التقنيات المنهجية في إنجاز البحث العلمي كعدم الإدلاء بأهمية الموضوع و كذلك الأسباب التي تقف وراء اختياره، أما فيما يخص الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث فقد كان عرضها مختصرا جدا. في حين نجد أن أسئلة الدراسة وكذا فروضها قد تم صياغتها بطريقة واضحة و دقيقة.

## \* توظيف الدراسة:

تقتصر جوانب الاستفادة من هذه الدراسة على النتائج الهامة التي توصلت إليها و ذلك لكونها أعانت البحث الحالي في اختيار بعض العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي بشكل مباشر حتى تكون محل دراسته.

ب-الدراسة الثانية : من إعداد نسيم بوقال ، بعنوان " اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين " دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2011- 2012 (نسيم بوقال، 2011- 2012 )

## \* إشكالية الدراسة

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في أن الغاية الرئيسية لمنظمات الأعمال تتمثل في تحقيق أفضل عائد على مجمل مواردها ، و لا تتحقق هذه الغاية على مستوى الموارد البشرية إلا ببلوغ درجة كافية من الرضا الوظيفي لديه، من خلال توفير بيئة عمل داخلية مناسبة بجانبها المادي و المعنوي و في هذا الإطار يبرز الإهمال الواضح من قبل اغلب المنظمات الجزائرية لدور وأهمية بيئة العمل

الداخلية وما لذلك من انعكاس و تأثير سلبي على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها ، الأمر الذي أدى بهم إلى فقدان الدافعية و الحماس و الاهتمام بالعمل و مسؤولياته ، و إلى انخفاض الرغبة الحقيقة لديهم في الأداء و الإنتاج و كذا تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها المسطرة كل هذه الملاحظات أثارت انتباه الباحث و دفعته إلى طرح الإشكالية العامة التالية:

ما طبيعة اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية طرح الباحث مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية :

-ما اثر محتوى و طبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين؟

-ما اثر طبيعة القيادة و الإشراف على الرضا الوظيفي للعاملين ؟

-ما اثر الاتصال الداخلي للمنظمة على الرضا الوظيفي على العاملين؟

-ما اثر الأجور و الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين؟

-ما اثر جماعات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين؟

ما اثر ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين؟

#### \* فرضيات الدراسة

حاول الباحث الإجابة عن التساؤلات السابقة في الفرضيات التالية

1-توجد هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية للمنظمة و الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة.

2-توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر بيئة العمل الداخلية للرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، عدد سنوات الخبرة

## \* أهداف الدراسة

تتمثل ابرز الأهداف المرجوة من هذه الدراسة في جملة النقاط التالية:

## أ- على المستوى النظري :

1- التعرف على الأسس النظرية لبيئة العمل الداخلية المتمثلة في ماهيتها ،أهميتها مكوناتها و أبعادها.

2-تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، أثاره و مجموعة العوامل المؤثرة عليه مع توضيح طرق قياسها.

3-توضيح العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية للمنظمة ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين على المستوي التطبيقي .

## ب- على المستوى التطبيقي :

1-إسقاط الجانب النظري على المنظمة محل الدراسة،و التي تمثلت في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة واختبار درجة تطابق الجانبين النظري و التطبيقي من خلال التحقق من مدى صحة الفرضيات.

2 -محاولة الخروج بنتائج عملية من الدراسة التطبيقية ثم تقديم بعض الاقتراحات كمساهمة في إثراء الحلول العملية للمشاكل المطروحة بالمنظمة محل الدراسة.

3-تقديم فكرة علمية موضوعية عن بيئة العمل الداخلية في المنظمة محل الدراسة : ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة ،كعينة اختبار قد تكون مؤشرا بسيطا عن مجتمع المنظمات الجزائرية.

## \* منهج الدراسة

لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ،ويتجلى المنهج الوصفي في جمع وشرح عناصر البحث من خلال القيام بالمسح المكتبي ،أما المنهج التحليلي فظهر من خلال قيام الباحث بتحليلات و استنتاجات لبعض المتغيرات الأساسية .

كما اعتماد الباحث على المنهج الإحصائي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي، نظرا لكونه الأنسب في تحليل المادة العلمية الميدانية المجمعة.

#### \* عينة الدراسة

تم حصر عينة هاته الدراسة في 95 عامل، تم اختيارهم عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية

#### \* أدوات الدراسة

اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات و المعلومات، أهمها الكتب و المجالات المتخصصة و الملتقيات العلمية و على شبكة الانترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة. أما الجانب التطبيقي و الذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد فيه على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق و السجلات المتعلقة بالمنظمة محل الدراسة. كما تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "spss".

#### \* نتائج الدراسة

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ايجابي لمحتوى و طبيعة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة.

2- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ايجابي لبعده القيادة و الإشراف على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة.

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر سلبي لبعده الاتصال داخل المنظمة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر سلبي لبعده الحوافز و الأجور داخل المنظمة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة.

5- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ايجابي لبعده جماعات العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة.

6- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ايجابي لبعء ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية و التسير العقاري لولاية قسنطينة.

#### \* تقييم الدراسة

حاولت هذه الدراسة أن تسلط الضوء على بيئة العمل الداخلية لإحدى المنظمات الجزائرية لتقصي أثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين بها ،ومن اجل تحديد هذا الأثر فقد تناول الباحث مجموعة من العوامل التنظيمية الهامة التي لطالما حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين حتى تمثل بعض الأبعاد الخاصة ببيئة العمل الداخلية. و قد توصلت هي الأخرى إلى مجموعة من النتائج الهامة التي بينت أن لبيئة العمل الداخلية اثر مهم على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية و التسير العقاري لولاية قسنطينة ،سواء كان ذلك بشكل ايجابي من خلال اثر الأبعاد التالية: طبيعة العمل ، القيادة ،جماعات العمل و ظروف العمل المادية .أو بشكل سلبي من خلال أثر الأبعاد المتمثلة في: الحوافز و الأجور و الاتصال لكن الملاحظ عن هذه الدراسة هو أن إشكالية الدراسة كانت مقتصرة جدا ولم يتعرض الباحث من خلالها لمختلف الاتجاهات النظرية المفسرة لموضوع بيئة العمل و الرضا الوظيفي، كما أن فرضيات الدراسة اكتفت بالإجابة عن الأسئلة الرئيسية فقط و لم تجب عن الأسئلة الفرعية.لكن بالرغم من ذلك فقد وفق الباحث في الربط و التنسيق بين الجانب النظري و الميداني بشكل جيد.

#### \* توظيف الدراسة:

بعد الاطلاع على تفاصيل هذه الدراسة أدركنا أهميتها بالنسبة للدراسة الحالية ،حيث أعانت البحث الراهن في تبويب الجانب النظري الخاص بالرضا الوظيفي و الذي يعتبر متغيرا رئيسيا لكلا الدراستين، كما أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة قد ساعدتنا كثيرا في اختيار الفروض الملائمة للدراسة، كما ساعدتنا على صياغة أسئلة الاستمارة .

## 6-2-الدراسات العربية

أ-الدراسة الأولى : سيف بن صالح الدلبي : اثر العوامل الوظيفية و الشخصية على الرضا الوظيفي و كفاية الأداء،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،ط1،الرياض،2002 (سيف بن صالح الدلبي، 2002)

## \* إشكالية الدراسة

تتلخص إشكالية الدراسة في انه بالرغم من توفر ظروف العمل المادية الجيدة يقبل العاملون على العمل بفتور و روح معنوية هابطة تفقد الحماس . حيث أن هذا الفتور كان قد نتج عن عدة أسباب بعضها مرتبط بعوامل وظيفية مستمدة من الوظيفة أو من أنظمتها أو من علاقات العمل مثل الأجور ،محتوى العمل ،جماعة العمل ،القيادة و الإشراف ،الترقية و التقدم الوظيفي ،التدريب و بعضها مرتبط بعوامل الفردية مثل العمر ،المرتبة ،التعليم،الخبرة و الحالة المدنية . و هو ما دفع الباحث إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي حد تؤثر العوامل الوظيفية و الفردية على رضا الموظف و بالتالي على أدائه لعمله؟

وقد انبثق من السؤال الرئيسي بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي حد تؤثر العوامل الوظيفية على الرضا الوظيفي في إمارة منطقة الرياض ؟

-إلى أي حد تؤثر العوامل الفردية على الرضا الوظيفي في إمارة منطقة الرياض ؟

-ما هي آثار انخفاض الرضا الوظيفي على أداء الموظف في إمارة منطقة الرياض؟

## \* فرضيات الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين

\* الفرضية الأساسية الأولى:هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الرضا عن العوامل الوظيفية التالية (الرواتب أو الأجور ،محتوى العمل ،جماعة العمل ، القيادة و الإشراف ، الترقية و التقدم الوظيفي )و بين الرضا عن الانجازات العملية و الأداء الوظيفي.

وقد انبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات :

الفرضية 1/1:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الرضا عن الرواتب و الرضا عن الانجازات العملية و الأداء الوظيفي.

- كلما زاد رضا الموظف عن راتبه كلما زاد رضاه عن انجازاته العملية و أدائه الوظيفي.

الفرضية 2/1:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الرضا عن محتوى العمل و الرضا عن الانجازات العملية و الأداء الوظيفي.

- كلما زاد رضا الموظف عن محتوى عمله كلما زاد رضاه عن انجازاته العملية و أدائه الوظيفي.

الفرضية 3/1:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الرضا عن جماعة العمل و الرضا عن الانجازات العملية و الأداء الوظيفي.

- كلما زاد رضا الموظف عن جماعة عمله كلما زاد رضاه عن انجازاته العملية و أدائه الوظيفي.

الفرضية 4/1:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الرضا عن القيادة و الإشراف و الرضا عن الانجازات العملية و الأداء الوظيفي.

- كلما زاد رضا الموظف عن القيادة و الإشراف كلما زاد رضاه عن انجازاته العملية و أدائه الوظيفي.

الفرضية 5/1:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الرضا عن الترقية و التقدم الوظيفي و الرضا عن الانجازات العملية و الأداء الوظيفي.

- كلما زاد رضا الموظف عن الترقية و التقدم الوظيفي كلما زاد رضاه عن انجازاته العملية و أدائه الوظيفي.

\* **الفرضية الأساسية الثانية:** هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الرضا عن العوامل الفردية التالية (العمر ، المرتبة ، التعليم ، الخبرة ، التدريب، الحالة الزوجية) و بين الرضا عن الانجازات العملية و الأداء الوظيفي.

وقد انبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات :

الفرضية 1/2:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين العمر و بين الرضا الوظيفي.  
- كلما زاد عمر الموظف كلما زاد رضاه الوظيفي.

الفرضية 2/2:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الرتبة و بين الرضا الوظيفي.  
- كلما زادت رتبة الموظف كلما زاد رضاه الوظيفي.

الفرضية 3/2

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين التعليم و بين الرضا الوظيفي.  
- كلما زاد تعليم الموظف كلما زاد رضاه الوظيفي.

الفرضية 4/2

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الخبرة و بين الرضا الوظيفي.  
- كلما زادت خبرة الموظف كلما زاد رضاه الوظيفي. الفرضية.

الفرضية 5/2

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين التدريب و بين الرضا الوظيفي.  
- كلما زاد تدريب الموظف كلما زاد رضاه الوظيفي. الفرضية.



## الفرضية 6/2

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 بين الحالة الزوجية و بين الرضا الوظيفي.

- كلما زاد مستوى الحالة الزوجية للموظف كلما زاد رضاه الوظيفي.

## \* أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو تحقيق التالي:

1. دراسة اثر العوامل الوظيفية على الرضا الوظيفي ويشمل الرواتب أو الأجور، محتوى العمل، جماعة العمل، القيادة و الإشراف، الترقية و التقدم الوظيفي.
2. دراسة اثر العوامل الفردية على الرضا الوظيفي و يشمل العمر، المرتبة، التعليم، الخبرة، التدريب، الحالة الزوجية.
3. توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي و بين الأداء و معرفة إلى أي مدى يؤثر انخفاض الرضا الوظيفي للموظف على أدائه لعمله.
4. اقتراح التوصيات اللازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي في إمارة منطقة الرياض و بالتالي تحسين مستوى الأداء.

## \* منهج الدراسة :

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي

## \* عينة الدراسة:

و قد اختار الباحث عينة انتقائية تمثلت في عدد 6 إدارات من أصل 16 إدارة و بنسبة 37.5 % من مجموع الإدارات. ثم قام الباحث بعد ذلك بسحب عينة عشوائية من الموظفين بهذه الإدارات المنتقاة والبالغ عددهم 180 موظفا و تم توزيع 130 استمارة بلغ العائد منها 114 ، و بعد مراجعتها استبعد منها عدد 14 استمارة و أصبحت الاستبيانات الصالحة للدراسة و التحليل 100 استبانة تمثل ما نسبته 23 % من مجتمع البحث الأصلي.

## \* أداة الدراسة:

لقد وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف بحثه هي الاستبانة و المقابلة.

## \* نتائج الدراسة :

توصلت هاته الدراسة السابقة إلى النتائج التالية :

1- شعور الموظفين بمستوى عال من الرضا عن متغير الاحترام و التقدير الذي يلقاه الموظف من قبل زملائه في العمل.

2- شعور الموظف بمستوى متوسط من الرضا عن المتغيرات الآتية:

\* كفاية و ملائمة الراتب الشهري لمتطلبات المعيشة و الجهد المبذول.

\* ملائمة العمل للقدرات الشخصية للموظف و المؤهلات و الخبرات .

\* تحقيق و إشباع الوظيفة للطموحات الشخصية.

\* توفر الفرص لاكتساب مهارات جديدة في العمل .

\* الفرص المتنوعة للقيام بأعمال متنوعة.

\* المسؤولية التي يحتويها العمل.

\* الاستقرار الوظيفي الذي تؤمنه الوظيفة .

\* قيام الإدارة بحل المشكلات المرتبطة بالعمل

\* تقدير الإدارة لانجازات العاملين .

\* تأهيل الموظفين لشغل الوظائف الأعلى .

\* العلاقة بين الترقيات و زيادة المسؤوليات الوظيفية .

3- شعور الموظفين بمستوى منخفض عن ثلاثة متغيرات :

\* الربط بين الموظف و الحوافز و العوائد التي تعطى له .

\* تكافؤ الفرص بين الزملاء للترقية في العمل .

\* السقف الزمني للترقية

## تقييم الدراسة:

قام الباحث من خلال دراسته بتوظيف مجموعة من أهم العوامل الوظيفية و الفردية التي تلعب دورا أساسيا على مستوى مختلف التنظيمات، لتقصي أثرها على الرضا الوظيفي للموظفين في إمارة منطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة مهمة من النتائج التي أسفرت بأن لهذه العوامل اثر واضح لا يقتصر فقط على الرضا الوظيفي لدى المبحوثين بهذه الإمارة، و إنما أيضا على مستوى أدائهم الوظيفي. و عليه يمكن القول أن الباحث قد وفق في تحديد و بوضوح اثر كل من العوامل الوظيفية و الفردية على الرضا الوظيفي و انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي. و لكن ما يأخذ عن هذه الدراسة هو أن الباحث لم يتعرض من خلال دراسته النظرية لمختلف العوامل الوظيفية و الفردية التي كانت محلا للدراسة حيث كان من الجدير أن يخصص لها فصلا أو مبحثا.

## توظيف الدراسة:

بعد اطلاعنا على محتوى هذه الدراسة ، يمكن القول أنها قد ساعدتنا على اختيار الفروض الملائمة للدراسة الراهنة ، و كذا تحديد الاتجاهات النظرية التي تناولت العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي.

ب-الدراسة الثانية: من إعداد حمود بن مطلق العماج ،بعنوان " علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني " ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2003 (حمود بن مطلق العماج ، 2003)

## \* إشكالية الدراسة:

تتلخص إشكالية هذه الدراسة في أن العديد من العوامل التنظيمية لم تحظى بما تستحقه من اهتمام ،رغم تأثيرها الواضح الذي قد يكون ايجابيا أو سلبيا على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العسكرية التي تعد من القطاعات الحساسة ، و هذا ما يؤكد أهمية العلاقة التي تربط بينهما ،كل هذه الملاحظات أثارت انتباه الباحث و دفعته إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض ؟

وقد انبثق من هذا السؤال بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر هؤلاء العاملين ؟
- أي من العوامل التنظيمية الهامة التي لها علاقة ايجابية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر هؤلاء العاملين ؟
- أي من العوامل التنظيمية التي لها علاقة سلبية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر هؤلاء العاملين ؟

#### \* أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات العسكرية من خلال ما يلي :

- تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض من وجهة نظر هؤلاء العاملين.
- تحديد أي من العوامل التنظيمية الهامة من وجهة نظر العاملين التي لها علاقة ايجابية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض .
- تحديد أي من العوامل التنظيمية الهامة من وجهة نظر العاملين التي لها علاقة سلبية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض.

#### \* منهج الدراسة :

في ضوء طبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

## \* عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية البسيطة وقد حدد الباحث عينة بحثه ب 350 مفردة، ولكن بعد توزيع الاستبيانات أصبح حجم العينة 292 مفردة أي ما يعادل 83,43% .

## \* أداة الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات اللازمة .

## \* نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها :

-تم تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين و ذلك من وجهة نظر هؤلاء العاملين وهي (أهداف المنظمة ،البيئة التنظيمية المادية ،نظام الحوافز ،نظام تقييم الأداء ،نظام الترقيّة).

-أظهرت بيانات الدراسة موافقة أفراد العينة على أن أهداف الإدارة التي يعملون بها واضحة و محددة من قبل الإدارة العليا ويسهل تحقيقها . فهي تؤثر إذا إيجابا على أدائهم .

- اتضح أن علاقة الرؤساء و المرؤوسين ببعضهم في مدينة الملك عبد العزيز الطبية يسودها الاحترام المتبادل، و أن بيئة العمل المادية التنظيمية في المدينة تساعد على قيام الموظفين بأعمالهم و تؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي

- أظهرت بيانات الدراسة موافقة أفراد العينة على أن نظام الحوافز في عملهم الحالي واضح و يتنوع بين حوافز مادية و معنوية ويتم الحصول عليها في الوقت المحدد ،كما أن الحوافز التي يحصلون عليها ترتبط بالمجهود الذي يبذلونه حيث أن توزيعها يتم بعدالة و على أسس موضوعية و بهذا فإن، نظام الحوافز في الإدارة التي يعملون بها يؤثر إيجابا على أدائهم .

-اتضح أن نظام تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة التي يعملون بها يؤثر إيجابا على أداءهم للأعمال المكلفين بها.

-اتضح أن العمال يحصلون على الترقية في الوقت المحدد و هذه الترقية تتم على أسس موضوعية و بهذا فان الترقية تؤثر إيجابا و بشكل كبير على الأداء الوظيفي.

#### \* تقييم الدراسة:

ساهمت هذه الدراسة من خلال ما أسفرت عنه من نتائج في تكوين صورة واضحة عن طبيعة العلاقة التي تربط بين بعض العوامل التنظيمية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمدينة الطبية للملك عبد العزيز، و هو ما يعكس قدرته على التحكم في مجريات البحث، إضافة إلى ذلك فقد وفق في تحقيق التنسيق بين الجانب النظري و الميداني إلى حد ما.

#### \* توظيف الدراسة:

لقد أعانتنا هذه الدراسة في اختيار الفروض الملائمة للدراسة، وعلى صياغة أسئلة الاستمارة. كما ساعدتنا أيضا على أخذ فكرة أولية حول مفهوم العوامل التنظيمية الذي يعد متغيرا رئيسيا لكلا الدراستين، و كذا الكيفية التي تتناول من خلالها الباحث الفصل الخاص بالعوامل التنظيمية.

ج-الدراسة الثالثة: من إعداد ايهاب محمود عايش الطيب، بعنوان " اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية " دراسة حالة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التجارية ، قسم إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (ايهاب محمود عايش الطيب، 2008)

#### \* إشكالية الدراسة:

لقد ازداد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظرا لما له من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمنظمة، حيث أكدت العديد من الدراسات في هذا الموضوع على الدور المباشر الذي يلعبه المناخ التنظيمي في التأثير على سير العمل و على أداء العاملين و على الرضا الوظيفي و عليه فقد جاءت هذه الدراسة لتقصي اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع خدمات الاتصالات الفلسطينية،الذي يعد من القطاعات التي لها خصوصية من حيث المنافسة الشديدة بين المنظمات.

و قد قام الباحث بصياغة سؤال الدراسة كما يلي:

ما اثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية؟

### \* فرضيات الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين

\* **الفرضية الأساسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة و الرضا الوظيفي للعاملين بها .

وقد انبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات :

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي للعاملين .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى مشاركة العاملين و الرضا الوظيفي للعاملين .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط الاتصال المتبع في الشركة و الرضا الوظيفي للعاملين .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين طبيعة العمل و الرضا الوظيفي للعاملين .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة و الرضا الوظيفي للعاملين .

**الفرضية الأساسية الثانية:**توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة)

## \* أهداف الدراسة:

و الهدف من هذه الدراسة هو تحقيق التالي:

1. إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية.
2. تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات .
3. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة .
4. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها و مستوى الرضا الوظيفي.
5. التعرف على مدى ارتباط مستوى الرضا الوظيفي بشركة الاتصالات و المناخ التنظيمي بالخصائص الديموغرافية (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-المستوى الوظيفي-مكان العمل )
6. تقديم اقتراحات و توصيات تساعد إدارة الشركة ومن يعمل في هذا القطاع على تحسين و رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

## \* منهج الدراسة :

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي

## \* عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة دراسته بطريقة العينة العشوائية بنسبة 20.5 % من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية حيث بلغ حجم عينة الدراسة 320 مفردة.

## \* أداة الدراسة:

لقد وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف بحثه هي الاستبانة.

## \* نتائج الدراسة :

توصلت هاته الدراسة السابقة إلى النتائج التالية :



- أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي ايجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية .

- بينت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية .

- التكنولوجيا المستخدمة كأحد عناصر المناخ التنظيمي قد حصل على أكثر موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ،تليها بالترتيب عناصر القيادة و نمط الاتصال و طبيعة العمل و الهيكل التنظيمي ،فيما حصل مدى مشاركة العاملين على الترتيب الأخير ،حيث أن مميزات السرعة و الدقة التي توفرها التكنولوجيا الحديثة تساهم في تسهيل إجراءات العمل و تقليل أخطاء الموظفين بالإضافة إلى مساهمتها في تعزيز التفاعل الايجابي مع الزبائن .

- أظهرت الدراسة بأنه بالرغم من توافر هيكل تنظيمي يساعد شركة الاتصالات في تحقيق أهدافها و متوافق مع طبيعة الخدمات التي تقدمها ،إلا أن هناك عدم تناسب بين التخصصات و المؤهلات العلمية للأفراد و طبيعة الأعمال المسندة إليهم ،بالإضافة إلى وجود تداخل و ازدواجية في الأعمال و الوظائف .

-أظهرت نتائج الدراسة أن المستويات الإدارية بالشركة تسعى بدورها إلى تمكين العاملين من خلال تشجيعهم على حل مشكلات العمل بأنفسهم و المبادرة بتقديم الاقتراحات ،وقد نجحت في بناء جو من الثقة و التعاون مع مرؤوسيهيم .

-بينت الدراسة أن هناك مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء و أنهم على ثقة بأنفسهم و بقدراتهم على تحمل مسؤولية قراراتهم ،إلا أنهم يعتقدون بأن إدارة الشركة لم تصل بعد إلى الاقتناع بأنه يمكن الاعتماد عليهم في وضع الأهداف المرحلية و تطوير معايير الأداء ،و يرى الباحث انه تقع على إدارة الشركة مسؤولية تمكين العاملين بالشركة من خلال توفير التدريب الملائم لإكسابهم المعرفة و المهارة و الأدوات اللازمة لتحسين قدراتهم على وضع الأهداف و معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، و كذلك تطوير قدراتهم على تحمل مسؤولية و اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى توعيتهم بأهداف و رؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات و الاتجاه الاستراتيجي للشركة مما يعزز ثقة الموظفين بالشركة .

- إن شركة الاتصالات تستخدم الوسائل الحديثة و المتطورة في الاتصالات، مما ساعدها على تحقيق أهدافها و مكنت من تحسين القدرة على اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

- أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب ،و تجدر الإشارة إلى انه رغم حداثة و عصرية تصاميم المكاتب في شركة الاتصالات الفلسطينية إلا أنها لم تحقق للعاملين الشعور بالراحة النفسية ،كما أظهرت النتائج توجهات سلبية نحو عدد ساعات العمل و مواعيد الدوام .

- بينت الدراسة حرص الشركة على مواكبة التطورات التكنولوجية كونها تساهم في سرعة انجاز العمل.

- إن وجود رواتب و مكافآت جيدة في الشركة غير كاف ليكون العاملون راضين و مسرورين، حيث لا بد من توافر العدالة و المساواة في نظام توزيع الرواتب و مكافآت العاملين.

- عدم قدرة الشركة على توفير الاطمئنان لدى الموظفين .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس و لصالح فئة الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمكان العمل و لصالح فئة الموظفين العاملين في قطاع غزة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر بين الفئتين 25 سنة فأقل و 26-35 سنة و بين الفئة 46 سنة فأكثر و لصالح الفئة من 46 سنة فأكثر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بشكل عام تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة ،حيث ظهرت فروق حوله .

## تقييم الدراسة:

أما فيما يخص هذه الدراسة فهي الأخرى تعتبر من الدراسات العربية المهمة التي حاولت أن تلقي الضوء على عناصر المناخ التنظيمي لتقصي أثرها على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. وقد تمكنت العناصر التنظيمية المختارة من أن تساهم في تكوين صورة واضحة عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الشركة، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة. وعموماً يمكن القول أن هناك تنسيق واضح فيما يخص البناء المنهجي للدراسة، و لكن ما يمكن أن يعاب عنها هو غياب المقاربات النظرية التي تناولت المتغيرات الأساسية للموضوع.

## \* توظيف الدراسة:

بعد اطلاعنا على محتوى هذه الدراسة ، يمكن القول أنها قد ساعدتنا في اختيار أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي، و خاصة وأن كلا الدراستين الراهنة و السابقة تناولتا نفس القطاع و هو قطاع الاتصالات و لكن لكل دراسة مجالها الجغرافي الخاص بها . كما أنها ساعدتني كثيرا في توضيح مفهوم الرضا الوظيفي و في بناء الاستمارة.

## ثانيا :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعد عرض الإطار النظري للدراسة و الذي تضمن تحديد وصياغة مشكلة الدراسة الراهنة و أهم الجوانب المرتبطة بها سنحاول في هذا الجزء من البحث التطرق لأهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة وتحقيق الأهداف السالفة الذكر .

## 1-مجالات الدراسة:

"من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث العلمية هو تحديد مجالاتها المختلفة ،فلقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة مجالات ثلاث يجب على الباحث توضيحها عند إجراءات البحث ، و هذه المجالات الثلاثة تتمثل في : المجال البشري ،المجال الجغرافي ،و المجال الزمني."(عبد الكريم محمد الغريب،1978،ص.61)

أ-المجال الجغرافي: ويقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، و تتمثل حدود المجال الجغرافي للدراسة الراهنة في مؤسسة اتصالات الجزائر، (Algérie Telecom) بالتحديد المديرية الإقليمية لسطيف و ما تشمله من مرافق إدارية، تجارية، و تقنية المتواجدة على مستوى مدينة سطيف. و يقع المقر الرئيسي للمديرية في وسط مدينة سطيف و بالتحديد الجزء الجنوبي لشارع جيش التحرير.

أ-1-التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة: لم تكن مؤسسة اتصالات الجزائر وليدة الصدفة بل كانت حصيلة جهود ناتجة عن حملة إصلاحات عرفها قطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل تطويره و تحديثه و عصريته و الالتحاق بالدول التي عرفت تقدما و ازدهارا في هذا المجال و السير على الدرب الذي سارت عليه . و نظرا للتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. و جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و بموجب ما نص عليه القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 تم الإعلان عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. و بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتبعاً للقرار 2000/03 ، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في الفاتح من جانفي 2003. وقد سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. حيث سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. أما فيما يخص مختلف نشاطات المجمع فقد تمحورت حول: تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة

والمعطيات الرقمية و تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة مع إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

و بهذا تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات .و تشمل هذه الفروع كل من فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"الذي يختص في الهاتف الخليوي ،كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام و هو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجياية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة. و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب". وأخيرا فرع اتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجيايات الساتل والأقمار الصناعية.

## أ-2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة :

- \* مكتب المنازعات و التأمينات.
- \* مكتب الأمن الداخلي.
- \* مكتب التسيير الاجتماعي.
- \* مصلحة التفتيش و تضم مكنتين: مكتب التفتيش التقني و مكتب التفتيش التجاري.
- \* مصلحة الإمداد و النقل و تضم ثلاث مكاتب: مكتب النقل و الحظيرة -مكتب البنيات بالإضافة إلى مركز و مخزن للصيانة.
- \* مصلحة الزبائن و التسويق و تضم أربعة مكاتب :مكتب التسيير التجاري -مكتب الزبائن مكتب الخدمات الجديدة- مكتب المنازعات و تحصيل الديون التجارية
- \* مصلحة المستخدمين و تضم مكنتين: مكتب تسيير المستخدمين و مكتب الأجور
- \* مصلحة شبكة المشتركين و تضم ثلاثة مكاتب: مكتب الخطوط -مكتب الدراسات و الوثائق- مكتب مراقبة الإنتاج.
- \* مصلحة الهياكل القاعدية و تضم أربعة مكاتب: مكتب التراسل مكتب البيئة -مكتب تراسل المعطيات -مكتب التحويلات .

ب- **المجال الزمني:** و يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف ، و هي تضم مرحلتين :

\* **المرحلة الاستطلاعية :** انطلقت من النصف الثاني من شهر مارس 2014 إلى غاية نهاية شهر افريل 2014، و تمت على فترات متقطعة تم اللقاء خلالها بالمسؤول على مصلحة الموارد البشرية و المدراء المسؤولين عن الفروع المتواجدة بمدينة سطيف التابعة للمديرية الإقليمية لولاية سطيف، و ضمن هذه اللقاءات تم تقديم بعض الشروحات حول موضوع الدراسة و الخطوات التي سيتم وفقها الجانب الميداني. كما تم الاتصال أيضا في إطار الزيارات الاستطلاعية بالنائب العام لمدير اتصالات الجزائر الذي أبدى ترحيبه و استعداده الكامل لمساعدتنا على انجاز هذه الدراسة من خلال تقديمه كل التسهيلات و المعلومات التي تخص موضع الدراسة الراهنة و هو ما ساعدنا على اخذ تصور أولي حول واقع بعض العوامل التنظيمية السائدة بالمؤسسة .

\* **مرحلة تطبيق الاستمارة:** و كخطوة أولى في هذه المرحلة قمنا بتجريب الاستمارة الأولية المتمحورة حول موضوع الدراسة و ذلك بتوزيعها على خمسة موظفين من الإطارات العاملة بالمؤسسة المعنية بعد إخضاعها للتحكيم من قبل عدد من الأساتذة، و بعد استرجاعها تم تعديل بعض الأسئلة نظرا لما تم توجيهه لنا من ملاحظات من قبل هؤلاء الإطارات. أما في الخطوة الثانية فقد قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية على جميع الإطارات العاملة بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر و جميع الفروع التابعة لها بمدينة سطيف بعد أن تم ضبط و تعديل أسئلتها. و قد امتدت المرحلة النهائية لدراستنا الميدانية من منتصف شهر سبتمبر 2014 إلى غاية بداية شهر جانفي 2015 .

ج- **المجال البشري:** يتضمن المجال البشري جمهور البحث الذين شملتهم الدراسة و يتمثل المجال البشري لموضوع دراستنا في جميع الإطارات العاملة بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر سطيف و ما تشمله من مرافق إدارية، تجارية، و تقنية المتواجدة على مستوى مدينة سطيف.

2- **عينة الدراسة:** "يقر البحث الاجتماعي أن أسلوب العينة هام جدا في تحديد مدى تمثيلها للمجتمع المدروس و ذلك لصعوبة دراسة جميع وحدات مجتمع البحث، فالعينة تمثل جزءا من المجتمع الكلي المعني بالدراسة. وتعرف على أنها مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها

الدراسة ، ثم نعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك." (رشيد زرواتي ، 2008، ص.54)

وللحصول على نتائج ذات مصداقية كبيرة، ونظرا للعدد المحدود للإطارات (70) إطار فقد استعملنا طريقة المسح الشامل ، و ذلك من خلال توزيع الاستثمارات على جميع الإطارات العاملة بكل من المديرية الإقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر سطيف و جميع الفروع أو الوحدات التابعة لها المتواجدة على مستوى مدينة سطيف.

أ-خصائص العينة: نحاول في هذا الجزء مناقشة الخصائص العامة لأفراد عينة البحث، انطلاقا من البيانات الشخصية .

جدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
51.43%	36	ذكر
48.57%	34	أنثى
100%	70	المجموع

تكشف البيانات الكمية المدونة في الجدول رقم (01)، و الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس أن أغلبية المبحوثين ذكور و تقدر نسبتهم ب(51.43%) بما يعادل 36 إطار في حين نجد في المقابل أن نسبة الإناث تقدر ب (48.57%). و في ضوء قراءتنا للمعطيات الواردة أعلاه يمكن القول أن نسبة الإناث تقترب كثيرا من نسبة الذكور ذلك أن الفارق بينهما هو فردين فقط و يرجع هذا التقارب إلى عدة أسباب منها انخفاض معدلات الأمية ، و توجه المرأة إلى الاندماج في عالم الشغل ، نظرا لمتطلبات الحياة العصرية وما يتبعها من احتياجات اقتصادية ، كما يرجع هذا الحضور القوي للعنصر النسوي في هذه المؤسسة لسياسة التوظيف المتبناة من طرف مسؤولي المؤسسة والتي تعطي في كثير من المرات الأولوية للعنصر النسوي حسب تصريحات احد المسؤولين.

الجدول رقم(2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
28.57%	20	[29-20]
48.58%	34	[39-30]
14.28%	10	[49-40]
8.57%	6	[50-49]
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02)، و الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب السن، أن معظم المبحوثين ينتمون إلى فئة الشباب، حيث سجلت أعلى نسبة من المبحوثين و تقدر ب(48.58%) ضمن الفئة العمرية [39-30]، تليها نسبة (28.57%) بالنسبة للفئة العمرية [29-20] ثم تليها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين يندرجون ضمن الفئة العمرية [49-40] حيث تقدر ب(14.28%)، وأخيرا نسجل نسبة (8.57%) بالنسبة للفئة العمرية [50-49]. إذن يمكن القول أن غالبية المبحوثين هم شباب لأن المؤسسة محل البحث أضحت بعد انفصالها عن البريد و المواصلات تهتم بتوظيف الكفاءات من الشباب لما لهم من قدرة على تحمل أعباء العمل والتقدم والنهوض بالمؤسسة، حيث تعتبرهم الطاقة التي يجب الاستثمار فيها.



جدول رقم(3): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
5.71%	4	متوسط
21.43%	15	ثانوي
72.86%	51	جامعي
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الجدول رقم (03)، و الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، أن معظم المبحوثين هم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي حيث تقدر نسبتهم ب(72.86%)، تليها نسبة المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث تقدر نسبتهم ب(21.43%)، و في الأخير نجد نسبة أصحاب المستوى التعليمي المتوسط حيث تقدر نسبتهم ب(5.71%) و هي نسبة ضئيلة جدا في حين لم نسجل أية حالة بالنسبة للمبحوثين من ذوي المستوى الابتدائي .يمكن القول أن المؤسسة المعنية تعتمد بشكل كبير في تسيير شؤونها على الكفاءات من خريجي الجامعات، و لذا فهي تولي اهتماما لحاملي الشهادات و خاصة الجامعيين منهم حيث تحرص على استقطاب الكفاءات منهم .

جدول رقم (4): يوضح تحصيل المبحوثين لشهادات إضافية قبل الالتحاق بالمؤسسة .

النسبة المئوية	التكرارات	تحصيل شهادات إضافية
71.43%	50	نعم
28.57%	20	لا
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04)، و الذي يوضح تحصيل المبحوثين لشهادات إضافية، أن معظم المبحوثين عملوا على تحصيل شهادات إضافية هذا إلى جانب مستواهم التعليمي، قبل الالتحاق

بالمؤسسة و تقدر نسبتهم بـ(71.43%)، مقابل نسبة (28.57%) لم يحوزوا على أية شهادات إضافية إلى جانب مستواهم التعليمي قبل التحاقهم بالمؤسسة . و عليه يمكن القول أن أكثر من ثلثي المبحوثين قد عملوا على تحصيل شهادات إضافية إلى جانب مستواهم التعليمي و ينطبق هذا الأمر بالأخص بالنسبة للمبحوثين من ذوي المستوى الثانوي، حيث أهلهم ذلك لان يندرجوا ضمن فئة الإطارات العاملة بالمؤسسة.

جدول رقم (5): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
27.15%	19	عازب(ة)
72.85%	51	متزوج (ة)
0%	0	مطلق(ة)
0%	0	أرمل(ة)
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05)، و الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية، أن أعلى نسبة من المبحوثين و المقدر بـ (72.85%) قد سجلت ضمن فئة المتزوجين، تليها نسبة المبحوثين من العزاب و تقدر نسبتهم بـ (27.15%)، في حين لم نسجل أية حالة بالنسبة للفئتين من المطلقين و الأرمال . و عليه يمكن القول أن أكثر من ثلثي المبحوثين متزوجين و هو ما يعكس الاستقرار المادي لهؤلاء المبحوثين. و الذي ساعدهم على الاستقرار العائلي.

الجدول رقم (6): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في المؤسسة
41.43%	29	[7-1]
28.57%	20	[14-8]
12.85%	9	[21-15]
17.14%	12	[22- فما فوق]
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) ، و الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة ، أن أعلى نسبة من المبحوثين و تقدر ب(41.43%) تندرج ضمن فئة المبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة المعنية من [7-1] ، تليها نسبة (28.57%) بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة من [14-8]، ثم تليها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين يندرجون ضمن فئة المبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة من [22- فما فوق] حيث تقدر نسبتهم ب(17.14%)، و أخيرا نسجل نسبة (12.85%) بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [15-21]. إذن يمكن القول أنه بالتقريب أكثر من ثلث المبحوثين تتراوح اقدميتهم ما بين [7-1] و الربع منهم تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [8-14] و يرجع ذلك لحدثة المؤسسة كما اشرنا سابقا، و لكن هذا لا ينفي وجود افراد من المبحوثين من لهم اقدمية في المؤسسة تفوق عمر المؤسسة نفسها لأنهم كانوا يعملون بالمؤسسة قبل انفصالها عن البريد و المواصلات .

جدول رقم (7): يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة المنصب

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة المنصب
57.14%	40	إطارات عادية
48.86%	30	إطارات عليا
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>

تكشف البيانات الكمية المدونة في الجدول رقم (07)، و الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة المنصب أن أغلبية المبحوثين إيطارات عادية و تقدر نسبتهم ب(57.14%)، في حين نجد في المقابل أن نسبة الإطارات العليا تقدر ب (48.86%)، و في ضوء قراءتنا للمعطيات الواردة أعلاه يمكن القول أن الاختلاف في طبيعة المنصب يرجع لطبيعة العمل في المؤسسة و ما تتطلبه من مناصب، حيث جرت العادة أن يكون عدد الإطارات العليا في أي مؤسسة كانت محدودا أي انه يقل عن جميع الفئات السوسيو مهنية بما في ذلك الإطارات العادية.

جدول رقم (8): يوضح اشتغال المبحوثين قبل الالتحاق بالمؤسسة

الاشتغال	التكرارات	النسبة المئوية
اشتغل	21	30%
لم يشتغل	49	70%
المجموع	70	100%

تشير المعطيات الكمية المدونة في الجدول رقم (08) ، و الذي يوضح اشتغال المبحوثين قبل الالتحاق بالمؤسسة المعنية أن أغلبية المبحوثين لم يشتغلوا قبل التحاقهم بالمؤسسة المعنية و تقدر نسبتهم ب(70%) ، في حين نجد في المقابل أن نسبة المبحوثين الذين اشتغلوا قبل التحاقهم بالمؤسسة محل البحث تقدر نسبتهم ب (30%)، و يمكن القول أن هؤلاء المبحوثين تخلوا عن مناصب عملهم و التحقوا بمؤسسة اتصالات الجزائر بحثا عن الاستقرار المادي و المعنوي و خاصة أن معظمهم حسب تصريحاتهم لم يوظف في مجال تخصصه.

### 3- منهج الدراسة:

"إن أي باحث و هو بصدد دراسته للظاهرة الواقعة في مجال تخصصه لا يمكنه الاستغناء أبدا عن الوسيلة التي تمكنه من الوصول إلى الحقائق العلمية حولها ، كما أن طبيعة كل موضوع هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم حيث يعد المنهج الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث." (فوزي غرابية و آخرون ، 2002، ص.30)

و يعرف المنهج بأنه: "تلك الطرق و الأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات لاكتساب المعرفة." (عبد الهادي الجوهري، 1982، ص.182)

و من جهته يعرفه عبد الرحمان بدوي بأنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة حتى يصل إلى نتيجة معلومة." (عبد الرحمان بدوي، 1977، ص.31)

و نظرا لطبيعة موضوعنا فقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي. "لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، و التعبير الكمي يعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة و حجمها ودرجتها." (جابر عبد الحميد جابر، احمد خيري كاظم، 1984، ص.135)

#### 4-أدوات جمع البيانات:

"تعرف الأداة بأنها الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات و تصنيفها و جدولتها، و هي ترجمة للكلمة الفرنسية "Technique". و اللافت أن هناك كثير من الأدوات أو الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات، كما يمكن استخدام عدد كمن هذه الأدوات معا في البحث الواحد، للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية و من كافة الجوانب." (علي غربي، 2009، ص.109) و من الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة الراهنة نذكر:

\* **الملاحظة:** تعد الملاحظة من بين أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات في البحوث العلمية و الاجتماعية و تعرف على أنها: "توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، و تسجيل جوانب هذا السلوك أو خصائصه." (علي غربي، 2009، ص.110). و قد تم الاستعانة في دراستنا هذه بالملاحظة البسيطة كمحاولة منا للوقوف و التعرف على الجو العام و ظروف العمل السائدة عبر مختلف أقسام و مصالح المؤسسة من حيث الظروف الفيزيائية للعمل، و الأساليب و التقنيات المعتمد عليها في انجاز المهام ، كما تم ملاحظة ساعات العمل و تسجيلها و كذا تسجيل ملاحظات حول بعض الخدمات الاجتماعية و محاولة الوقوف أيضا على واقع الاتصال بين الإطارات و باقي الموظفين في المؤسسة. و للإشارة فقط فإن ما تم تسجيله من ملاحظات بسيطة قد ساعدنا كثيرا على تحليل و تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية.

\* **المقابلة:** هي الأخرى تعد من بين أهم الأدوات المنهجية التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة البحثية، وتعرف " بأنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة، يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر (المبحوث) و التي تدور حول خبراته أو آرائه و معتقداته و تكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة. " (علي غربي ، ، 2009، ص.116)

و بهدف الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة المعنية من حيث تطورها و هيكلها التنظيمي و كذا عدد الإطارات العاملة بالمؤسسة على مستوى مدينة سطيف...، تم إجراء عدة مقابلات كانت قد جمعتني بكل من رئيس قسم إدارة الموارد البشرية ، و النائب العام للمديرية الإقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر سطيف. و ذلك كمرحلة أولى للدراسة الميدانية. أما و كمرحلة ثانية و بما أن المعلومات و المعطيات المستقاة في المقابلة تعد ضرورية في تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، و بغية منا أيضا لكسب ثقة المبحوثين من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لإثراء الموضوع الذي نحن بصدد دراسته و لتوضيح بعض النقاط ، فقد سعينا من خلال دراستنا الميدانية لمقابلة جميع المبحوثين من الإطارات أثناء توزيع الاستمارات حيث اتسمت هذه المقابلات بالحوار حول مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع ، و قد مكنتنا من الحصول على المعطيات و المعلومات الضرورية للدراسة الراهنة من خلال ما أدلوا به من تصريحات .

\* **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة احد أهم أدوات جمع البيانات و تعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسلمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ، و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق . " (فيروز زرارقة و آخرون، 2007، ص.104)

و قد اعتمدنا عليها في دراستنا كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة الراهنة. وقد جاءت استمارة بحثنا على النحو التالي :

**الصيغة الأولى للاستمارة :** بعد صياغة الاستمارة في شكلها الأولي تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها و كفاءتها لتغطية موضوع

الدراسة، و بعد تحكيمها خضعت للتجريب و ذلك من خلال توزيعها على بعض مفردات البحث لاختبار صدق الاستمارة ، و بعد استرجاعها تم تعديل بعض الأسئلة .

**الصيغة النهائية للاستمارة:** بعد القيام بالتعديلات اللازمة ، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي و قد تضمنت 48 سؤال موزعة على خمسة محاور كالآتي :

**المحور الأول:** محور البيانات الشخصية :وقد ضم 8 أسئلة

**المحور الثاني:** ويقابل الفرضية الفرعية الأولى، ويتضمن هذا المحور بيانات حول تصميم الوظائف و الرضا الوظيفي و يتكون من 9 أسئلة

**المحور الثالث:** ويقابل الفرضية الفرعية الثانية، ويتضمن هذا المحور بيانات حول الحوافز و الرضا الوظيفي و يتكون من 8 أسئلة

**المحور الرابع:** ويقابل الفرضية الفرعية الثالثة، ويتضمن هذا المحور بيانات حول الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي و يتكون من 9 أسئلة

**المحور الخامس:** ويقابل الفرضية الفرعية الرابعة ويتضمن هذا المحور بيانات حول عملية التدريب و الرضا الوظيفي و يتكون من 14 سؤالاً

\* **السجلات والوثائق :** تعتبر السجلات و الوثائق من المصادر الهامة في جمع البيانات وتكمن أهمية هذه الوثائق و السجلات في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت و الجهد، وأيضاً الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها ، و هي تساهم في التحقق من صحة المعلومات المقدمة من طرف المبحوثين كما تساعد أيضاً على اختيار العينة . و قد تم الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة محل البحث من اجل التزود ببعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث الراهن وقد تمثلت هذه البيانات فيما يلي: بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة ،بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل البحث - .بيانات عن سير العمل بها، و النظام الداخلي و أهدافها،بيانات حول عدد الإطارات العاملة بالمؤسسة.

## خلاصة:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بتحديد و صياغة إشكالية الدراسة مع تحديد فرضياتها و ذكر أهمية و أسباب اختيارنا لهذا الموضوع و الأهداف التي نريد الوصول إليها و المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبحث. و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، مع التعرض لمختلف الإجراءات الميدانية



## الفصل الثاني : الاتجاهات النظرية المفسرة للعوامل التنظيمية

و الرضا الوظيفي

تمهيد:

أولا: النظريات الكلاسيكية

ثانيا: النظريات النيو كلاسيكية

ثالثا: النظريات الحديثة

رابعا: المقاربة النظرية

خلاصة:

## تمهيد :

إن المتتبع لمسيرة الفكر التنظيمي عبر مراحلها المختلفة، يلاحظ الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي. وما هذا الاهتمام إلا حصيلة تراكم نظري و امبريقي من الدراسات التي أفرزتها إسهامات العديد من الباحثين و المفكرين ،الذين نشطوا في مجال الفكر الإداري و التنظيمي عبر حقبة زمنية مختلفة ،من اجل دراسة السلوك الإنساني داخل مختلف التنظيمات لأنه يتميز بالمرونة و التغيير .وكذا دراسة مختلف العوامل التنظيمية المحيطة به.

و بالنظر إلى هذا التعدد النظري فقد ارتأينا أن نخصص هذا الفصل للحديث عن أهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي و العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ،بدأً بالنظريات الكلاسيكية و التي تضم عدداً من النظريات و من أهمها النظرية البيروقراطية، و المدخل الماركسي،و الإدارة العلمية، و نظرية المبادئ الإدارية ،لتليها النظريات النيوكلاسيكية و التي تتدرج ضمنها مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية بمختلف اتجاهاتها النظرية ،وأخيراً النظريات الحديثة و ما تتضمنه من نظريات كالبنائية الوظيفية، نظرية النسق التعاوني ونظرية النظم، وكذا نظرية Z .

## أولاً: النظريات الكلاسيكية

## 1- النظرية البيروقراطية

"يعتبر الألماني ماكس فيبر (Max weber) أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم." ( احمد ماهر و آخرون ، 2002، ص 61.)

" و يرجع اهتمام ماكس فيبر بالبيروقراطية لما كانت تمثله في وقته ،على أنها الصفة المميزة للمجتمع الحديث بمقارنته بالمجتمعات السابقة و خاصة الأشكال التقليدية منها،أي أنها كانت تمثل الوجه المميز للعقانة والترشيد.لذا كان يرى في البيروقراطية الوسيلة التي تحقق أعلى درجات الكفاءة و الفعالية ،ومن هنا اكتسبت أهمية و مكانة مرموقة دفعته لتحليلها و التنظير فيها." ( رابح كعباش ، 2006، ص 43.)

" و عليه فقد اقترح ماكس فيبر نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين ، حيث حدد من خلاله سبب الخلل على أنه خلل في مفهوم السلطة فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ، و لهذا السبب اقترح فيبر مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل ويقوم مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية و مثالية ، وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:" ( عادل محمد زايد ، 2003، ص 25.)

- \* "تحديد العمل المطلوب و تعريف واجباته تعريفا دقيقا و توزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز .
- \* تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة و محددة سلفا ، و هي مؤهلاتهم و خصائصهم الفنية التي تطابق العمل و صلاحياتهم للقيام بأعبائه.
- \* تدريب الموظفين تدريبا فنيا دقيقا على أعباء و وظائفهم حتى يتقنونها فترتفع كفاءة أدائهم.
- \* الارتباط الدائم بين الموظف و البيروقراطية و استقراره في مهنته، وصعوده السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية و الجدارة.

- \* إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد و إجراءات و تعليمات تتميز بالشمول و العمومية ،تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة،و تكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين به.
- \* وجود نظام يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل و جزئياته،يستند إليه الموظفون،و لا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان لها مستند يعززها.
- \* قيام العلاقات بين العاملين ، و بين الجمهور على أساس موضوعي ،و لا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء." ( سعيد يس عامر،علي محمد عبد الوهاب ،1998 ،ص.ص:12.11)
- \* " فصل الإدارة عن الملكية الخاصة، فالموظف في الإدارة لا يملك الوظيفة التي يشغلها و لا الأدوات و لا المعدات التي يستعملها لأداء العمل، و إنما له هذه الأدوات من طرف المنظمة، وهو ملزم بالحفاظ عليها و تسليمها عند تركه للوظيفة." (عبد الحميد محمود النعمي ،1997 ،ص. 90)

"و ينتهي فيبر إلى القول بأن هذا النموذج البيروقراطي يمثل أداة أكثر كفاية و معقولية و رشد في إدارة التنظيمات ذات الحجم الكبير، تلك التنظيمات التي ظهرت و اعتمد عليها النظام الاجتماعي الحديث في مجالات متباينة." (علي عبد الرازق جليبي ،1998 ،ص. 45) و من مزايا هذا النموذج :

- \* "المساهمة في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة أفضل استغلال ممكن .
- \* المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة .
- \* تحقيق الانضباط و التناسق في العمل.
- \* تحقيق التكامل بين أداء الأنشطة المختلفة." (محمد محمد إبراهيم ،2009 ،ص. 36)

نستخلص مما سبق أن ماكس فيبر قد ركز في دراسته على مجموعة من العوامل التنظيمية التي بنى من خلالها نمودجه المثالي للبيروقراطية، حتى يساهم في إدارة و توجيه العنصر البشري المتواجد عبر مختلف التنظيمات بشكل عقلائي.

## 2-المدخل الماركسي

"لقد تناول كارل ماركس ( Karl Marx ) التنظيمات العمالية من خلال تناوله لموضوع الصراع الطبقي في المجتمعات الرأسمالية ،و حتمية المجتمع الشيوعي ،حيث يرى بأن الطبقة العمالية هي

الطبقة العالمية ذات الأغلبية المالكة لقوة العمل ،و أن التنظيمات البيروقراطية حسبه تشكل فئة اجتماعية ،و ليست تلك التي تحكمها طبقة برجوازية ذات الأقلية المالكة لوسائل الإنتاج ، و تسيطر على زمام السلطة و تستغل باقي الطبقات الأخرى.

أكثر من هذا فإن ماركس يذهب إلى أن الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي توسيع دائرة التقسيم الطبقي و تدعيم الاستغلال ،و هي غير مرتبطة بالإنتاج بصورة مباشرة ،و لا تشغل وضعا عفويا داخل البناء الاجتماعي عامة ،ومن ثمة فوجودها مؤقت و أن الأفراد سيشعرون بالرضا حين تحقق التنظيمات استقلالها و قوتها الكامنة في التخلص من البرجوازية .و قد فسر كارل ماركس العديد من الظواهر و المفاهيم منها :

\* **ظاهرة الاغتراب:** يرى ماركس أن التنظيمات البيروقراطية شكل من أشكال الاغتراب ("السيد الحسيني ،1977،ص. 39) ،"و أن العمال لا يشعرون بالوضع الاجتماعي السيئ و الصعب ، ذلك لأنهم يرون في هذا الوضع ضرورة لأداء المصلحة العامة ، و يتدعم هذا الاعتقاد و الوهم بالتسلسل الرئيسي المحدد،و النظام الدقيق المؤدي للاحترام المفرط للسلطة ،مما يكرس الخوف من تحمل المسؤولية و فقدان المبادأة و الإبداع في الأوساط العمالية ،بالإضافة إلى نشوب الصراع بينهم بسبب الترقية و التقدم و ما يتصل بذلك من تعلقهم بالهبة و المكانة. ،و أن العمال لا يشعرون بالوضع الاجتماعي السيئ و الصعب ، ذلك لأنهم يرون في هذا الوضع ضرورة لأداء المصلحة العامة ، و يتدعم هذا الاعتقاد و الوهم بالتسلسل الرئيسي المحدد،و النظام الدقيق المؤدي للاحترام المفرط للسلطة ،مما يكرس الخوف من تحمل المسؤولية و فقدان المبادأة و الإبداع في الأوساط العمالية ،بالإضافة إلى نشوب الصراع بينهم بسبب الترقية و التقدم و ما يتصل بذلك من تعلقهم بالهبة و المكانة." (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، ص. 169) ،" و في هذا الصدد نجد أن ماركس قد أشار إلى أن الاغتراب و عدم الرضا و الاستياء في العمل ناتج عن القوى الاجتماعية التي تلازم الإجراءات الرأسمالية و تفصل الكائنات الإنسانية عن المعاني ، و الخلق و العمل المرتكز حول الذات .فالعامل في المجتمع الرأسمالي يصبح منفصلا عن ناتج عمله أي يشعر بالاغتراب عن العمل .و يصبح العمل شيئا خارجيا بالنسبة للعامل، و غير مشبع لاحتياجاته، و يشعر العامل بانعدام القوة أي انه ليست لديه القدرة على التأثير في المواقف الاجتماعية المختلفة المحيطة به." (طلعت إبراهيم لطفي، 1993، ص. 137)

\* "تقسيم العمل : يرى ماركس أن مبدأ تقسيم العمل سوف يتلاشى بعد وصول المجتمع إلى مرحلة الشيوعية الحقيقية ،تلك المرحلة التي سوف تقضي تماما على مشكلة الاغتراب ، و تظهر مرحلة تتسم بالحرية الفردية و مظاهر الديمقراطية الحقيقية( عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، ص.169)

\* تحليل مكونات الصراع بين العمال و الإدارة :يرى ماركس أن هذا الصراع مرده التناقض الحاصل بين مصالح و اهتمامات كل من الطبقة العمالية و الطبقة الرأسمالية ، وقد تصور بأن لهذا الصراع وظيفة جوهرية باعتباره الدافع الأساسي لحركة التطور التاريخي للمجتمعات و الذي سيفضي عن طريق الثورة البروليتارية إلى تصدع و انهيار المجتمع الرأسمالي و بروز المجتمع الانتقالي و صولا إلى المجتمع الاشتراكي الذي ستكون فيه الطبقة العمالية هي الطبقة المسيطرة." ( علي عبد الرزاق جلبي الرحمن، 1998، ص.102)

مما تقد يمكن القول أن كارل ماركس يرى بأن تحقيق الرضا الوظيفي لا يتم إلا من خلال القضاء و الإطاحة بالأبنية البيروقراطية القائمة على الاستغلال و السلطة و استبدالها بأشكال جديدة للبناء الإداري تسوده العلاقات الاجتماعية العادلة بين العمال و الإدارة .و منحهم فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات.

### 3 - نظرية الإدارة العلمية

"ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد الأمريكي فريديريك تايلور(Frederick Taylor) و زملائه جليبرت (Gilbreth)،جانت (Gantt)،ايمرسون ( Emerson ) ، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي،بدلا من التجربة و التخمين الخطأ ،لكن الأب الشرعي و الروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه." (ناصر محمد العديلي، 1995، ص.27)

"لقد كان تايلور مهندسا ميكانيكيا ، عمل في شركات للفولاذ والفحم في ولاية بنسلفانيا (Pennsylvania) في أمريكا ، و نتيجة لملاحظاته المباشرة المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت ،فقد أصبحت لديه قناعة مؤكدة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جدا ،بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه." (انس عبد الباسط عباس، 2011، ص.67)

"كما اتضح له أيضا أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة و توجيه العمل ، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل ، و أن قرارات الإدارة كانت تعتمد على طريقة" التجربة و الخطأ " و لم يكن هناك دراسة لطرق العمل و أدائه ، وان العمال يكلفون اعتباطا بأداء أعمال قد لا يستطيعون أداءها أو ليس لديهم الدافع لذلك ، مما ترتب على ذلك نزاعا مستمرا بين الإدارة و العمال." (محمد فريد الصحن و آخرون ، 2000 ، ص. 49) "وفي سبيل ذلك قام تايلور بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة و الجهد الإنساني في شركة الحديد و الصلب التي كان يعمل بها." (زهير بوجمعة شلابي ، 2011 ، ص.ص: 71.72)

" و قد استهدف تايلور من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين و أصحاب العمل إلى مصالح مشتركة ، و ذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة و ربط مصالح العمال بمصالح العمل، و لهذا فقد دعا تايلور إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة و الخطأ." (عادل محمد زايد ، 2003، ص.ص: 16.17)

"و من هذا المنطلق فقد عمد إلى تفادي الأفكار المكتسبة من قبل العاملين القدامى مستثنيا منها الأفكار الايجابية السائدة في عصره ، كما انه عمل على تطوير أساليب جديدة للملاحظة هذا فضلا عن محاولت قياسه للوقت المستغرق في تنفيذ المهام." ( Marcel FAULKER ,2010,p.17 )

"وبعد العديد من النجاحات و التجارب المشجعة ، قام فريدريك تايلور ببلورة أفكاره و تجاربه في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 ، و هذه المبادئ هي :

- \* يجب دراسة الوظيفة و الأنشطة الموجودة بها ، و الحركات التي تؤدي فيها ، حتى يتم التوصل إلى أفضل طريقة لأداء العمل .
- \* يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب الوظيفة المصممة.
- \* يجب أن يدرّب الفرد على أداء الوظيفة حتى تزيد مهارته و إنتاجيته.
- \* يجب أن يتم تقسيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال، و تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف و تعيين الموظفين و الأجور و الإشراف، و يضطلع العمال بتنفيذ الوظائف و المهام الموكلة إليهم.

يجب دفع و تحميس العاملين على أداء العمل، وذلك من خلال الخطوات المادية(الأجور و الحوافز)."  
( احمد ماهر و آخرون ، 2002، ص. 58)

\* "و عموما فقد رأى تايلور أن العمال كلما زاد إنتاجهم كلما زاد رضاهم." ( رايح كعباش ، 2006،  
ص. 104)

ومما سبق نستخلص أن العوامل التنظيمية التي تناولها فريديريك تايلور خلال دراسته و التي عمل على بلورتها في مجموعة من المبادئ كانت تهدف إلى زيادة الإنتاج لإشباع حاجات كل من العمال و أصحاب العمل لان زيادة الإنتاج يعني بالضرورة زيادة رأس المال و بالتالي فالمحرك الأساسي لسلوك كل منهما هو العائد المادي الذي يعتقد تايلور انه يساهم بشكل كبير في تحقيق رضا كليهما."

#### 4- نظرية المبادئ الإدارية

"تنتسب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول (Henry. Fayol). ولكن هناك كتاب آخرون قد أسهموا في هذه النظرية أيضا ، وأهمهم الانجليزيان ليندال ايروي (Lyndall Urwick) ولوثر جوليك(Luther Gulick) ، والأمريكيان موني(Moony) و رايلي (Reily)."(انس عبد الباسط عباس ، 2011، ص.68)

"وقد جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية ، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) ، أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية ، و يركز على عدد من القضايا و المبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية ، خاصة و أن أفكاره جاءت ممتزجة بخبرته الواقعية ، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى و التي كانت تعمل في قطاع التعدين و ذلك عام 1888." (عبد الله محمد عبد الرحمن ، 1999، ص.ص: 88.89)

" وبهذا يعتبر المفكر الفرنسي هنري فايول أول من كتب بشكل متكامل عن نظرية محددة المعالم في الإدارة و ذلك في كتابه "الإدارة العمومية و الصناعية" الذي نشره في عام 1916." (زهير بوجمعة شلابي ، 2011 ، ص. 73)

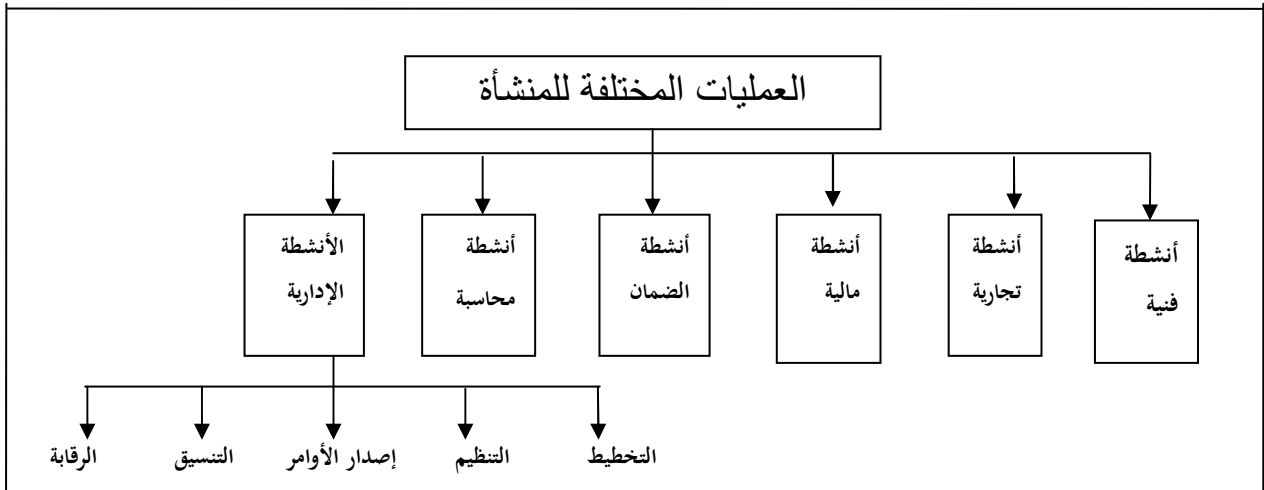


"وفي محاولة لتنمية علم للإدارة بدأ فايول بتقسيم العمليات المختلفة لمنشآت الأعمال إلى ستة مجموعات من الأنشطة تعتمد على بعضها البعض بشكل كبير . وهذه المجموعات هي:

- \* أنشطة فنية: إنتاج و تصنيع المنتجات.
- \* أنشطة تجارية: وتشمل شراء المواد الأولية و بيع المنتجات التامة.
- \* أنشطة مالية: وتتضمن البحث عن مصادر رأس المال و أفضل استخداماته.
- \* أنشطة الضمان و الوقاية: حماية العاملين و الممتلكات.
- \* أنشطة محاسبية: و تشمل تسجيل التكاليف، و الأرباح، و الخصوم المختلفة و الميزانيات و الإحصاء.

\* أنشطة إدارية: وهي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة.

" وقد ذكر فايول أن هذه الأنشطة توجد في أي منظمة مهما كان حجمها ، إلا أن اهتمامه الأساسي كان منصب على الأنشطة الإدارية حيث شعر أنها المجموعة الوحيدة من الأنشطة المهمة بواسطة المنشأة. " (محمد فريد الصحن و آخرون، 2000، ص.ص:56.55)



شكل رقم(1): يوضح العمليات المختلفة للمنشأة المصدر: (محمد فريد الصحن و آخرون، 2000، ص.ص:57)

وقد قدم فايول عددا من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته وقد اختار الكاتب لفظ "مبادئ" وميزه عن "قواعد، rules" أو "قوانين، laws" حتى تتوفر صفة المرونة

حيث أشار إلى أن ليس هناك شيء جامد أو مطلق في الجوانب الإدارية بل هي اختلاف في الدرجة أو القابلية للتطبيق بحيث يجب أن نسمح بتغيير الظروف المحيطة" (محمد فريد الصحن و آخرون، 2000، ص.ص:59.58) وهذه المبادئ هي:

"1-تقسيم العمل: هو واحد من المبادئ الهامة التي نادى بها فايول. فهو يجعل العمليات الإدارية تحقق إنتاجاً أكثر و أفضل و بجهد أقل، فنظام الإنتاج و التوزيع الخاص بآلات المؤسسة يركز هو الآخر أساساً على تقسيم العمل.وعليه فمن أجل تحسين الأداء لابد من تقسيم العمل للحصول على فعالية التخصص. وعلى قدر ما تكون هذه التقسيمات عقلانية بقدر ما تكون أكثر فعالية." (Mahmoud.M.Aljoni & others 2010,p.61)

2- "السلطة والمسؤولية: ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمتد للمديرين بالقوة الرسمية و التنفيذية و تحمل المسؤولية العامة.

3- النظام: و يشكل ذلك احترام القواعد و النظم و اللوائح و العمل على إطاعة الأوامر الرسمية و تطبيق الجزاءات.

4-وحدة الأمر: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.

5- وحدة التوجيه: لا بد و أن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، و يطبق على جميع الأقسام الداخلية و الخارجية.

6- الخضوع: ويقصد بهذا المبدأ، أن الفرد و مصالحه الفردية و الشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، و يجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية و العامة في حالة و جود تعارض بينهما.

7- المكافأة: لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل و أساسي للقيام بالأعمال و المهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة. (الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي ، 2013، ص.15)

8- المركزية: إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية، و زيادة هذا الدور تعني اللامركزية، و كان فايول يعتقد أن المديرين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية النهائية، و في نفس الوقت

ينبغي أن يفوضوا إلى مرؤوسيهم قدرا كافيا من السلطة يمكنهم من انجاز أعمالهم . والمشكلة هي تحديد درجة المركزية المناسبة لكل حالة .

**9-تدرج السلطة:**إن خط السلطة كما تصوره الخريطة التنظيمية يمثل تدرجا في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.

**10- الترتيب:** إن الأفراد و مواد العمل ينبغي تواجدهما في الزمان و المكان المناسبين، و بصفة خاصة يجب وضع الفرد المناسب في العمل المناسب.

**11- المساواة:** إن المديرين ينبغي أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدالة و المساواة ، وان تسود روح الصداقة بينهم." (علي شريف ، 2000،ص 42.)

**12-** "الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل، التسرب.

**13- المبادأة:** ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.

**14- روح الفريق:** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين حتى يكون هناك تنسيق للجهود وتبادل الخبرات، وتنمية ثقافة الانتماء للمنظمة وإلى فريق العمل." (محمود سليمان العميان ، 2002،ص 42.)

كما اهتم بالتدريب الإداري، حيث وضع نظاما تقليديا لتدريب الموظفين الإداريين (القياديين) في الصناعة.مؤكدًا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تنميتها عن طريق التدريب الفني فقط، بل يجب الاهتمام بها من الناحية العملية. (صالح بن نوار ، 2010،ص 132.)

نستخلص أيضا أن هنري فايول هو الآخر قد اهتم بدراسة التنظيم من خلال تناوله لمجموعة من العوامل التنظيمية التي شكلت المبادئ الأربعة عشر كسبيل وحيد لضمان القضاء على مختلف المشاكل التي قد تتعرض لها التنظيمات.

## 5- نقد و تقييم النظريات الكلاسيكية

" بالرغم من أهمية الأفكار و المفاهيم التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية التي تم تناولها من خلال هذا الفصل و التي كان لروادها شأن كبير في تطور نظريات التنظيم إلا أنها قد تعرضت لبعض الانتقادات.

ففيما يخص التيار الأول من النظريات الكلاسيكية و الممثل أساسا في النظرية البيروقراطية لماكس فيبر فإننا نجد هذا الأخير "رغم انه قصد بنظريته أن يضع نموذجا مثاليا يضمن قضاء المصالح و انجاز المعاملات ،بصفة موضوعية غير شخصية ،و بدرجة عالية من الكفاءة إلا أن نمودجه لم يخلو من عيوب أو تناقض مع ما يحدث في الحياة العملية. فهو قد أهمل تأثير التنظيم غير الرسمي، كما انه ركز اهتمامه على الرقابة المحكمة و إجراءاتها الدقيقة، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدرا من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع، فيصيب الجهاز كله بطابع من الجمود. و يدعو العاملين إلى التركيز على إتباع الإجراءات و تقادي العقاب و يحولهم عن بلوغ الأهداف ، وينشئ فيهم ما يعرف بالشخصيات البيروقراطية التي تعارف الناس عليها اليوم و أصبحت مرادفة للبطء و تأخير الانجاز و الضعف الشديد في كفاءة الأداء." ( سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، 1998، ص. 12)

"أما فيما يخص التيار الثالث والرابع من النظريات الكلاسيكية و الممثل أساسا في الإدارة العلمية لفريدريك تايلور و نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول ،فقد وجهت لهما انتقادات في معظمها حادة ، نظرا لكونهما لم يهتمتا على الإطلاق بالعامل من وجهة نظر إنسانية .حيث يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور هامة في تحليلها للعمل، و لعل أبرزها الفروق الفردية في الجوانب الجسمية و النفسية و الذهنية بين العمال.كما أغفلت دراسة تأثير التنظيمات غير الرسمية على رغبات الفرد و دوافعه و اتجاهاته و بالتالي إنتاجياته و ذلك عندما اعتبرت :

- \* أن الإنسان كيان عاقل رشيد، لا تهمة إلا أرباحه المادية.
- \* انه بإمكانه العيش منعزلا عن الآخرين في حال الاستجابة إلى كل متطلباته الاقتصادية .
- \* أن الأفراد آلات بالإمكان التعامل معهم بالصيغة التي نريد. " (صالح بن نوار ، 2010، ص.ص:

(144.143)

" ومن الانتقادات أيضا التي وجهت لتايلور نجد ما أورده (G.Friedmann) في كتابه ( Le travail en miettes) قائلا أن تحليل العمل إلى مهام قد نزع من العامل جانبه الإنساني، كما أن تقسيم العمل و تجزئته إلى ابسط المهام قد عرض العامل إلى فقدان قدرته على إنتاج شيء كامل يفتخر به بل و حتى على إنتاج قطعة كاملة، وهذا ما يعرضه إلى فقدان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة . " (محمد مسلم ، 2007، ص.ص: 14.13)

" أما هنري فايول على اعتبار انه ممثل كما اصطلح على تسميته نظرية الإدارة أو المبادئ الإدارية، فقد نهج في تحليله لظاهرة التنظيم نهجا مغايرا للنهج الذي سلكه تايلور. حيث ركز على مجموعة من المبادئ التي يجب أن تقوم عليها الإدارة، معتقدا أنها كافية لضمان نموها في الوجود إذا التزمت بها. و على الرغم من تعدد هذه المبادئ الأربعة عشر ، إلا أنها لم تكن شاملة لكل أجزاء التنظيم الرشيد . كما همالها للجوانب الإنسانية و دوافع العاملين النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية ، و كذا تأثير جماعات العمل على اتجاهاتهم . بالإضافة إلى الصراعات القائمة داخل التنظيمات . مما يجعل هذه النظرية مشابهة لبقية النظريات الأخرى ، من حيث أنها اهتمت بجانب تنظيمي معين و أغفلت جوانب أخرى.

و بالرغم من الانتقادات و التحفظات العديدة التي أثرت حول ما جاءت به هذه النظريات مجتمعة ، إلا أن لها أهمية لا يمكن لأي كان تجاهلها أو الطعن في قيمتها كنواة للتراث الفكري و النظري الذي ساهم بشكل فعال في دفع الفكر التنظيمي على اختلاف اتجاهاته و توجهاته نحو ما هو أدق و أعمق . و إذا كانت اغلب النظريات الكلاسيكية كذلك قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع افقدها في كثير من الأحيان الدقة التي تتطلبها أية نظرية علمية ، بالإضافة إلى استخدامها للكثير من المفاهيم غير الدقيقة التي لا تصلح و لا تصدق إلا تحت شروط و ظروف خاصة ، فقد كان لها الفضل الكبير في إثارة اهتمام الدارسين المحدثين للتنظيم ، حيث تناولوا هذه المفاهيم و الأحكام بالدراسة محاولين اختبارها امبريقيا ، بهدف التعرف على الظروف التي تكشف عن مدى صدقها و ملاءمتها للواقع الخاص بكل منظمة." (صالح بن نوار ، 2010، ص.ص: 145 )

## ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

## 1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

" تنتسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية ،إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي إلتون مايو (Elton.Mayo) و زملاءه بجامعة هارفاد و تجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاوثورن (Hawthorne factory) التي ظهرت بالتحديد خلال عام1927" ،(عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، ص.ص: 110.109) " و ذلك حينما استتجدت شركة ويسترن إلكترىك الأمريكية، بإلتون مايو و طلبت منه دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين عاملها ،بالإضافة إلى مشكلات أخرى مثل التنزع و التنافر و سوء العلاقات بين الإدارة و العمال.فاتجه تفكير مايو نحو العوامل المادية و الطبيعية المحيطة بالعمل ، مثل الإنارة و ظروف العمل و ظاهرة التعب ،نفس التفكير الذي كان شائعا في ذلك الوقت نتيجة لأبحاث تايلور و نتائجها .غير أن مايو سرعان ما حول تفكيره نحو العنصر الإنساني،"( سعيد يس عامر،علي محمد عبد الوهاب ،1998، ص. 17) حيث ركزت هذه النظرية بالدرجة الأولى على الفرد كإنسان ،و على ضرورة تنظيمه في إطار علاقات عمل تعترف له بإنسانياته ، وبأنه ليس مجرد أداة أو آلة عليها أن تستجيب لرغبة رب العمل و للرؤساء دون أي تردد. و بأن له حقوق كما أن عليه واجبات، و أن الحرص على تأدية الحقوق للموظفين يجب أن لا يقل عن الحرص على القيام بالواجبات." (انس عبد الباسط عباس، 2011، ص.73)

"وبصفة عامة يمكن القول أن تجارب هاوثورن قدمت للفكر الإداري مدرسة جديدة عرفت بمدرسة العلاقات الإنسانية ،و هي المدرسة التي تؤمن بأهمية تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس ،ولقد أفرزت هذه المدرسة العديد من الاتجاهات الفكرية في الإدارة التي تتبع جذورها الحقيقة من الفلسفة التي تبنتها هذه المدرسة. و يمكن إيجاز أهم النتائج العامة التي توصلت لها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:" (نبيل الحسيني النجار ،مدحت مصطفى راغب ، دس، ص.ص:90.89)

\* السلوك في العمل سلوك مجموعي ، أي يتوقف على شعور أفراد المجموعة (group) ومدى تألفهم و ترابطهم و تعاونهم ، الأمر الذي يزيد من نشاطهم و يعمل على زيادة إنتاجهم." (حسن الساعاتي ، 1980، ص. 13)

- \* "تلعب كل من العوامل المادية و المعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضاء أو عدم رضاء العامل عن عمله.
- \* هناك أنماط متباينة للقيادة و الإشراف و أكثر هذه الأنماط فعالية هو النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- \* يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية و الإدارية.
- \* تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دورا هاما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة." ( سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، 1998، ص. 17)
- \* "احتياجات العامل إلى توفير الأمان و منح التقدير اللازم. يعد أكثر أهمية في بلورة معنويات العمال و إنتاجياتهم من الظروف الطبيعية للعمال." (جاسم مجيد، 2005، ص. 48)
- \* "على الإدارة أن لا تتجاهل وجود التنظيم غير الرسمي و ما يتضمن من قيم و اتجاهات، فمن شأن ذلك أن يضعف الاتصالات بين قمة التسلسل الرئاسي و مستوياته الدنيا، كما أن الاتصالات الصاعدة من هذه المستويات لا تكون لها أهمية، طالما أنها لا تتطوي على معلومات عن بناء التنظيم غير الرسمي." ( رابح كعباش، 2006، ص. 131)
- \* "إن التخصص الدقيق للأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاها من حيث الإنتاجية.
- \* كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية و إنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية." ( بلقاسم سلاطنية، 2004، ص. 25)
- مما سبق نستخلص أن العنصر الإنساني هو محور اهتمام هذه النظرية و قد اتضح ذلك من خلال سلسلة التجارب التي قام بها التون مايو و زملاءه، حيث تمكنت من أن تكشف و بوضوح عن وجود مجموعة من العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني داخل التنظيمات لم تكن النظريات السابقة قد تعرضت لها من قبل.

## 2- المدرسة السلوكية

## 1-2- نظرية ماسلو للحاجات

"تعرف نظرية ماسلو (Maslow) بنظرية سلم الحاجات ،وهي تقوم على أساس عدة افتراضات مفادها أن العامل في عمله إنسان يسعى دوما لتحقيق أهداف مهنية تسمح له بتلبية حاجاته المختلفة كشخص ، فالعامل الراضي عن عمله حسب نظرية ماسلو هو عامل استطاع تحقيق عدد كبير من حاجاته." (حمو بوظيفة و آخرون، 2007، ص.21)

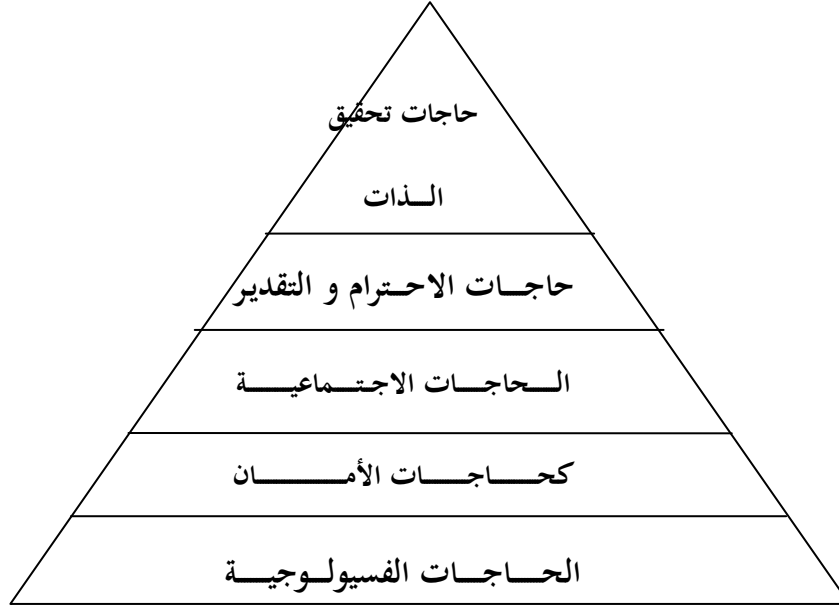
"وقد قام ماسلو بتصنيف هذه الحاجات في خمس فئات ثم قام بترتيب هذه الفئات في تسلسل هرمي واحتلت الحاجات الأساسية الرئيسية (الطعام و الشراب و المأوى) قاع هذا الهرم بينما احتلت الحاجات الأكثر تقدما (التقدير و الاحترام و تحقيق الذات) قمة هذا الهرم وطبقا لرؤية ماسلو يعتبر الإنسان حيوان دائم الرغبة ، و عند إشباع حاجات المستوى الأدنى حتى و لو جزئيا يتطلع الشخص لإشباع حاجات المستوى التالي." (دافيد راتشمان و آخرون ، 2001، ص.254)

ويمكن عرض هذه الحاجات وفقا لتدرج أهميتها في نظرية ماسلو كما يلي :

- \* **الحاجات الفسيولوجية** :وهي حاجات الفرد للمأكل و المشرب و الملابس و المأوى و الراحة .و يعتمد الفرد في إشباع معظم هذه الحاجات على الموارد المالية ممثلة في الأجر أو الدخل عموما.
- \* **حاجات الأمن** :حيث يحتاج الفرد لتأمين نفسه و أولاده(عائلته) من المخاطر الشخصية و مخاطر الزمن من حيث العمل و الصحة.يحتاج الفرد لأن يؤمن على وظيفته و دخله حاليا و مستقبلا،أو قل انه يحتاج لان يشعر بالأمان و عدم القلق.
- \* **الحاجات الاجتماعية**:لتكوين الصداقات، و اكتساب حب الآخرين و تعاطفهم و مساعدتهم، و التأثير بهم، و للشعور بالانتماء يحتاج الفرد كموظف لأن يشعر بالانسجام مع نسيج اجتماعي أو صحبة متألفة يساعده إذا احتاج لمساعدة، ويقبلون مساعدته إذا قدمها.
- \* **حاجات الاحترام و التقدير** :حيث يحتاج الفرد لأن يشعر بأهميته الذاتية ،و استقلاليته و أهليته للانجاز (عوامل احترام الذات ) .وكذا لان يشعر بتقدير و احترام الآخرين مثل الرؤساء و الزملاء في العمل ،و لان يرى نفسه على درجة أو أكثر من المكانة أو الشهرة (عوامل احترام الآخرين).



❖ الحاجة لتحقيق الذات: أي تحقيق أقصى أماله أو أهدافه ،أو تحقيق الصورة المنشودة في خياله .  
و هذه حاجة متجددة متصاعدة." (احمد سيد مصطفى، 2000، ص.ص:148.149)



شكل رقم (2) يوضح هرم ماسلو للحاجات المصدر (احمد سيد مصطفى :2000، ص.150)

وما يجب الإشارة إليه انه يمكن من خلال توفير حاجات الأمن و الاستقرار لدى العمالة المؤقتة و توفير حاجات تحقيق الذات و حاجات الاحترام و التقدير من خلال محاولة إيجاد علاقات طيبة متبادلة بينهم و بين الأنساق الفرعية الأخرى التي يتعاملون معها و فتح قنوات الاتصال ما بين المستويات الأفقية و الراسية بالمؤسسات التي يعملون بها قدر الإمكان يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل مقبول يعود بالنفع عليهم و على العمل و المؤسسة بل و على المجتمع." (فايزه محمد رجب بهنسي ، 2011، ص. 48)

## 2-2- النظرية ثنائية العوامل

"في خلال الستينات قام فريدريك هرزبيرغ (Frederick Herzberg) و رفاقه بدراستهم الخاصة عن الحاجات الإنسانية ،و طلبوا من المحاسبين و المهندسين و صف الجوانب الخاصة بوظائفهم التي تحقق لهم الشعور بالارتياح و الرضا و تلك التي تجعلهم يشعرون بعدم الرضا ،و من ثم قاموا بتحليل النتائج ووجدوا أن مجموعتين من العوامل متباينتين تباينا كلياً يرتبطان بالشعور بالرضا و عدم الرضا عن العمل." (دافيد راتشمان و آخرون ، 2001، ص.255)

"الأولى وهي التي اسماها العوامل الصحية أو الوقائية ( Hygiene Factors )، وهي موجودة في البيئة المحيطة بالعمل أو بالوظيفة أكثر من تواجدها في العمل نفسه. مثل سياسات الشركة و أسلوب الإدارة في تطبيق هذه السياسات ،و الإشراف،ظروف العمل و الأجر و العلاقات مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين ،الأمن الوظيفي.

واكتشف هرزيبرغ في دراسته التي أجراها على مائتي محاسب و مهندس أن غياب هذه العوامل من محيط العمل يؤدي لاستياء العاملين ، لكن وجودها لا يؤدي بالضرورة لرضاهم .و بالتالي فإن هذه العوامل لا تمثل دوافع للعمل .فمثلا لو كانت علاقة الفرد بزملائه سيئة، فإنه سيكون غير راض.لكن لو كانت جيدة فلن يكون راض بالضرورة.

و أما المجموعة الثانية من العوامل فقد اسماها العوامل الدافعة ( Motivators )وهي تتعلق بمحتوى العمل نفسه أو الوظيفة مثل النمو و التقدم في الوظيفة ،ومضمون أو محتوى العمل،و تقدير جهود الفرد،و المسؤولية و أن توافر هذه العوامل يخلق حالة من الرضاء لدى الفرد .و من ثم فإنها عوامل تمثل دافعا للعمل.إذ تهيب للعاملين شعورا بالنجاح الشخصي المثمر من خلال العمل .فهذا الرضا الناجم عن تهيئة العمل المناسب للفرد و فرص التقدم الوظيفي و تقدير الجهد، هو الذي يدفع الفرد أو العاملين للأداء المثمر." (احمد سيد مصطفى، 2000، ص.ص:158.159)

### 2-3- نظرية دوجلاس ماكريجور

"استكمل دوجلاس ماكريجور (douglas McGregor)بناء مدرسة الإدارة السلوكية ،وقد توصل إلى أن المنظمة التقليدية بما اتصفت به من تخصص وظيفي دقيق و تركيز اتخاذ القرارات و الاتصالات في اتجاه واحد من اعلي إلى أسفل ، لم تكن مجرد نتاج لضرورة اقتصادية و إنما كانت أيضا انعكاسا للفروض السائدة حول الطبيعة البشرية .

وقد عبر ماكريجور عن هذه الفروض بما اسماه نظرية " Theory X " و التي تقوم على

الفروض التالية :

- \* أن معظم الناس لا يحبون العمل.
- \* أن معظم الناس لا يقبلون تحمل المسؤولية و يفضلون أن يوجههم الآخريين .

أن الأفراد يدفعهم الحافز المادي إلى العمل و ليس الرغبة في أداء العمل. " (طاهر مرسي عطية، 1996، ص.ص:36.35)

\* " بسبب كراهية الشخص العادي للعمل فالأمر يستوجب إجباره و الرقابة عليه و توجيهه أو تهديده بالعقوبة من اجل حثه على العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

و طبقا للنظرية " X " لمكريجور فإن المديرين يعتقدون انه يمكن تحفيز العاملين فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من احتمال فقدان وظائفهم أو بواسطة منحهم مكافآت إضافية و هذا النمط الإداري يؤكد على أهمية الحاجة الفسيولوجية والأمنية و يتجه إلى تجاهل حاجات المستوى الأعلى في هرم ماسلو و لمقابلة تركيز الإدارة على حاجات المستوى الأدنى طرح ماكريجور مجموعة أخرى من الفروض اسمها بالنظرية " Y " على أساس حاجات المستوى الأعلى في هرم ماسلو و هي كما يلي: (دافيد راتشمان و آخرون ، 2001، ص.260)

\* "العامل يحب العمل وينظر إليه كهواية، مثل حبه للعب و استمتاعه به فهو يجد بالعمل كل الراحة.

\* يمارس العاملون توجيهها و رقابة ذاتية إذا ما التزما بالأهداف.

\* الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، و حتى انه يمكن أن يسعى لها .

\* الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة و مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة و مثمرة للمنظمة، و ليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية .

وقد فضل ماكريجور افتراضات نظرية " Y " و اقترح أن يتم توجيه المديرين في تصميم المنظمات على أفكار نظرية " Y " وليس أفكار نظرية " X " ليتم تحفيز مرؤوسيهم و النظر إليهم بايجابية. (انس عبد الباسط عباس، 2011، ص.78)

بعد عرض بعض الاتجاهات النظرية الخاصة بالمدرسة السلوكية يمكن القول أن النظريات السلوكية هي الأخرى أولت اهتماما كبيرا بالعنصر البشري لكونه يعد من العوامل الأساسية لعملية الإنتاج. و هو ما جعلها تركز اهتمامها على عدد من القضايا التي لها صلة كبيرة بالسلوك التنظيمي و ذلك من اجل تحديد مختلف عوامل الرضا الوظيفي.

## 3- نقد و تقييم النظريات النيوكلاسيكية

" لقد أفرزت مدرسة العلاقات الإنسانية و السلوكية أفكارا هامة فيما يتعلق بسلوك الأفراد في أماكن العمل ، و لكن رغم أهمية هذه الأفكار ، إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية و مازال العلماء السلوكيون يحاولون في الوقت الحاضر الوصول إلى فهم أفضل و أكثر شمولاً للسلوك الإنساني في المنظمات." (علي شريف ، 2000، ص. 47)

"ومن أهم الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية هي أنها ركزت بشكل مفرط على أهمية العنصر الإنساني الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة و متكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي.

كما أنها ركزت على الحوافز غير المادية و بالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز و المكافآت المادية، و هو ما جعلها تفتقر عنصرا مهما في تفسير السلوك الإنساني و التنظيمي. وقد أهملت أيضا أهمية التنظيم الرسمي و أثره في تكوين السلوك الإنساني." (كامل محمد المغربي، 2004، ص.ص:56.55.بتصرف)

"لم تعط اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية بداية من جهود مايو حتى نهايتها، أي أهمية لوجود ظاهرة الصراع بين الأفراد و الجماعات داخل التنظيمات الصناعية." (صالح بن نوار، 2010، ص.159) " و قد أشير إلى هذا الصدد أن دراسات هوثورن لم تورد كلمة واحدة من النقابات و الإضرابات و المنازعات على الأجور، و لما لم يتيسر تخفيض شكاوي العملاء المبحوثين إلى مستوى مشكلات قابلة للحل كانت تعتبر عيوباً أو تزويراً للاتجاه الحقيقي." (سليم العامودي ، 2006، ص.61 )

أما فيما يخص المدرسة السلوكية فهي الأخرى لم تسلم من الانتقادات التي وجهت لمختلف اتجاهاتها النظرية ومن بينها تلك التي تعرضت لها نظرية الحاجات لماسلو "فعلى الرغم من أهميتها إلا أن منفعتها محدودة في نطاق تفسير السلوك الإنساني، كما أن الفرد يسعى إلى إشباع مستوى معين ثم بعده ينتقل إلى مستوى أعلى من الحاجات أمر يصعب تطبيقه بشكل عام ، فهناك العديد من الأفراد يسعون إلى إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت مثل إشباع الحاجات المادية و الاجتماعية و الأمان في نفس الوقت ، كما أن بعض الأفراد يهتمون بالدرجة الأولى بإشباع التقدير و تحقيق الذات. كما أن

هذه النظرية تعجز عن تفسير تناقص بعض الحاجات عند تدرج الفرد وظيفيا. " (محمد عثمان إسماعيل ،حميد حمدي مصطفى المعاز ، 1998،ص.291 )

" ومن أهم الانتقادات الموجهة أيضا لنظرية العاملين لهرزبيرغ تلك الخاصة بالمنهجية المتبعة ،فحسب بعض الباحثين و المختصين في الانتسابية و السلوك النفسي الاجتماعي للأفراد ،فإن النتائج المتوصل إليها بتطبيق نظرية العاملين هي نتائج متوقعة و طبيعية ، إذ من المعروف أن الأشخاص يميلون بطبيعتهم إلى نسب الأحداث المرضية في العمل إلى أنفسهم و الأحداث غير المرضية إلى ظروف خارجة عن نطاقهم ، خصوصا وأن البيانات التي حصل عليها هرزبيرغ تم جمعها عن طريق مقابلات وجها لوجه ،مما قد يجعل المفحوصين في وضعية دفاعية أثناء الاستجابة ،و قد حاول بعض الباحثين إعادة التجربة باستعمال طرق أخرى غير تلك المبنية على المقابلات المباشرة،ولم يتمكنوا في اغلب الحالات من التوصل إلى نفس النتائج التي توصل إليها هرزبيرغ." (حمو بوظريفة و آخرون،2007،ص.29)

"و على الرغم من الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية فإنها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر الإداري و التنظيمي ،فهي التي أظهرت أهمية الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم و ليس آلة أو أداة إنتاجية مجردة من الحس و الفكر و العاطفة و الاحتياجات." (كامل محمد المغربي ، 2004،ص.56)

"كذلك هو الأمر بالنسبة للمدرسة السلوكية فان رغم الانتقادات التي تعرضت لها هي الأخرى فلا يمكن أن نتجاهل، المجهود الفكري لأصحاب الاتجاه السلوكي في نظرية التنظيم و الذي قد عزز من نتائج أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية ،نتيجة تأكيدهم على أهمية العلاقات الاجتماعية و تأثير التنظيمات غير الرسمية على زيادة الكفاءة و الفعالية ،و مساهمته في توطيد الروابط الودية بين العمال و الإدارة." (صالح بن نوار،2010،ص.199)

## ثالثا: النظريات الحديثة

## 1- النظريات البنائية الوظيفية

1-2- نظرية النسق الاجتماعي: "يعتبر تالكوت بارسونز ( Talcott.parsons ) من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية ، و أبرز علماء الاجتماع المعاصرين الذين لهم إسهامات قيمة ليس فقط في مجال دراسات التنظيمات بل أيضا في دراسة و تحليل النظرية السوسولوجية عامة." (مجدي احمد بيومي ،محمد سيد لطفى ،2009،ص.96)

" و أهم شيء أضافه بارسونز لنظرية التنظيم ، هو تصوره لظاهرة التنظيم على أنها نسقا اجتماعيا يضم مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة كالجماعات و الأقسام و الإدارات.و أن التنظيم في حد ذاته ما هو إلا نسقا فرعيا لنسق اكبر و اشمل منه و هو المجتمع." (صالح بن نوار،2010،ص.161)

" و يؤكد بارسونز بأن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين ، هذا البناء بدوره يقوم على عدد من العناصر لها طابع وظيفي كل منها يكمل الآخر وهي:

- \* ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية، و التي لها دور وظيفي هام يعمل على ديمومة و استقرار التنظيم.

- \* أهمية كل من الجماعة و الدور التنظيمي، نظرا للمشاركة في الوظائف.
- \* يعتمد التنظيم على قادة و أفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم و اتخاذ القرارات في خطوط السلطة المحددة ."(حسين عبد الحميد احمد رشوان ،2004،ص.107)

"إضافة إلى هذا فقد حلل بارسونز التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية ،مؤكدًا على التوجيهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة .حيث أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا ،لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها .و هذا يفترض بالضرورة توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم و قيم المجتمع الذي يوجد فيه.و من خلال الشرعية التي يحققها التنظيم، يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق المكونة له.و عليه بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع. وان يحدد مواقفه أمام أية منافسة خارجية تهدده .و إذن فالنسق

القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية و الخارجية التي يواجهها التنظيم. إلا أن بارسونز لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم و المجتمع " (السيد الحسيني، 1977، ص. 76.75) "لأنه أوضح في موضع آخر أن التنظيمات تتميز عن المجتمع بأنها وحدات اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، و أن تحقيق هذه الأهداف تفرض و جود إجراءات تنظيمية تضمن ذلك، إذن فوضوح الأهداف و توافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعاً يميزه إلى حد ما عن المجتمع." (صالح بن نوار، 2010، ص.161)

" و يذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء و هي : المواءمة أو التكيف، تحقيق الأهداف، التكامل، الكمون . حيث تتعلق المواءمة و تحقيق الأهداف بعلاقة النسق ببيئته، و يتعلق التكامل و الكمون بالظروف الداخلية للنسق. فمطلب المواءمة أو التكيف يعبر عن توفير كل الموارد البشرية و المادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم. أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف.

و يشير مطلب التكامل إلى العلاقات بين الوحدات، و خاصة تلك المتصلة بضمان تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية.

و أخيراً يشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.

و لعل أهم الإسهامات التي قدمها بارسونز، تصنيف التنظيمات و خاصة التصنيف الداخلي للتنظيم حيث ميز بين ثلاثة مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم

\* **النسق الفني**: ويهتم بالأنشطة الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم.

\* **النسق الإداري**: و الذي يتولى الأمور الداخلية للتنظيم.

\* **النسق النظامي**: الذي يعمل على ربط النسق الفني و النسق الإداري من جهة و المجتمع من جهة أخرى.

لقد قدم بارسونز نموذجاً للتوازن في التنظيمات التي اعتبرها أنساقاً اجتماعية و هذا ما يخالف النموذج الفيبري و يمكن القول هنا أن نموذج بارسونز هذا يركز على البناء بالدرجة الأولى، حيث نظر إلى التنظيمات على أنها وحدات فرعية داخل النسق الأكبر و هو ما يؤكد على نمو هذا الاتجاه

و اتساع نطاقه ووضوح مفاهيمه و قدرته على تفسيره تفسيراً شاملاً متكاملًا." (يوسف عنصر، 2006، ص.ص.:90.89)

### 1-2- نموذج سلزنيك

"قدم فليب سلزنيك إسهاماً (Philip.Selznick) في نظرية التنظيم يكشف عن تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع. و لقد عرض إسهامه هذا في مقالين نظريين هامين و بحث امبريقي أجراه في تنظيم أمريكي. تشكل جميعها إطاراً تصورياً متميزاً ووجهة نظر محدودة في دراسة التنظيم تشبه إلى حد كبير و جهتي نظر بارسونز و ميرتون ، و لكنها تختلف عنهما في اعتمادها على نتائج بحث امبريقي. بيد أن وجهة نظر سلزنيك ترتبط بوجهة نظر ميرتون ارتباطاً واضحاً . فإذا كان ميرتون قد أكد على الضبط الذي تمارسه القواعد ، و ما يترتب عليه من استجابة فإن سلزنيك يؤكد فكرة تفويض السلطة و ما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة." (السيد الحسيني، 1977، ص.ص.:90.89) . " و يتفق سلزنيك مع ميرتون في أن تلك النتائج غير المتوقعة تنشأ من المشاكل المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي ، تلك العلاقات الإنسانية التي أغفل ماكس فيبر أهميتها في نموذج المثالي." (علي السلمي، 1980، ص. 42)

" و عموماً فقد انطلق سلزنيك من قضية أساسية و هي أن التنظيم يوجه مطلب الضبط الذي تمارسها أعلى المستويات الرئاسية ، وهذا يفرض بالضرورة تفويضاً دائماً للسلطة ، بحيث يتخذ هذا التفويض طابع نظامياً. و يترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة ، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة ، و اكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات و معالجتها. و تفويض السلطة يؤدي أيضاً إلى زيادة نمو الوحدات و الأقسام الفرعية في التنظيم، مما يترتب عليه تنوع في اهتمامات و مصالح هذه الأقسام الفرعية .

و لكي يؤدي التنظيم وظائفه، يتعين على هذه الأقسام أن تتعهد و تلتزم بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. و برغم ما يؤديه هذا الموقف من وظائف، إلا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الأقسام الفرعية في التنظيم، و لهذا يتعين على التنظيم أن يتخذ قراراته في ضوء إستراتيجية التنظيم و أقسامه الفرعية ، مما قد ينشأ عنه في بعض الأحيان تفاوت بين الأهداف الرسمية للتنظيم و الانجاز الفعلي لها. و هو موقف يتطلب مستوى آخر من التفويض." (السيد الحسيني، 1977، ص. 90)



" و لعل اخطر ما قدمه سلزنيك هو دراسته للنتائج المترتبة على تفويض السلطة ، و هي الدراسة التي عبرت عن اتجاهه البنائي الوظيفي أوضح تعبير ، فلذا أوضح أن هناك نتائج وظيفية و أخرى غير وظيفية لهذا التفويض ، وان هذه النتائج ترتبط أساسا بمشكلة تحقيق أهداف التنظيم ،وان كلا من هذين الضربين من النتائج يؤدي إلى مزيد من التفويض. "(السيد الحسيني ،1994،ص. 42)

"فبالنسبة للجوانب الوظيفية فلقد رأى في تفويض السلطة ما يلي :

- \* مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار .
- \* تدريب و تكوين أشخاص على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية ، التي عن طريق تقاسمها و توزيعها يؤدي إلى خلق جو من الديمقراطية التنظيمية بين أعضاء التنظيم .
- \* التقليل من احتمال الملل و الروتين

أما عن الجوانب اللاوظيفية فهي بحسب سلزنيك:

- \* كثرة المستويات التنظيمية.
- \* استبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية .
- \* بروز ادبيولوجيات ثانوية في التنظيم مما يؤدي إلى خلق الصراع .
- \* تعدد مراكز اتخاذ القرار،هذا التعدد يؤدي بدوره إلى نفي مبدأ تحمل المسؤولية .
- و قد ابرز سلزنيك أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائيا ،كما أن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية و تتطوي على عوامل القبول و الهيبة داخل الجماعة ،و تقوم كذلك على روابط الصداقة و تستعين بالقوة و أساليب الضبط .

و قد أوضح أهمية البناء غير الرسمي داخل التنظيم عامة ،حيث يكون البناء الغير الرسمي ضروريا و جوهريا في النسق الرسمي ،من اجل عمليتي التفويض و الضبط ذاتها ولما كان من المرغوب فيه أن يتحكم التنظيم في استجابات الأفراد ،فان دراسة التنظيم التلقائي للولاء و المصالح أمر لا مناص منه ، ذلك أن معرفة أبعاد البناء غير الرسمي يفيد القيادة عند التطبيق باعتباره وسيلة فعالة للاتصال و الإقناع." (علي عبد الرازق جلبي ،1998،ص. 164)

و مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الاتجاه البنائي الوظيفي قد حاول من خلال إسهاماته المختلفة معالجة العديد من المشاكل التنظيمية التي أغفلتها الجهود الكلاسيكية ،بما في ذلك النظرية البيروقراطية التي تعد نقطة انطلاق هذه النظريات،و هذا من خلال تناولها لمجموعة من العوامل

التنظيمية التي اعتبرتها أساس استمرار و استقرار التنظيمات .وذلك لما لها من تأثير ايجابي على السلوك التنظيمي بما في ذلك الرضا الوظيفي.

## 2- نظرية النسق التعاوني:

" يرى برنارد لشستر (Bernard Leicer) أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورا حيويا، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير رسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث نجد أن برنارد قد الفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة، وقد اعتبر برنارد أن اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم" (محمد حنفي سليمان، 1997، ص. 35)، " فهو يرى بأن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل" (كامل محمد المغربي، 2004، ص. 61) وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز إلى:

- \* المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- \* المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- \* كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
- \* المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلا.
- \* حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.
- \* حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرارات.

وعلى هذا الأساس نجد برنارد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمال تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل جهودات أكثر، فهو يؤكد على عدم جدوى الحوافز المادية إذا ما تجاوز

العمال مستوى الكفاءة، حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع أخر من الحوافز الغير مادية والتي يمكن من خلالها تعزيز الرغبة في العمل." (علي السلمي، 1980، ص.ص:180.181)

من خلال استعراض أهم إسهامات نظرية النسق التعاوني نلاحظ بأنها ركزت على مجموعة من العوامل التنظيمية الهامة في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أصرت على ضرورة توفير الاتصال غير الرسمي الذي يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية، كما أكدت على التدريب و منح العاملين الحوافز مع إتاحتهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

### 3- نظرية النظم

"من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم و بيان مصادر حركته و اتجاهات فعاليته، ومن ثم يبدوا تفسير السلوك التنظيمي أمرا ممكنا بمعرفة طبيعة المناخ المحيط بالتنظيم و تحليل الأهداف التي يسعى إليها (المدخلات)، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة وخصائص الأفراد و الجماعات (المدخلات البشرية)" (عبد الغفار حنفي، 1993، ص. 101)

"وتعتمد هذه النظرية على المحاولات العلمية للنظر إلى الأشياء كمجموعة من العناصر المتداخلة التي تشكل بينها كلا موحدا ، فقد أدرك الفلاسفة منذ زمن طويل نسبيبا ضرورة دراسة الأشياء كأنظمة (نسق) تتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غاية معينة و هي المحافظة على بقاء النظام ونموه، وقد بدأ علماء الطبيعة و الأحياء و النفس و الاجتماع باستخدام نظرية الأنظمة كأداة لتحليل الكل و تفسير مكوناته، ثم انتقلت النظرية إلى ميدان الإدارة حيث استخدمت كمدخل لدراسة الإدارة و التنظيم." (علي الشراوي، 2002، ص. 84)

"و من المساهمات الهامة لفهم الإدارة أوجد العالم (Ludwig vonberta lanffy) النظرية العامة للنظم حيث قال أنه لفهم وحدة كلية لابد من أن يفهم المرء بدقة أجزاءها المعتمدة على بعضها البعض. باستخدام مدخل النظم يمكن للمدير أن يدرك العلاقات و الصلات الاجتماعية لجزئيات الأعمال في عملية ككل ،وقد حدد بيرتلانفي نوعين من الأنظمة :

أ- الأنظمة المغلقة: و هي الأنظمة التي لا تتكيف أو تتفاعل مع البيئة، و المدير الناجح هو من لا يرى المنطقة نظاما مغلقا

ب- الأنظمة المفتوحة: و هي الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة وتعتبر هذه الأنظمة مدخلا ضروريا يجب على المدير الناجح أن يتبعه، ويطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة و البيئة.

و يركز هذا المدخل على كون المنظمة نظاما مفتوحا على البيئة يعتمد عليها في الحصول على عناصر إنتاجه الرئيسية و على تصريف ما ينتجه. " (صبحي جبر العتيبي ،2005،ص.ص: 211.212)

"وتتكون نظرية النظم من أربعة أجزاء رئيسية:

\* **المدخلات (Inputs) :** و تتضمن جميع الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات التي يحصل عليها النظام من المجتمع الأكبر ، و تتكون الموارد البشرية من الأفراد بمختلف قدراتهم و اتجاهاتهم وأفكارهم و عقائدهم و طموحاتهم و شخصياتهم و أهدافهم و من الموارد المادية المتمثلة بالآلات و المعدات و الأدوات ، و من الموارد المالية التي تمثل رؤوس الأموال المقترحة و غير المقترضة، و من المعلومات المكونة من البيانات الإحصائيات المختلفة.

\* **العمليات (transformation process) :** و هي جميع الفعاليات و الأنشطة الفنية و الإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات و تغيير خصائصها الفردية لتصبح سلعا أو خدمات لها خصائص مميزة مختلفة عن المفردات التي تتكون منها .

\* **المخرجات (Outputs) :** و هي جميع السلع و الخدمات و المعلومات التي يقدمها النظام للبيئة الخارجية و تعتبر المخرجات هي أساس وجود النظام وسبب قيامه. " (كامل محمد المغربي ،2007،ص.128)

\* **"التغذية العكسية: (Feed back):** وتعني كل عمليات الاتصال المتبادلة بين المخرجات و البيئة الداخلية و الخارجية، و التي تساعد المنظمة على تجديد و تصحيح طرق إنتاجها من اجل التكيف و الاستمرارية. " (محمد عبد الفتاح الصيرفي ،2006،ص.103)

و تتمثل مساهمة نظرية النظم في ضرورة النظر إلى الأفراد و الموارد و العمليات الإدارية و الأهداف في أي منظمة كمجموعة من الأنظمة الفرعية التي تكون نظام متكامل، و أن هذا النظام يتأثر بالتفاعلات التي تحدث بين عناصر هذا النظام. " (احمد ماهر و آخرون ،2002،ص.72)

و كخلاصة يمكن القول أن نظرية النظم تشكل بناء متناسق و متكامل من الأجزاء و العناصر و التي من بينها مختلف النشاطات الإدارية و التي تشمل مجموعة من العوامل التنظيمية كالاتصال مثلا ،حيث تؤثر على بعضها البعض ،و تسعى لتحقيق هدف واحد و هو النمو و الارتقاء بالتنظيم بما في ذلك العنصر البشري.

#### 4- نظرية Z

" هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا ابتكرها العالم وليم اوتشي (William.Ouchi) وطرحها في كتاب نظرية Z ، و كنتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية. وهي نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم و أنماط مختلفة فبالرغم من تفوق المؤسسة الأمريكية في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العمال....الخ إلا أن اوتشي أرجح سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتبع في المنظمات اليابانية لذلك يرى أنه على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين في كيفية إدارة العنصر البشري لحل مشكلة الإنتاجية، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة وهي خلق العامل السعيد." (محمد قاسم القريوتي ،2002، ص.ص: 413.414)

و يمكن تلخيص أهم خصائص التنظيمات وفق نظرية Z:

- \* **ضمان التوظيف مدى الحياة:** لا يتم الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهرية كتدهور حالته الصحية أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل . و هي من السياسات المكتملة لسياسة التوظيف الدائم .
- \* **سياسة الاختيار:** فالمنظمات الكبرى في اليابان تفضل دائما الخريجين الجدد باعتبارهم أسهل في عمليات الإعداد والتهيئة ،ويكون التركيز في عمليات الاختيار لا على مدى تمتع الفرد بمهارات مؤهلة لمنصب معين دائما، بل على مدى توافق خصائصه الشخصية و مستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة و مدى قدرته على النمو و الاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.
- \* **سياسة التدريب المستمر:** و تستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وأكثر استعدادا لبعض الوظائف الأخرى بالمنظمة و هي مسؤولية مشتركة بين الفرد و المنظمة.

\* **السياسة البطيئة في الترقية** : جوهر هذه السياسة أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة، و أن تكون الفترة كافية لتقييم أدائه و الحكم على مستوى جدارته على أساس سليم.

\* **المشاركة الجماعية في صنع و اتخاذ القرارات** : من وجهة نظر الإدارة اليابانية فإن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم في مجلس الإدارة في رسم السياسات العامة للمنظمة أو الموافقة على الخطط و الأهداف لا يعبر عن مشاركة حقيقية و إنما تحقق المشاركة الفعلية حينما تتاح لهم فرصة المشاركة بأنفسهم و ليس من خلال ممثليهم في مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومي لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى.

\* **المسؤولية الجماعية**: أي أن تحديد السلطات و المسؤوليات لا يكون على أساس فردي و إنما على أساس جماعي ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة و ليس الفرد ،وطالما أن السلطة و المسؤولية تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردي فإن المساءلة لا بد أن تكون على أساس جماعي.

\* **الاهتمام الشمولي بالموظف**: لا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط و إنما يهتم أيضا بالجانب المتعلق بحياته من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر. " (سعيد شعبان حامد ،2006،ص.ص: 110.111)

مما سبق نخلص إلى أن المبادئ التي نادى بها نظرية Z للمفكر اوتشي قد حققت نجاحات هائلة ،و اكبر دليل على ذلك يمكن أن نلمسه من خلال اطلاعنا على واقع التنظيمات اليابانية و التي استطاعت أن تغزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية و الأوروبية .و السر في ذلك النجاح اهتمامها بكل من الجانب الإنساني و التنظيمي في نفس الوقت.

### 3- نقد و تقييم النظريات الحديثة

يمكن القول أن النظريات الحديثة في دراسة التنظيم قد حاولت إدراك و تحقيق ما عجزت عنه النظريات الكلاسيكية و النيوكلاسيكية التي شكلت نقطة انطلاق لمختلف تحليلاتهم .وعموما فقد جاءت النظريات الحديثة بمجموعة من الإسهامات القيمة.

"فيما يتعلق بالنظريات الوظيفية فإنه لعل أهم و أوضح فائدة ينطوي عليها التحليل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم هو إتاحتها فرصة دراسة التنظيم من منظور واسع نسبيا، إذا ما قورن بالمنظور الذي تبناه دارسوا الجماعات الصغيرة . كما أن التحليل الوظيفي زود علماء الاجتماع بفرصة دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم و البيئة التي يمارس فيها نشاطاته ، و كشف الميكانيزمات المختلفة التي يستخدمها كل من التنظيم و البيئة لكي يحقق أفضل تكيف ممكن . كما أن منظرو التحليل الوظيفي مكثروا الدارسين من دراسة الوظائف الكامنة للأفعال، فأثرى تحليلاتهم و منحها شيئا من الجدية و العمق." (السيد الحسيني، 1977، ص. 110)

أما نظرية النسق التعاوني فإن أهم إسهام لها يتمثل في النظر إلى النسق كنظام يقوم على أساس التعاون المتبادل بين أفرادها.

"أما فيما يخص نظرية النظم فإن أهم إسهام لها يتمثل في النظر إلى المنظمات كنظام كبير تتكون من عدة أنظمة جزئية تؤثر و تتأثر و تتفاعل مع بعضها." (احمد ماهر و آخرون، 2002، ص. 71)

وفيما يتعلق بنظرية Z فإن هذا النموذج قد ساهم في تحقيق التميز بشكل ملحوظ للكثير من منظمات الأعمال اليابانية و يعود الفضل في ذلك لمختلف المبادئ التي تبناها هذا النموذج.

و رغم ذلك فإن بعض النظريات الحديثة لم تتجو من النقد شأنها شأن نظريات البعد الواحد و تحليلات فيبر للبيروقراطية، فلقد تعرضت النظريات البنائية الوظيفية بدورها لعدة انتقادات متنوعة حول طبيعة تحليلاتها و تناولها لمشاكل التنظيمات و قضاياها المختلفة. فلقد أهملت تلك النظريات جوانب أو مظاهر تنظيمية هامة مثل مشكلة الصراع التنظيمي، حيث عالجت كثير من تحليلات مظهر الصراع نتيجة للتغير فقط، فكانت آراءهم ذات صفة محافظة - كما انطوت تحليلات فيبر بهذه الصفة المحافظة أيضا - حيث ركزت تحليلاتهم و أفكارهم عامة على عمليات أو ميكانيزمات التوازن و الاستقرار و التكيف. كما أن هذه النظريات ظلت بعيدا إلى حد ما عن التركيز على البناء التنظيمي الرسمي، مثال ذلك القرارات العقلانية لم تفسر و تحلل كما ظهرت في التحليلات الكلاسيكية بالرغم أيضا من الاهتمام المستمر بالبناءات غير الرسمية، و نتيجة استجابات الأفراد و اتجاهاتهم، فإنها لم تهتم بصورة كافية بالعلاقات الشخصية التي توجد داخل التنظيمات و خارجها لأفراد التنظيم. (مجدي احمد بيومي، محمد سيد لطفي، 2009، ص. 106: 107)

## رابعاً: المقاربة النظرية

"يتعين على الباحث قبل الشروع في بحثه أن يسترشد بأفكار أو نظريات قائمة حول طبيعة الظاهرة التي يريد استجلاء حقيقتها." (علي غربي، 2009، ص.35)

" لأن هاته النظريات تشكل الإطار التصوري الملائم لتفسير الظواهر و المواضيع الاجتماعية لتصبح مفهومة من خلاله و هي ليست نطاقاً للتفكير المجرد، إنما تشير للعلاقة المتبادلة بين الأشياء و الظواهر ، فهي الأداة التي تنظم الوقائع فتصبح ذات معنى و دلالة معينة" (فيروز زرارقة و آخرون، 2007، ص.30)، "كما أنها تعمل على تسهيل إدراك النتائج التي يصل إليها البحث." (علي عبد الرازق جليبي ، 1995، ص.52) ، "و لكن نظراً للتشعب النظري يجد الباحث نفسه في حيرة خاصة في المرحلة الأولى من عملية البحث عند بناء النموذج النظري التفسيري. و هذا ما يدفعه إلى طرح الأسئلة التالية: أي النظريات اقدر على تفسير المشكلة مجال الدراسة و توجيه عملية البحث؟ أو ما هي النظرية التي يجب أن يتبناها الباحث في تفسير الواقع؟ و الجواب أن النظرية الايجابية التي تدخل عملية البحث إلى الفعالية هي تلك التي تستوعب مفاهيمها للوقائع الاجتماعية مجال الدراسة. في إطاره الزمني و المكاني." (فيروز زرارقة و آخرون، 2007، ص.32)،

و تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن المقاربة النظرية لموضوع الدراسة الحالية يمكن أن تتحدد من خلال مجموعة من الاتجاهات النظرية، التي تناولت في تحليلها بعض العوامل التنظيمية التي تشكل محور اهتمام الدراسة الراهنة. و عليه يمكن إدراج النظرية البيروقراطية للمفكر الألماني ماكس فيبر كإطار نظري لدراستنا، لأنه قد أولى اهتماماً كبيراً لمجموعة من العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال. و تتمثل هذه العوامل و التي تم تحديدها من خلال نموذج البيروقراطي المثالي في ما يلي : تصميم الوظائف و ذلك من خلال تحديدها وتعريف واجباتها تعريفاً دقيقاً، كما أصر أيضاً على تدريب العاملين تدريباً فنياً دقيقاً، كما أنه أكد على مسألة الترقية التي ينبغي أن تقوم على مبدأ الجدارة و الاقدمية.

كما يمكن الأخذ بنظرية الإدارة العلمية للمفكر الأمريكي فريدريك تايلور الذي كان قد اهتم بالحوافز المادية التي اعتبرها العامل الأساسي الأول في تحقيق الرضا الوظيفي هذا إلى جانب اهتمامه بعملية التدريب.



و يمكن أن نتخذ أيضا من نظرية المبادئ الإدارية للمفكر الفرنسي هنري فايول إطار نظريا لدراستنا الحالية ، لأنه قام باستخلاص مجموعة من المبادئ الإدارية المتمثلة في مبدأ المساواة في التعامل و مبدأ المكافأة و كذا العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي مع العمل على تنمية روح الفريق و التعاون بين العمال، هذا فضلا على اهتمامه بالتدريب حيث تضمن تحقيق الرضا الوظيفي للفرد و نجاح المؤسسات.

أما فيما يتعلق بالنظريات النيوكلاسيكية فيمكن أن نتخذ كذلك من مدرسة العلاقات الإنسانية و النظريات السلوكية بمختلف اتجاهاتها التي تعرضنا لها من خلال الدراسة مقارنة نظرية لموضوع الدراسة، لأنها ركزت في تحليلها على مجموعة من العوامل التي لها تأثير واضح على الرضا الوظيفي للعاملين ، و تشمل هذه العوامل كل من طبيعة العمل الذي دعت إلى الاهتمام به، و كذا الظروف الفيزيائية المحيطة بالعامل، مع إشباع حاجاته المعنوية بما في ذلك الترقية الشعور بالتقدير و الاحترام ، كذلك الاهتمام أيضا بالأجر و المكافآت المالية مع الإصرار على الاتصال الغير الرسمي.

أما فيما يتعلق بالنظريات الحديثة فيمكن أن نشير لنموذج سيلزنيك و برنارد لشستر و ذلك لاهتمامهم ببعض العوامل التنظيمية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، كاهتمام سلزنيك بالتدريب مع تأكيده على أهمية التنظيم غير الرسمي و هو ما أصر عليه برنارد و ذلك إلى جانب اهتمامه بالحوافز ، كذلك نجد نظرية Z لويليام اوتشي و ذلك لأنها تصر على سياسة التدريب المستمرة و الدعوة كذلك إلى الاهتمام بعامل الترقية . و التي تعد من العوامل التنظيمية الأساسية التي اهتمت بها الدراسة الراهنة و اعتبرتها احد عوامل تحقيق الرضا الوظيفي.

## خلاصة

من خلال عرضنا لأهم الاتجاهات النظرية التي عالجت موضوع العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي لاحظنا أن العوامل التنظيمية تشكل الأساس الذي تقوم عليه مختلف الاتجاهات النظرية، حيث عملت على بلورتها في شكل مجموعة من المبادئ الهامة و ذلك لما لها من تأثير واضح على السلوك التنظيمي، بما في ذلك الرضا الوظيفي الذي كان هو الآخر محل اهتمام هاته الاتجاهات النظرية، إلا أن هاته الأخيرة اختلفت فيما يخص تصنيفها للعوامل التنظيمية من حيث أهميته في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحليلاتها. و هذا ما يجعلنا ندرك فعلا أهمية الدور الذي تلعبه مختلف هاته العوامل التنظيمية و هذا ما سنكتشفه في الفصل الموالي الذي سنتناول من خلاله مجموعة من العوامل التنظيمية الذي شكلت محور اهتمام الكثير من الدارسين و الباحثين.

## الفصل الثالث:العوامل التنظيمية و شروط فعاليتها

تمهيد:

أولاً:تصميم الوظائف و شروط فعاليتها

ثانياً :الحوافز و شروط فعاليتها.

ثالثاً:الاتصال التنظيمي و شروط فعاليتها

رابعاً:التدريب و شروط فعاليتها

خلاصة:

## تمهيد:

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها ، من خلال متابعة و زيادة فعالية مختلف عواملها التنظيمية بما في ذلك تصميم الوظائف و الحوافز و الاتصال التنظيمي و التدريب ، و ذلك نظرا للأهمية التي يحظى بها كل منهم حيث تشكل في مجملها إحدى السياسات المحورية التي يلجأ إليها التنظيم لمساعدة الأفراد العاملين بحوزته على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي و مهما كانت اختصاصاتهم. و نظرا لدورها الفعال على مستوى التنظيمات فقد شكلت احد ابرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية حيث شغلت حيزا هاما في أبحاث الكثير من العلماء و المفكرين. و باعتبار إذا أن كل من تصميم الوظائف ، الحوافز ، الاتصال التنظيمي ، التدريب تعد من العوامل التنظيمية التي تمثل احد أهم متغيرات الدراسة، فقد سعينا من خلال هذا الفصل الإحاطة أكثر بتلك العوامل بعد أن تم تحديد مفهوم كل منهم على حدى و كذا معالجة مختلف الاتجاهات النظرية التي حاولت تفسيرها.

## أولاً: تصميم الوظائف و شروط فعاليتها

"تشكل الوظائف التي يؤديها العاملون في أي منظمة لبنات البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة. و يلعب تصميم الوظائف دوراً هاماً في فاعلية المنظمة ، و في حياة العامل نفسه شاغل العمل أو الوظيفة ، فالطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف قد تساعد كثيراً على زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس ، كما قد تعود على العاملين بكثير من النتائج و الآثار الايجابية أو السلبية." (حسين حريم ، 2009 ، ص. 287)

## 1- أهمية تصميم الوظائف و علاقته مع أنشطة إدارة الموارد البشرية:

## 1-1- أهمية تصميم الوظائف:

يمكن أن نجمل أهمية تصميم الوظائف في الآتي:

- \* المساهمة في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للفرد من حيث الكم و النوع، و الزيادة في معدلات الأداء، و يكون ذلك من خلال حبه لعمله و المنظمة التي يعمل فيها ، على اعتبار أن المنظمة قد و فرت له العمل المناسب الذي يشبع من خلاله حاجاته و رغباته.
- \* إن حب الفرد للعمل و للمنظمة يسهم إلى حد كبير في تخفيض معدل الدوران و الغياب عن العمل ، كما يسهم في تخفيض نسبة الحوادث و الإصابات التي تحدث في مكان العمل ، و هذا بلا شك له تأثير إيجابي على إنتاجية المنظمة ككل من خلال تخفيض تكلفة العمل .
- \* المساهمة في تحديد السلوك المطلوب من الأفراد و المرغوب به من قبل المنظمة، و الذي يعمل على تحقيق الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية. (عبد المحسن نعساني ، عمر وصفي عقيلي ، 2008 ، ص. 84)
- \* توفير الوقت اللازم و المناسب لأخذ الراحة و استعادة النشاط من قبل العاملين، و ذلك بسبب ترتيب الأعمال و جدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، و عدم ترك العاملين لحالات من الضجر و الملل بسبب الفراغ، أو حالات من ضغط العمل المتواصل.
- \* بما أن أوقات العمل و أدائه قد تم تصميمها بشكل وفر المرونة في العمل ، لذا فإن ذلك سيجعل العاملين في إطار من الحرية ، لتنظيم و توزيع جهودهم بشكل عادل و صادق بين ما يتطلبه

العمل و بين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية ، و بالتالي فإن ذلك سيرفع من مستوى التصرف و المسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات .

\* بما أن الأعمال ستكون منظمة ضمن تصميم ملائم و متطابق مع الطاقة المقابلة له و المصروفة من قبل الموظف أو العامل ، فإن ذلك سيجعل انجاز العمل واضحا خلال الزمن المؤدى به ، مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أدائه . (زيد منير عبوي ، محمد هاني محمد ، 2014 ، ص.205)

\* تعكس نتائج تصميم الوظائف مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، ذلك لان تصميم الوظائف يأخذ في اعتباره و إلى حد كبير متطلبات التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ الأعمال، التي تسهم كثيرا في تحديد مكونات هذه الأعمال.

\* تعكس نتائج تصميم الوظائف الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال و الأخطار المصاحبة لها . و على ضوء هذه النتائج تبني دراسات تخطيط مكان العمل و تصميمه . و يتم إعداد برامج الأمن و السلامة التي تحمي الأفراد من أخطار العمل ، و تبعث الطمأنينة في نفوسهم ، مما يقوي روحهم المعنوية .

\* تبين نتائج تصميم الوظائف أهمية كل وظيفة و الأسباب الداعية لوجودها ، و ذلك من خلال الاطلاع على أهدافها و خصائصها وواجباتها .

\* تعمل نتائج تصميم الوظائف على تحسين نوعية حياة العمل داخل المنظمة، و ذلك من خلال وضع الفرد في العمل الذي يناسبه و يشبع حاجاته و رغباته . (عبد المحسن نعساني ، عمر وصفي عقيلي ، 2008 ، ص.84)

## 1-2- علاقة تصميم الوظائف مع أنشطة إدارة الموارد البشرية :

"يمكن القول أن تصميم الوظائف كوظيفة أو كمنشأة متكامل، إنما يسعى إلى تقديم خدمة ذات قيمة كبيرة لعدد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث على ضوء النتائج التي يتوصل إليها تباشر الأنشطة الأخرى مهامها. و نورد فيما يلي المجالات التي يستخدم فيها نتائج تصميم الوظائف:

\* **تخطيط القوى العاملة**: تساعد نتائج تصميم الوظائف نشاط تخطيط القوى العاملة ، في أنها توفر الأساس الذي تبني عليه خطة المنظمة للقوى العاملة ، فهي توفر لها الرؤيا لطبيعة وظائف

المنظمة و متطلباتها من العاملين من حيث الكمية و النوعية و المواصفات ، و هذا بالتالي يساعدها على التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد في المدى القصير و البعيد.

\* **الاستقطاب:** تساعد نتائج تصميم الوظائف المنظمة في معرفة من ستقوم بترغيبهم و جذبهم للتقدم و العمل لديها، و ذلك من خلال المعلومات الكاملة عن المواصفات و الشروط الواجب توافرها في الافراد الذين سيشغلون وظائفها التي يوفرها التصميم.

\* **الاختيار و التعيين:** توفر نتائج تصميم الوظائف المعلومات الكافية عن الوظيفة و عن الفرد الذي سيشغلها، بحيث تكون هذه المعلومات بمثابة المرشد في انتقاء أفضل المتقدمين للعمل. و ذلك من خلال المقارنة ما بين ما تتطلبه الوظيفة من مواصفات، و ما يمتلكه المتقدم للتوظيف من هذه المواصفات . و بالتالي يمكن القول أن نتائج التصميم ما هي في الواقع إلا عبارة عن معيار يتم على أساسه اختيار أفضل المتقدمين للعمل، لتعيينهم في الوظائف المناسبة لهم في المنظمة. (عبد المحسن نعساني، عمر وصفي عقيلي، 2008، ص.81)

\* **"برامج الأمن و الحماية:** توضح نتائج تصميم الوظائف طبيعة كل عمل أو وظيفة من حيث أهدافها، و سماتها العامة و التفصيلية، و الظروف المناخية و الأخطار المصاحبة لها، و هو ما يساعد المنظمة و من خلال إدارة الموارد البشرية على تصميم برامج الحماية و الأمن التي تهدف إلى حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها، و توفير عنصر الأمن و الطمأنينة لهم أثناء أدائهم لواجباتهم و مسؤولياتهم .

\* **التدريب:** قد يكون التدريب بهدف التعريف بالعمل أو تطوراتها، أو قد يكون بهدف رفع مستوى الأداء، أو إعداد شاغل وظيفة ما لوظيفة ذات مهام جديدة... الخ، و النتيجة انه في كل الحالات لا بد من معرفة متطلبات الوظيفة ليتم على أساسها إعداد برنامج التدريب المناسب للفرد، و بالتالي نجد أن نتائج تصميم الوظائف توفر المعلومات الكافية عن ذلك و التي تساعد التدريب على أداء مهمته كما يجب.

\* **الترقية :** الترقية عبارة عن شغل الموظف لوظيفة ذات مسؤوليات و مهام جديدة، و حتى يكون قرار الترقية سليما و موضوعيا، لا بد من معرفة المعلومات الكافية عن أعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة و مقارنته بمواصفات و انجازات الموظف المراد ترقيته، لتحديد ما إذا كانت

مواصفاته تتناسب متطلبات الوظيفة الجديدة المنوي ترقيته إليها أم لا .و بالطبع يوفر تصميم الوظائف هذه المعلومات الضرورية .

\* **معايير قياس الكفاءة:** على ضوء نتائج تصميم الوظائف يمكن تحديد العناصر و الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف ليؤدي عمله بنجاح و كفاءة ،لأن التصميم يوضح متطلبات تنفيذ العمل بكفاءة ، و لا شك أن هذه المعايير هي أساس قياس كفاءة الفرد إذ يقارن الأداء الفعلي بها لتحديد مستوى الانجاز المحقق من قبله.

\* **تحديد الأجر:** الأجر العادل لا بد أن يرتبط بالأعباء و المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة ، و اقرب أساس موضوعي لتقدير الأعباء يتمثل في تقدير أهمية الوظائف المختلفة لدفع الأجر بما يتناسب مع أعبائها ، و لتقدير الأهمية يجب الاعتماد على نتائج التصميم التي توضح مهام و مسؤوليات و أعباء كل وظيفة أو عمل في المنشأة." (عبد المحسن نعساني ،عمر وصفي عقيلي ،2008 ،ص.ص:82.83)

2-أساليب تصميم الوظائف ومعايير اختيار الأسلوب المناسب للتصميم :

2-1- أساليب تصميم الوظائف:

هناك أساليب عديدة لتصميم الوظائف أهمها :

أ- **التصميم الآلي /العلمي (mechanistic design):**"و يستند إلى الحركة العلمية في الإدارة بشكل خاص ،حيث يقوم على الأخذ في الاعتبار الجوانب الفنية في العمل ، و تطبيق مبدأ التخصص الضيق جدا ، أي بمعنى أن يتضمن العمل مهام محددة جدا يتم انجازها وفق إجراءات و معايير محددة .و قد افترض أنصار هذا النوع من تصميم الوظائف انه يحقق مزايا عديدة و من أهمها :

\* الإنتاجية العالية.

\* إتقان العمل.

\* سهولة تدريب العامل.

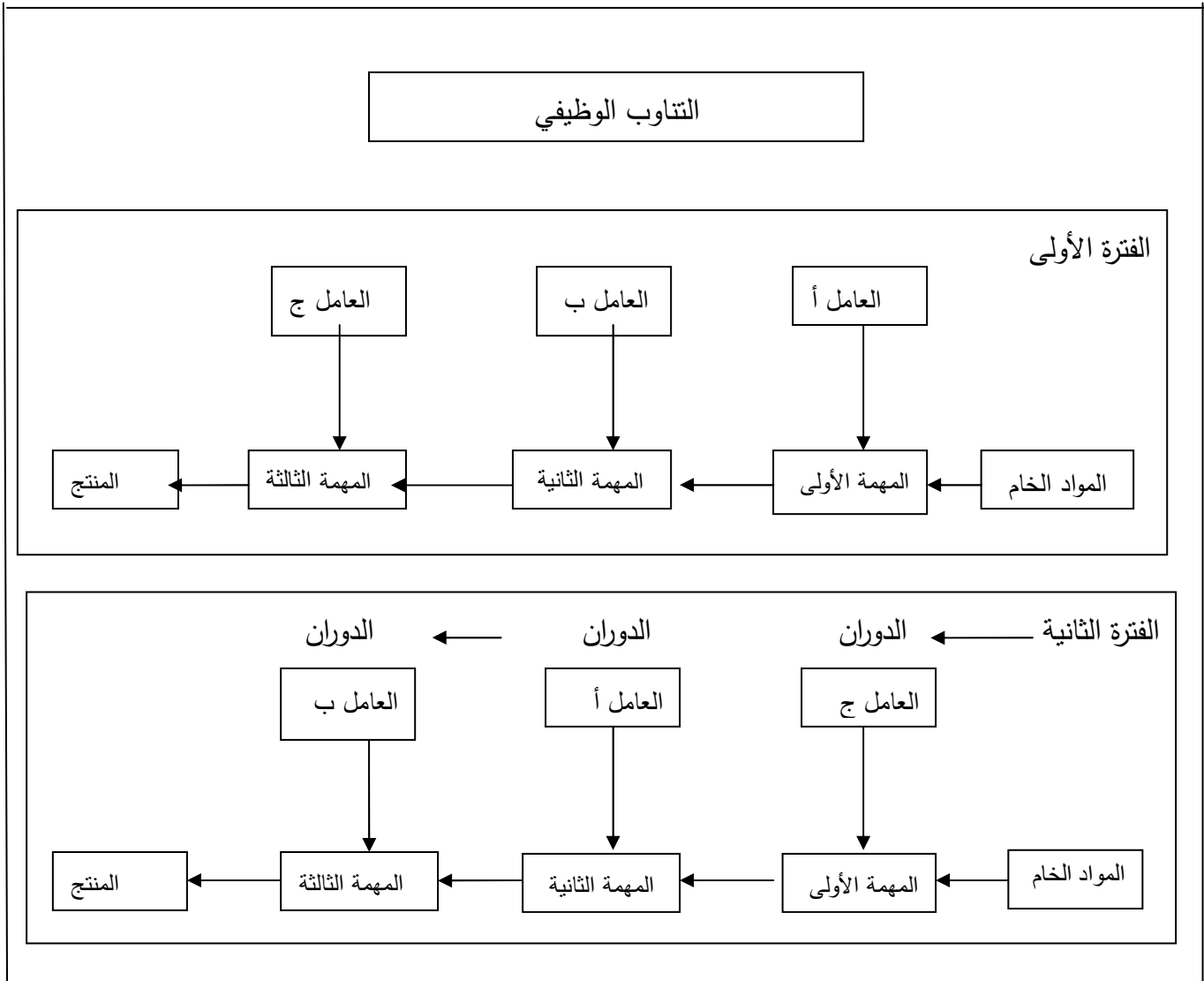
\* سهولة اختيار العاملين و غيرها.

\* و لكن الدراسات و الأبحاث الميدانية كشفت عن آثار و نتائج سلبية عديدة لهذا النوع من تصميم الوظائف، و من أهمها: شعور العامل بالغرابة و الملل بسبب روتينية العمل، ارتفاع الدوران



الوظيفي، و نسبة الغياب، الإصابات في العمل، و الشكاوي و غيرها. (حسين حريم، 2009، ص.289)

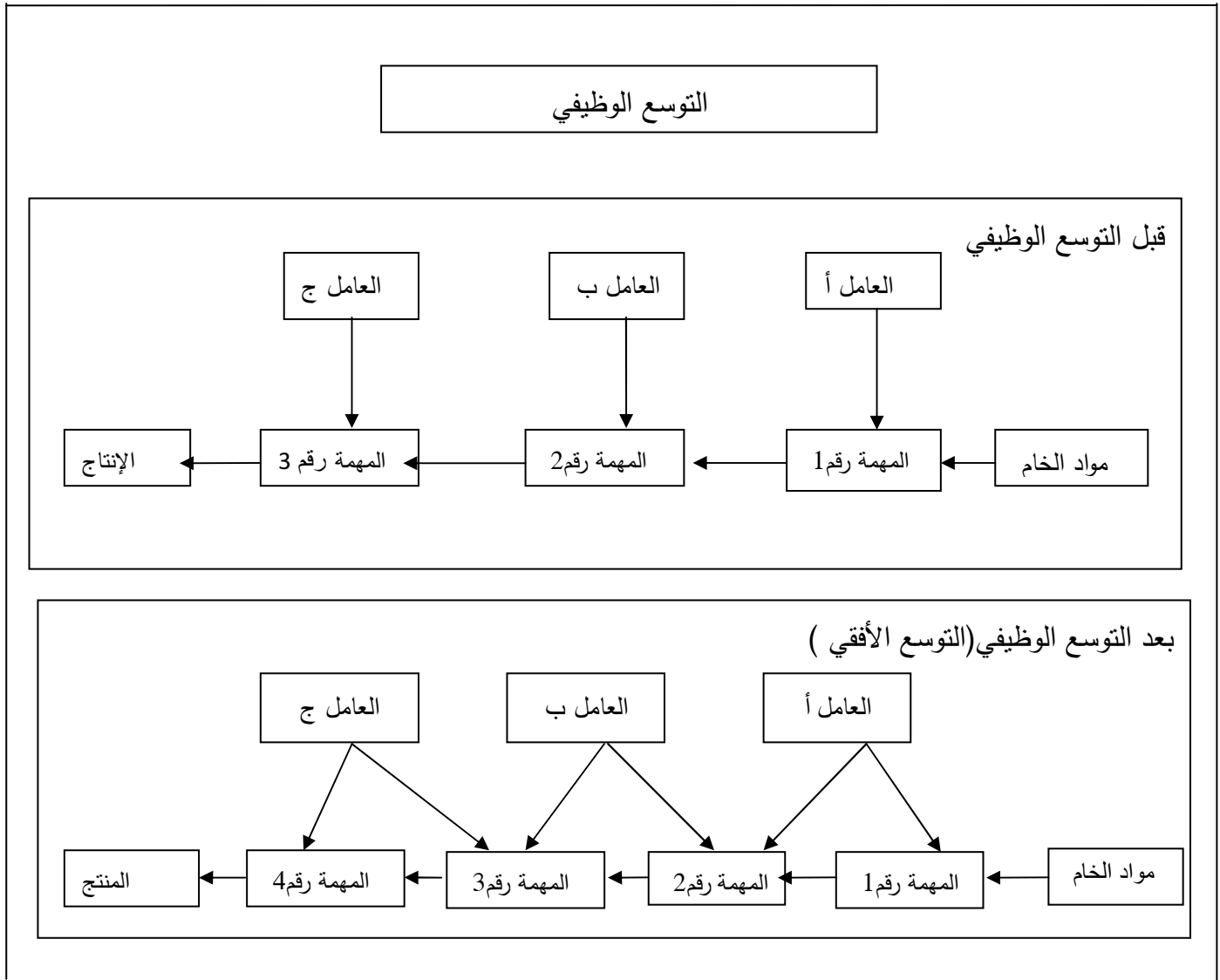
ب- التناوب الوظيفي /تدوير العمل (Job Rotation):" يتلخص أسلوب تدوير العمل في تنقل العامل من عمل لآخر، و ذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل و الروتين و الرتابة ، و ذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل و لكن هذا الأسلوب لم يحقق ما كان ينبغي من حيث تحسن مستوى أداء الفرد ، و زيادة رضاه عن العمل و حافزتيه ،و السبب في ذلك هو أن التدوير الوظيفي لا يعدو أكثر من كونه جعل العامل يؤدي أعمالا روتينية و مملة متنوعة بدلا من عمل واحد." (حسين حريم ، 2009، ص.289)



شكل رقم (3) يوضح التناوب الوظيفي (اندرودي.سيزلاقي ،مارك جي والاس، 1991،ص.146)

ت- التوسع الوظيفي/تكبير العمل (Job en largement): "يتم تكبير العمل من خلال إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل أي زيادة التنوع في المهام . و الهدف هو التغلب على مشاكل الإرهاق، و المعنويات المتدنية، و اللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط. و هنا يسند للفرد عمل أكثر تنوعا و اكبر نطاقا.

إلا أن هذا الأسلوب لم يكن أكثر نجاحا من تدوير العمل ، نعم فلقد حقق بعض الايجابيات في مجال الرضا عن العمل ، و لكنه لم يحقق الكثير في مجال الحوافز الرئيسية مثل الشعور بالمسؤولية و الانجاز و الاستقلالية." (حسين حريم ، 2009، ص.289)



شكل رقم (4) يوضح التوسع الوظيفي (اندرودي. سيزلاقي ،مارك جي والاس، 1991، ص.147)

ث- إثراء /إغناء الوظيفة ( Job enrichment ) : " يستند هذا الأسلوب في تصميم الوظيفة إلى المدخل التحفيزي في تصميم الوظيفة الذي ينطلق من نظرية ذات العاملين في الدافعية للكاتب فريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg) و جوهر هذه النظرية هو أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزا هاما للفرد ، و انه إذا ما كان للعمل معنى و قيمة و يتضمن تحديا و تنوعا و شعورا بالمسؤولية و الانجاز ، فإن الفرد سيبدل مزيدا من الجهد و العطاء و تحقيق أداء أفضل .

إن إستراتيجية إثراء الوظائف تعنى بتحسين نطاق العمل (زيادة تنوع الواجبات) و زيادة عمق العمل معا في أن واحد.و تتم زيادة عمق العمل بمنح العامل مزيدا من حرية العمل و التصرف و الاستقلالية و تفويض السلطة ، و إعطاء الفرد مسؤوليات اكبر . و في سبيل زيادة فعالية إستراتيجية إثراء الوظيفة ، و ضمان تحقيق الفوائد المرجوة منها ،سعى بعض الكتاب إلى تحديد العوامل و الخصائص الذاتية في العمل التي تسبب اكبر دافعية و حافزية لدى الأفراد و من أهم هذه الخصائص نذكر :

- \* تنوع المهارات:مدى ما يتطلبه العمل من قدرات و مهارات متنوعة للقيام بالواجبات التي يتضمنها العمل.
- \* هوية التحقق من العمل :إلى أي مدى يتم انجاز أجزاء أو وحدات كاملة من العمل يمكن التعرف عليها ،و التحقق منها .
- \* أهمية الواجب :مدى ما للعمل من تأثير على أعمال و حياة الأفراد الآخرين داخل المنظمة و خارجها.
- \* الاستقلالية :مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل و تحديد الإجراءات و غيرها .
- \* التغذية الراجعة /معرفة النتائج :و تعني مدى اطلاع العامل على مستوى أدائه لعمله و فاعلية جهود الوظيفة . و قد أضاف البعض خاصية سادسة و هي:
- \* التفاعل أثناء العمل :و تعني مدى اطلاع العامل على مستوى أدائه لعمله و فاعلية جهوده الوظيفية." (حسين حريم ،2009 ،ص.290)

ج-تصميم الوظائف على أساس فريق العمل (Team- bas approach): يلاحظ في الأساليب السابقة أن تصميم الوظائف يعتمد على الفرد في تحديده لأهداف و خصائص وواجبات الأعمال ،بينما نجده في هذا المدخل يعتمد على الجماعة كفريق عمل واحد يقوم بأداء واجبات متعددة في ظل خصائص متعددة أيضا يتميز بها العمل ، و ذلك في سبيل تحقيق أهداف متكاملة و متجانسة ،إذ يمكن القول أن هذا الأسلوب يحدد لفريق العمل هدفا كليا مكونا من أهداف جزئية ، يقوم الفريق بأفراده بمهام متعددة و متنوعة ضمن خصائص عمل متنوعة في سبيل تحقيق هدف العمل الكلي المطلوب انجازه من قبل الفريق. و يتضح من ذلك أن تصميم الوظائف بموجب هذا الأسلوب يسمح للفرد بأداء أعمال متنوعة متعاوننا مع زملائه في الفريق في سبيل تحقيقها ، و بالتالي فهذا الأسلوب يسعى إلى تصميم الوظائف الكلي على مراحل ،كل مرحلة يقوم بانجازها فريق عمل محدد.(عبد المحسن نعساني ،عمر وصفي عقيلي ،2008 ،ص.90)

ح-تطبيق بدائل لجدولة العمل: ومن بينها:

- \* "الأسبوع المضغوط: مثلا أن تكون أيام العمل أربعة أيام فقط .
- \* ساعات عمل مرنة: أن يعمل الفرد لمدة خمسة ساعات ما بين الساعة الثامنة صباحا و الرابعة مساءا.
- \* مكان عمل مرن: مثلا أن يؤدي الفرد عمله و هو في بيته أو في مكان آخر و ليس بالضرورة إن يتواجد في مكاتب المنظمة
- \* تقاسم العمل: أي أن يتقاسم زميلان العمل الأسبوعي، بحيث يداوم احدهما أياما معينة و الأخر باقي أيام الأسبوع.
- \* الانقطاع المؤقت عن العمل: أن ينقطع الفرد عن عمله فترة معينة ثم يعود لعمله.

خ-مدخل ملائمة العمل لخصائص الفرد: "يقوم المدخل بتصميم الوظائف بشكل يتلاءم مع القدرات الفسيولوجية و خصائص الأفراد و ذلك لتمكينهم من أدائها بشكل جيد ،و ليكون عملهم محببا إلى نفوسهم ،مما يتيح له الاستخدام و الاستفادة من القوة العاملة في المنظمة أحسن استخدام .فعلى سبيل المثال تصميم الوظائف التي تزولها النساء بشكل يتناسب مع قدراتهن الفسيولوجية و خصائصهن و طبيعتهن." (عبد المحسن نعساني ،عمر وصفي عقيلي ،2008 ،ص.91)

إن لكل أسلوب من الأساليب السابقة مزاياه و سلبياته، ومن المهم تحقيق توازن بين كفاءة المنظمة و فاعليتها من ناحية، و تحقيق حاجات و رغبات الفرد و تطلعاته نحو مزيد من الاستقلالية و الحرية و الاجتهاد و التحدي، و النمو و التطور. " (حسين حريم، 2009، ص.293)

## 2-2- معايير اختيار أسلوب تصميم الوظائف المناسب:

تحكم عملية اختيار أسلوب تصميم الوظائف المناسب عدة معايير نعرض أهمها فيما يلي:

\* **"حدائة المنظمة:**و ذلك فيما إذا كانت منظمة حديثة أو قديمة، فعندما تكون المنظمة جديدة تكون جميع أعمالها في هذه الحالة جديدة، مما يصعب الأمر معه استخدام المدخل العلمي ميدانيا.في حين تتيح المنظمة القديمة الفرصة لاستخدام هذا المدخل ميدانيا و ذلك من خلال ملاحظة أداء الأعمال خلال تنفيذها في الواقع الفعلي من قبل الأفراد.

\* **طبيعة الأعمال و الوظائف:**و ذلك فيما إذا كانت تعتمد على القدرات الذهنية و الفكرية ، أم أنها حركية تعتمد أساسا على القدرات الفسيولوجية ، فالأعمال الحركية تتيح الفرصة لاستخدام الأسلوب العلمي، في حين لا تسمح الأعمال ذات الطبيعة الذهنية استخدام هذا الأسلوب.

\* **المعرفة و الخبرة و المهارة المتوفرة لدى الأفراد:**فانخفاض مستواها لا يساعد على استخدام أسلوب توسيع و اغناء الوظائف ، ذلك لأن هذا الأسلوب يزيد من أعباء و مسؤوليات العمل ، و بالتالي يتطلب الأمر أن يكون مستوى المعرفة و الخبرة و المهارة جيدا لدى الأفراد .ليكونوا قادرين على القيام بواجبات و مسؤوليات أعمالهم بشكل جيد ،كذلك لا يتيح انخفاض مستوى القدرة على المشاركة و حب المسؤولية و العمل الجماعي ،و القدرة على التعامل مع الآخرين . و في هذه الحالة يمكن استخدام مدخل فريق العمل حيث يتطلب استخدامه أن يكون مستوى المشاركة و العمل الجماعي مرتفعا، حتى يتحقق النفع من استخدام هذا الأسلوب. (عبد المحسن نعساني، عمر وصفي عقيلي، 2008، ص. 92)

\* **"طبيعة حاجات العاملين:**فوجود حاجات كالانجاز، و الشعور بالأهمية و التحدي يتطلب الأمر معه اللجوء إلى مدخل اغناء العمل مثلا ، ذلك لأنه يسهم إسهاما فعالا في إشباع مثل هذه الحاجات.

\* **متطلبات التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ الأعمال داخل المنظمة:**سواء فيما يتعلق بالآلات أو المعدات أو المواد أو أساليب العمل .فنظام العمل الآلي الكامل يتم بموجبه تنفيذ الأعمال دون

تدخل أي فرد ، لان الآلة تنجز العمل من بدايته إلى نهايته ، و هنا يكون من غير المناسب استخدام المدخل العلمي ، لأنه لا توجد أصلا حركات يؤديها العامل." (عبد المحسن نعياني ، عمر وصفي عقيلي ، 2008، ص. 93.)

### 3- العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف و شروط فعاليتها :

#### 3-1- العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف

- \* **البيئة الاجتماعية:** إن للخلفية الثقافية و الاجتماعية للإفراد اثر كبير على تصميم الوظائف
- \* **البيئة الاقتصادية:** و تشمل تأثير عناصر مثل ارتفاع أو هبوط السوق التنافسية و التقلبات الموسمية و الدورية في الحالة الاقتصادية.
- \* **البيئة السياسية:** التي تفر بضرورة النظر في اللوائح التشريعية مثل التمييز في المعاملة و تساوي الفرص ، و المواقف اتجاه الاتحادات العمالية ، و خلافها في أي برنامج لإعادة تصميم الوظائف في المنظمات .
- \* **البيئة الجغرافية :** الفروق الإقليمية في الثقافة و النشاطات و التي قد تظهر في محيط البيئة الاشمل .
- \* **التقنية:** و تشمل عناصر العملية التحويلية في المنظمة فقد يكون من الأيسر مثلا إجراء تغييرات جذرية في تصميم الوظائف في منظمة خدمية أكثر من إجرائها في منظمة تعمل بنظام خط التجميع.
- \* **نظم التعويضات النقدية:** و التي قد تتأثر بالتغيير في تصميم الوظائف ، فقد يرى كثير من العمال أن الزيادة في المسؤوليات و درجة حرية التصرف و التنوع و المشاركة في الأعمال تقتضي زيادة في الراتب أيضا .
- \* **"الاتحادات النقابية:** التي قد تثير مشكلات كثيرة لجهود تصميم الوظائف و التي توجه عادة للتخلص من الإحباط و الملل و الغربة المرتبطة بالعمل .على أن هذه الظروف نفسها المواتية لقيام النقابات . و بناءا على ذلك يتوقع أن تقاوم الاتحادات النقابية ، في بعض الأحيان ، البرامج الكبرى لإعادة تصميم الوظائف." (اندرودي.سيزلاقي ،مارك جي والاس، 1991، ص.147)
- \* **الخصائص الفردية:** "قد يكون للفروق الفردية بين العاملين اثر خطير على نجاح برامج تصميم الوظائف،" (اندرودي.سيزلاقي ،مارك جي والاس، 1991، ص.167) و تشمل الحاجات الخاصة

بأفراد التنظيم، و القيم و العادات السائدة ، و القدرة و التعلم ، و مدى توفر روح التحدي لدى الأفراد داخل المنظمة و الإدراك و الاتجاهات. " (عبد الحميد احمد دياب، 2001، ص.136)

### 3-2- شروط فعالية تصميم الوظائف

- هناك مجموعة من الشروط أو العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الوظائف لزيادة فعاليته هي:
- \* "تحقيق أهداف المنظمة ذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند إجراء أي خطوة تصميمية للوظائف ، حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة و ليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها جزء من وسائل تحقيق أهداف المنظمة." (زيد منير عبوي ،محمد هاني محمد ، 2014، ص.204)
  - \* "أن يعمل التصميم على أن يوفر للوظيفة و بالتالي لشاغلها الإحساس بالأهمية و الاعتزاز بالنفس قدر الإمكان ، و بالطبع هذه الأهمية ستكون متفاوتة من وظيفة لأخرى حسب موقعها في الهيكل التنظيمي و مواصفات شاغلها .
  - \* أن يوفر التصميم عنصر التحدي في العمل، بمعنى أن تعمل أهداف و واجبات الوظيفة على إثارة الحماس في نفس شاغلها للعمل و بدل الجهود.
  - \* أن يعمل تصميم الوظائف على توفير الإحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة تجاه عمله .
  - \* أن يعمل تصميم الوظائف على توفير درجة من الاستقلالية في أداء واجبات الوظيفة و هذا يكون عن طريق تحديد درجة من الحرية في ممارسة واجباتها .
  - \* أن يعمل تصميم الوظائف على توفير معلومات مرتدة واضحة و بشكل مباشر لشاغل الوظيفة عن نتائج جهده و نشاطه و فعاليته في أداء واجبات وظيفته.
  - \* أن يعمل التصميم على توفير الإحساس بالانجاز لدى الفرد قدر الإمكان . و يكون ذلك عن طريق جعله مسؤولاً عن إنتاج وحدة عمل كاملة أو جزئية كاملة من العمل و جعل إنتاجيته ملموسة إن سمحت طبيعة العمل بذلك .
  - \* يجب أن يعمل على توضيح ما هو المطلوب أدائه من الفرد شاغل الوظيفة في سبيل الوصول إلى تحقيق أهدافها." (عبد المحسن نعساني ،عمر وصفي عقيلي ، 2008، ص.ص: 85.86)

\* "تحقيق رضا العاملين ويعني حالة توافق العاملين و شعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم ،لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية ،لذلك فالتصميم الجيد للوظيفة يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلائم طموحهم و يحقق رغباتهم." (زيد منير عبوي ،محمد هاني محمد ،2014 ،ص.204)

ثانيا :الحوافز و شروط فعاليتها.

### 1-أهمية و أهداف الحوافز

#### 1-1-أهمية الحوافز :

يمكن أن نجمل أهمية الحوافز في الآتي:

- \* "المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، و رفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته و غرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، و تعزيز انتمائهم و علاقاتهم وولائهم للمؤسسة و إدارتها و مع أنفسهم و زملائهم.
- \* المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و الأفراد.
- \* تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إيجادها بين صفوف أفرادها، العاملين كالمساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياساتها و تعزيز قدراتهم و ميولهم للتكيف معها ،لأن الأفراد كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة و يخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة ،مما يولد مناخا مبلدا بسوء الفهم و العداوة و السلبية بين المؤسسة و بين أفرادها ،و بصورة تنعكس سلبا على المؤسسة و العاملين معا ، و قد تكون مدمرة أحيانا .
- \* تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة و تحقيق أهدافها المسطرة و تفوقها." (محمد عساف عبد المعطي ،1999 ،ص.86)
- \* "تخفيض الفاقد في العمل، و من أمثلته تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، و تخفيض الفاقد في الموارد البشرية و أي مواد أخرى.
- \* إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- \* تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .



- \* تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.
- \* جذب العاملين إلى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء.
- \* إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يعرف بالتقدير و الاحترام و الشعور  
بالمكانة". (هيثم العاني، 2007، ص.ص:15.16)

### 1-2- أهداف الحوافز:

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:

- \* "ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما و نوعا و تقديم أفضل الخدمات ، فإن للحوافز المادية الايجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخله ، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية ، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص و التقاني في خدمة المنظمة .
- \* ربط أهداف المنظمة و العاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة ، دفع العاملين للعمل و ترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج اكبر كمية و أفضل نوعية ، سواء من السلع أو الخدمات ، و توفيرها لأفراد المجتمع في الزمان و المكان المناسبين ، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه ، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة و تفضيله عن غيرها." (محمد فالح صالح، 2004، ص.122)
- \* "الارتباط و الانسجام و التوافق الجماعي.
- \* الملائمة مع ظروف العمل.
- \* الشعور بالتضامن و التكافل الجماعي." (ناصر دادي عدون ، 2003، ص.78)
- \* "انخفاض معدل دوران العمل .
- \* يهدف إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة و تأخره عن العمل .
- \* تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل." (يوسف حجيم الطائي و آخرون، 2006، ص.145)

## 2- أنواع الحوافز و أسس منحها:

## 2-1- أنواع الحوافز:

أظهرت الدراسات المختلفة في مجال التحفيز ضرورة تنوع الحوافز نظرا لتنوع الحاجات المرتبطة بالأفراد، و تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من منظمة إلى أخرى ، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتصنيفات محددة ، نذكر فيما يلي أهمها :

## 2-1-1- الحوافز المادية الايجابية :

"الحوافز المادية هي مثيرات ملموسة تعمل على إشباع حاجات أفراد التنظيم المادية، و تعتبر من أهم الحوافز خاصة بالنسبة للفرد في المستويات الدنيا في المنظمة." (مصطفى نجيب شاويش، 2003، ص.209) و تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من منظمة إلى أخرى، و يمكن إظهار أهمها كما يلي:

أ- "حافز الأجر : تمثل الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة ، و تختلف أنظمة دفع الأجر في المنظمات كما تختلف في المنظمة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد ، أو أنواع مختلفة من العمل ، و يعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل منها :

\* طبيعة العمل نفسه و درجة صعوبته و أهميته .

\* العرض و الطلب من القوى العاملة.

\* اقدمية العامل.

\* القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر.

\* مستوى الأداء الفردي للعامل." (علي السلمي، 1985، ص.308)

" و يوزع الأجر على العامل بطرق عديدة، حيث لكل منها اثر على حفزه و دفعه للعمل و من هذه الطرق نذكر:

\* الأجر الزمني: حيث يدفع للعامل اجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية و جودة العمل الذي يقوم به. و من مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب و يفضلها كثيرا من العاملين ، كما أنها تطبق في الأعمال التي تحتاج إلى دقة، و الأعمال التي يصعب قياس الإنتاجية فيها كالقطاعات الخدمائية . و من عيوبها أنها تغفل عن الفروق الفردية بين

العاملين ، ومن ثم لا فرق بين العاملين المجتهدين و المهملين ، أي أنها لا تشجع المجدين منهم على بدل جهود اكبر و تحتاج إلى رقابة و إشراف دقيقين حتى لا تتاح الفرصة للعاملين للتكاسل و التباطئ في العمل.

\* **الأجر على أساس الإنتاج** : يرتبط اجر العامل طبقا لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي ينتجها في فترة زمنية معينة ، حيث يكون هناك اجر معين للوحدة أو القطعة المنتجة ، و يصبح اجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في هذه الساعة أو اليوم مضروبان في الأجر المحدد للقطعة . و تحقق هذه الطريقة بعض المزايا و هي تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج ، كما وأنها تفرق بين العاملين على أساس المجهود الذي يبذلونه ، غير أن هناك عيوب تصاحب هذه الطريقة من أهمها مشكلة تحديد المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها ، و إرهاق الموارد البشرية ، الاهتمام فقط بسرعة العامل و زيادة إنتاجه و إهمال عوامل أخرى لها أهميتها مثل سلوكه الوظيفي و تعامله مع الآخرين. " (علي عبد الوهاب ، 2000، ص.ص:51.52)

\* **"الأجر حسب الخبرة في العمل** : كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان الأجر عاليا ، و يكمن المعيار في ذلك عادة في عدد السنوات التي قضاها الفرد في العمل أي الإقدمية.

\* **الأجر حسب احتياجات الفرد** : يزداد اجر الفرد كلما ازدادت احتياجاته و مع زيادة أفراد أسرته ، عموما تدفع الأجور بناءا على الأسلوب الذي يضمن تحقيق اكبر قدر من الرضا و الإشباع لدى الفرد. " (شفيق رضوان ، 1994 ، ص.35 )

و مما تقد يمكن القول أن الأجر كحافز يعد من أولى الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها ، من وراء عمله لكونه يتيح له فرصة تلبية مختلف احتياجاته التي تضمن له تحقيق اكبر قدر من الرضا .

ب - **"العلاوات** : تنتمي العلاوات إلى الحوافز المالية ، و تعبر عن كل ما زاد عن اجر العامل ، حيث تمنح للعاملين بموجب النظام الذي يطبق عليهم ، و يكون على شكل مبلغ مقطوع و بدفعة واحدة ، و في حالة تعرض المنظمة للمخاطر فإنها غير ملزمة باستمرارية دفعها ، و بالإمكان تقديمها للعاملين الذين ينجزون انجازات غير اعتيادية و خارجة عن مسؤولياتهم المحددة . " (سهيلة محمد عباس ، 2003، ص. 244) و نورد أهم هذه العلاوات فيما يلي :

\* "علاوة الكفاءة: تمنح للعامل علاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة، فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاءة بمرتبة ممتاز ،أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية ،أو تقديم مقترحات و بحوث تساعد على تحسين طرق العمل و غيرها .

\* **العلاوة الدورية** : هي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل ، و هي تتقرر بصفة دورية و مستمرة ، و تستحق العلاوة الدورية بشروط معينة لعل أهمها عدم الحصول على جزاءات تأديبية ، و توفى الأداء المطلوب ، و السعي للوصول إلى النتائج المطلوبة ، حتى يتفادى تقرير انتهاء السنة بتقرير ضعيف و منه إلغاء العلاوة ، أو تأجيل استحقاقها .  
(محمد حافظ حجازي، 2005، ص.ص:227. 228)

\* **علاوة الاقدمية** : "فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة و تعبير عن إخلاصه." (فيصل حسونة، 2008، ص.101)

\* **العلاوة الاستثنائية**: "تمنح بسبب وجود أداء و مجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي." (هيثم العاني، 2007، ص.18)

ج- **الزيادة العامة في الأجور**: "هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت، و تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة مثلا ،و هذا الحافز ليس له تأثير على الأداء ،يستفيد الجميع منه في نفس الوقت و هي غير مرتبطة بمقدار أو جودة العمل ، و ما يمكن أن يقدمه هذا الحافز هو شعور الأفراد بالشكر و العرفان اتجاه المنظمة." (طارق المجذوب، 2000، ص.344)

د- **المكافآت المالية** : "هي مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته. و تقدم عادة لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية، و ذلك بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، و يقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو المبيعات." (احمد ماهر، 2004 ص 246)  
"و لا توجد قاعدة معينة لتحديد المكافآت و إنما تقوم كل منظمة بتحديد النظام المناسب لها، و كلما كانت المكافآت متغيرة و متباينة من فرد لآخر كلما أحدثت و أنتجت ثمارها ،لأن المكافآت الثابتة و التي تكتسب صفة الدورية سوف تنتفي عنها الصفة الحافزية."  
(محمد حافظ حجازي، 2005، ص. 227)

و-المشاركة في الأرباح: "و هي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة و توزيعها على العاملين ،حيث يتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة ،أو المستوى التنظيمي ، أو الأداء الجيد و هذا ما يحفز الأفراد على بدل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى و بالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح ،و يتم التوزيع نقدا مرة واحدة ، أو تقسيمها على عدة دورات في السنة." (احمد ماهر ، 2004، ص. 249). "وينمي هذا الحافز مشاعر الانتماء للمنظمة و يرفع الدوافع الأدائية كما يعمل على تنمية المزيد من التعاون . " (محمد حافظ حجازي، 2005، ص. 232). "إلا انه يعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفردا و بين الأداء الكلي ،أي الأرباح الخاصة بالمؤسسة فلا يعني أن المؤسسة قد ربحت كثيرا ،أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له ،و مما يزيد الأمر سوءا أن كثيرا من نظام المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين في المستوى التنظيمي الواحد في حجم الأرباح التي يحصلون عليها و ذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أداءهم. (احمد ماهر ، 2004، ص. 249).

### 2-1-2- الحوافز المعنوية الايجابية :

"الحوافز المعنوية هي حوافز لا تعتمد على المال ، بل تعتمد على إشباع الحاجات الذاتية و الاجتماعية للعاملين،و تهدف المنظمة من تقديمها إلى تحقيق التمييز بين العاملين عن الأداء الأفضل ،و تشجيع التنافس بينهم و رفع مستوياتهم و توليد مستمر لدوافع الانتماء و الولاء للمنظمة و زيادة علاقات التعاون بين الأفراد." (مصطفى نجيب شاويش، 2003، ص. 211) و هناك عدة أنواع من هذه الحوافز يمكن إظهار أهمها فيما يلي:

أ- "الأمن و الاستقرار في العمل : إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان و الاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل ،فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة و أخرى لا شك انه يشعر بعدم الاطمئنان و الاستقرار في العمل .إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين ،و من ثم كان لا بد من طمأنته و جعله يشعر على انه باق في منصب عمله، بل و إتاحة الفرصة له لينتقل إلى أعلى المراتب كلما اثبت جدارته و مسؤوليته في القيام بالمهام و الأعمال الموكلة إليه. لان العامل الذي يفترق إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع." (محمد فريد الصحن ،سعيد محمد المصري ،1997، ص. 237 )

ب- المدح و الثناء : "يوجه المدح و الثناء عند قيام العامل بعمل متميز، و لا بد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، و من الأفضل أيضا أن يكون المدح على مرأى و مسمع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، و أيضا حتى يحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الايجابية و روح المنافسة." (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص.75)

ت- الاعتراف بجهود العاملين : "يعطي كثير من العمال أهمية بالغة للاعتراف بجهودهم و يعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، و يتم التعبير عن التقدير بعدة طرق منها شهادات تقديرية، رسائل شكر للعمال الذين يحققون مستويات أداءية عالية، تسجيل أسمائهم على لوحة شرف، تعلق في مكان بارز في المنظمة." (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص.75)

ث- توفير جو من التنافس بين العاملين: تستخدم المنافسة كحافز للبحث عن السلوك المرغوب، حيث يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته، مع زملائه، أو باعتباره احد أعضاء جماعة تتنافس مع جماعات أخرى، فالمنافسة تدفع الفرد لتحسين مستوى أدائه و بالتالي إحساسه بالرضا. (محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997، ص.238)

ج- وجود زملاء داعمين : و تشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من زملائه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم و طلب مساعدتهم إذا ما احتاجها. (مروان طاهر الزعبي، 2011، ص.22)

ح- الخدمات الاجتماعية : يطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، و ذلك لعدم ارتباطها بمستوى الأداء، حيث تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم و انجازهم، و تشبع هذه الحوافز حاجات ذاتية لدى العاملين و تشعرهم أن الإدارة تترعى مصالحهم الشخصية، و تساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، و تشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنظمة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط. (مصطفى نجيب شاويش، 2003، ص.212)

و تتمثل هذه الخدمات فيما يلي :

\* " التأمين الصحي:التأمين الصحي يغطي نفقات العلاج و الاستشفاء كليا أو جزئيا للشخص العامل أو أفراد أسرته، أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة أو من خلال التعاقد مع بعض المستشفيات.

- \* **التأمين ضد البطالة:** تقدم المنظمة تعويضا مناسباً للأفراد حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم.
- \* **التأمين ضد العجز و إصابات العمل و الأمراض المهنية:** و الذي يقدم تعويضا للعاملين في حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات أو أمراض تعرضوا لها. " (مرعي محمد مرعي، 2003، ص.36)
- \* **"منح الزواج:** تعطي منح الزواج إلى المنتسب عن زواجه الحاصل للمرة الأولى.
- \* **منح الولادة:** تعطي عن كل مولود حيا كان أو ميتا منحة بقيمة معينة.
- \* **منح التعليم:** يعطى للعامل منحة تعليم لكل أولاده المتدرسين وفقا لنسب محددة. " (طارق المجدوب، 2000، ص. 346)
- \* **"إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية:** توفير مستلزمات المعيشة، عن طرق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنظمة، يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم اليومية منها.
- \* **تقديم خدمات الإسكان:** من خلال مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم، و ذلك عن طريق بناء مساكن خاصة أو تأجيرها للعاملين بأجور زهيدة، أو تقديم سلف مالية تساعدهم على شراء أو إقامة مساكن خاصة بهم.
- \* **تقديم القروض:** إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملين و المنظمة، يقوم بمنح قروض و إعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة.
- \* **تقديم خدمات ثقافية:** و ذلك عن طرق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية و العلمية، و كذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم الرغبة في التحصيل العلمي.
- \* **تقديم خدمات النقل:** من خلال القيام بنقل العاملين من أماكن سكنهم إلى المنظمة، و ذلك من خلال وسائل نقل تملكها المنظمة أو تستأجرها، و إن لم توفر ذلك تمنح لهم مقابل مالي مخصص لتنتقل الأفراد إلى العمل.
- \* **تقديم خدمات غذائية:** إنشاء المطاعم و الكافيتريات تقدم المأكولات و المشروبات الباردة و الساخنة، و ذلك في أوقات الأكل و أثناء الاستراحة، وفي حالة عدم توفر مطعم يجب منح العامل مقابل مالي لذلك.

\* تقديم خدمات ترفيهية: إنشاء ناد للعاملين و أفراد أسرهم، يجتمعون فيه أيام العطل و في أوقات الفراغ للاستجمام و الراحة و كذلك لممارسة بعض الهوايات الرياضية مثلا، و هي ما تسمى بالأندية الترفيهية." (مرعي محمد مرعي، 2003، ص.37)

\* "الإجازة المرضية:تدفع المؤسسات أجرا كاملا لعمالها خلال فترة مرضهم، و لكن ضمن حدود زمنية معينة، تختلف من مؤسسة لأخرى و من بلد لآخر حسب القوانين الحكومية السائدة في ذلك البلد.

\* إجازة الراحة و الاستجمام:هي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الأجر تقدمها المؤسسات للعاملين لديها، من اجل اخذ قسط من الراحة و تجديد النشاط، و تأخذ عدة اعتبارات في تحديد فترة هذه الإجازة نذكر منها المستوى الإداري، العمر، التشريعات و القوانين الحكومية." (عمر وصفي عقيقي، 1997، ص.524)

خ-الترقية: يمكن القول أن الترقية هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى،يتيح له عادة الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية."( نادر احمد أبو شيخة، 2010، ص.284) " و لذا تعد الترقية من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال و تدفعهم للعمل و تزيد في شعورهم بأهمية العمل." (عادل حسن، 1974، ص.446) و تعتمد برامج الترقيات أساليب معينة ، من بينها أسلوب الاقدمية الذي يعتبر أسلوب محدد من طرف العاملين و نقابات العمال ،هذا لأنه أسلوب موضوعي و عادل ،ذلك لاعتقادهم أن الفرد الأقدم في المنظمة هو الأكثر خبرة ، كما أن معظم الأفراد يفضلون هذا الأسلوب لأنه لا يجعل الأحداث سنا يشرف على من هم أقدم منه في العمل ،و لكن يأخذ عن هذا الأسلوب انه يقتل روح المنافسة و المبادأة بين العاملين و يثبط الكفاءة و يقضي على دوافع تنمية الشخصية ، وهناك أسلوب آخر و هو أسلوب الجدارة ، الذي يضع حد ادني للمؤهلات اللازمة لكي يتم ترقية العامل ، بالإضافة إلى تقديرات المشرفين، أو الامتحانات الخاصة و المقابلات الشخصية ، بالإضافة إلى التكوين ، و يؤخذ على هذا الأسلوب تسرب الشك إلى العاملين في سلامتها ، بسبب تدخل العامل الشخصي فيها ، و بهذا نجد أن الاعتماد على كلا الأسلوبين أفضل بحيث يجب أن تكشف الاقدمية عن جدارة صاحبها." ( حمدي أمين عبد الهادي، 1990، ص. 132)



د- "النقل: ويشير إلى نقل أو تحويل الموظف من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى أو من وظيفة إلى أخرى، و النقل أو التحويل عادة ما يتم بين وظائف متماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل، ويتم نقل بعض المزايا المحفزة بقبول التحرك من مكان لآخر و لكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانتها. " (بشار يزيد الوليد، 2008، ص.71)

ذ- "تقييم الأداء": تساهم عملية تقييم الأداء في تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، هي تحت التقييم، مما يحفزهم لنيل المكافآت و تجنب العقوبات. " ( مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، 2009، ص.105)

### 2-1-3- الحوافز السلبية :

"تتمثل الحوافز السلبية في الجزاءات و العقوبات حيث يتضمنها نظام يسمى نظام العقوبات، و الذي يطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، و بهذا فإيقاف الثواب أي عدم منح الحوافز الايجابية يعتبر من قبيل العقاب" (محمد حافظ حجازي، 2005، ص.215)

وللاطلاع أكثر على أنواع الحوافز تم التطرق تبعاً لما جاء في الاتفاقية الجماعية الأولى للمؤسسة اتصالات الجزائر بتاريخ: 2003/07/16 لمختلف الحوافز التي يوفرها النظام الداخلي للمؤسسة محل البحث و هي تتمثل في التالي:

#### الفرع الأول: الحوافز المادية:

1- "الأجر: حيث يستفيد الموظف من اجر قاعدي حسب المادة 82 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 2003/07/16 بالإضافة إلى التعويضات حسب المادة 83 من نفس الاتفاقية و التي هي كالتالي:

أ- "تعويضات الخبرة المهنية: و هي منحة تقدم على حسب الخبرة التي يكتسبها العامل داخل المؤسسة خلال سنوات عمله أي حسب اقدمية المتحصل عليها، و تقدم على شكل نسب مئوية من الأجر القاعدي كما يلي :

- من سنة إلى سبع سنوات اقدمية .
- من سبع سنوات إلى خمسة عشر سنة اقدمية .
- من خمسة عشر إلى عشرون سنة اقدمية .
- من عشرون سنة فما فوق .

و تحدد هذه الاتفاقية النسبة القصوى لتعويض الخبرة المهنية ب 60 % . (مدوري نور الدين، 2011، ص.214)

ب-"منحة المنصب: و هي منح تمنح طبقا للمواد التي سوف يتم ذكرها حسب كل واحدة منها في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بتاريخ 2003/07/16 :

❖ **منحة الساعات الإضافية:** تمنح حسب المادة 2.83 و تحدد على النحو التالي :

50 % بالنسبة للساعات الأربعة الأولى.

75 % بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بعد الخامسة و الأربعين.

100 % بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بين الساعة التاسعة ليلا و الخامسة صباحا إذا لم تكن في إطار المناوبة .

❖ **منحة الخدمة الإلزامية:** تمنح طبقا للمادة 4.83 ،حيث يؤدي الموظف خدمة خرج ساعات العمل العادية للعمل و هي تبعة مفروضة غير الساعات الإضافية ،حيث يتم الاتفاق عليها مسبقا ،و يبقى خلالها الموظف تحت تصرف المؤسسة أو المصلحة التابعة لها .

❖ **منحة الإدارة و المسؤولية:** تمنح بموجب المادة 5.83 و تصل النسبة فيها الى 20 % من الجر القاعدي .

❖ **منحة السلة:** و هي تمنح تعويضا للضرر عن التكاليف التي ينفقها المستخدمون على أخذ وجباتهم في موقع العمل، و تقدم شهريا إلى الأجير في ورقة راتب، و هي حسب المادة 7.83 من نفس الاتفاقية الجماعية.

❖ **منحة النقل:** و يحدد النظام الداخلي للمؤسسة الشروط الواجب استيفاؤها للاستفادة من تعويض ضرر تكاليف التنقل، حيث يعد المقياس العام لهذه المنحة حسب المسافات المقطوعة و المقدرة كما يلي:

- من 2 كلم إلى 5 كلم ب: 500 دج شهريا .
  - من 5 كلم إلى 10 كلم ب: 700 دج شهريا .
  - من 10 كلم إلى 15 كلم ب: 1000 دج شهريا .
  - من 15 كلم إلى 30 كلم ب: 1500 دج شهريا .
  - أكثر من 30 كلم ب: 2000 دج شهريا. " (مدوري نور الدين، 2011، ص.215)
- ❖ "الراتب الوحيد: ويمنح طبقا للمواد 13.83 و 14.83 من نفس الاتفاقية الجماعية للمؤسسة و يتمثل في المنح التالية:
- \* المنح العائلية : حيث يتحصل العامل المتزوج و الذي لا تمارس زوجته أي نشاط مأجور منحة تقدر ب: 750 دج شهريا.
  - منحة رأس المال الوفاة: تدفع لذوي الحقوق بمقتضى التشريع المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- 2-العلاوات و مكافآت الإنتاج:و هي تتمثل حسب الاتفاقية الجماعية فيما يلي:
- \* الانتفاع من النتائج :و هي علاوة تخصص للعامل للاستفادة من نتائج المؤسسة المتحصل عليها بقرار من الهيئات الاجتماعية للمؤسسة .
  - \* علاوة الابتكار: وهي تمنح طبقا للمادة 17.83 و هي تمنح للعامل الذي يتميز بأعمال شخصية في مجالات البحث ، التصميم أو الانجاز ، و التي تأتي بمكاسب إضافية للمؤسسة .
  - \* مكافأة الإنتاجية: و هي محددة و ارتفعت إلى 2000 دج.
- 3- القروض الاجتماعية : تمنح حسب المادة 73 للاتفاقية الجماعية و هي قروض اجتماعية الهدف منها المساهمة في تحسين الحالة الصحية و العقلية للعمال و العائلات التي يتكفلون بها ، و تمنح هذه القروض عن طريق لجنة تدرس الملفات المقدمة لأجل اقتناء القرض الاجتماعي ، كما يمكن أن تمنح هذه القروض في الحالات التالية :
- المساعدات الاجتماعية، الخدمات في مجال الصحة ،رياض و حدائق الأطفال ،الرياضة الجماهيرية ،النشاطات الثقافية، المخيمات الصيفية و مراكز الاستجمام العائلية، نشاطات ذات طابع إداري كتسهيل إنشاء تعاونيات عقارية.

و من الحقوق التي تمنح أيضا للعاملين هي: ممارسة الحق النقابي. التفاوض الجماعي المشاركة في الهيئة المستخدمة، العطل و الراحة، المساهمة في وقاية نزاعات العمل، التدريب و التكوين في العمل. " (مدوري نور الدين، 2011، ص.216)

#### الفرع الثاني: الحوافز المعنوية

"إضافة للحوافز المادية فإن للمؤسسة حوافز معنوية حيث انه طبقا لنفس الاتفاقية الجماعية السابقة توجد مواد تمنح للعامل الحق في هذه الحوافز نذكر منها:

الترقية: طبقا للمادة 59 و هي حق للعامل حيث يرفع في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب المهني. وتتم هذه الترقية استناد إلى المناصب المتوفرة أو لكفاءة العامل و جدارته و مؤهلاته المهنية و المعارف التي يكتسبها و الشهادات التي يتحصل عليها عقب أي تدريب أو تكوين يبادره و توافق عليه المؤسسة .

منح الميداليات و اللوحات الشرفية: و هي ميداليات تمنح حسب الاقدمية و الخبرة في العمل بالإضافة إلى لوحات شرفية و مبالغ مالية

#### الفرع الثالث: الحوافز السلبية

حسب ما ورد في التنظيم الداخلي للمؤسسة في المادة 118 المبني على ما تخوله المادة 72 من مجلة الاتفاقية الجماعية السابقة، تصنف العقوبات المطبقة حسب الأخطاء المهنية و الانضباط العام كالتالي:

عقوبة من الدرجة الأولى: و هي كالتالي: الانحدار الكتابي و هو ردع كتابي يوجه لجلب الانتباه، التوبيخ، التوقيف عن العمل لثلاثة أيام.

عقوبة من الدرجة الثانية : التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام .

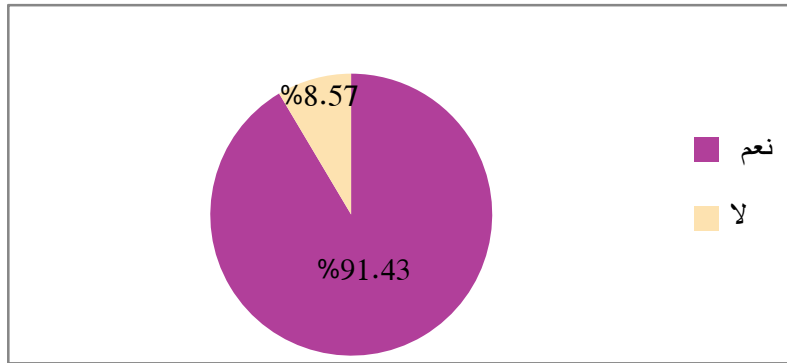
العقوبة من الدرجة الثالثة :التحويل التلقائي و يعني انتقال نحو موقع آخر للعمل ،التنزيل في الرتبة ، التسريح ذات الطبع التأديبي أي إنهاء علاقة العمل. " (مدوري نو الدين، 2011، ص.ص:217.218)

و في ضوء ما تقدم يمكن القول أن مؤسسة اتصالات تزخر بجملة من الحوافز التي من شأنها أن تساهم في خلق مناخ عمل ملائم يزيد من ولاء موظفيها، و لكن السؤال المطروح هنا هو هل ما

تضمنته الاتفاقية الجماعية الأولى للمؤسسة محل البحث من مكافآت و علاوات و خدمات اجتماعية، يطل جميع الإطارات العاملة بحوزتها ؟ ذلك ما سنكتشفه من خلال الجدولين رقم (9) و رقم (10).

الجدول رقم (9): يوضح استفادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر من المكافآت و العلاوات

الاستفادة من المكافآت و العلاوات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	64	91.43%
لا	6	8.57%
المجموع	70	100%



الشكل رقم (5): يوضح استفادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر من المكافآت و العلاوات إن الدلائل الكمية للجدول رقم (9)، تشير و بشكل واضح إلى أن معظم المبحوثين، استفادوا من المكافآت و العلاوات التي تضمنتها الاتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر، و هذا ما أشارت إليه أكبر نسبة و هي (91.43%) من المجموع الإجمالي، بما يعادل 64 إطار، في حين نجد أن 6 إطارات من العدد الإجمالي أي ما يوافق نسبة (8.57%) من المجموع الكلي، و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى لم يستفيدوا من المكافآت و العلاوات التي احتوتها الاتفاقية حسب تصريحاتهم.

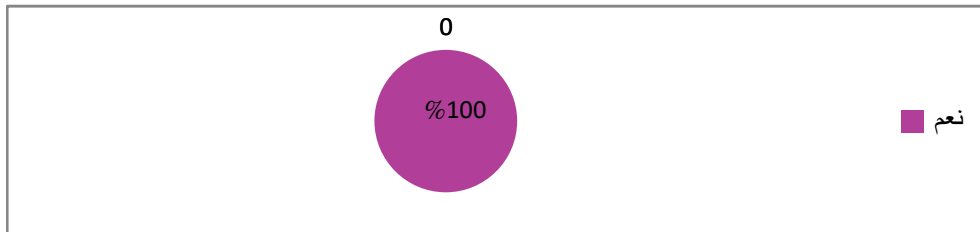
من خلال قراءتنا للمعطيات الواردة في الجدول أعلاه ، يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر قد حرصت على أن يستفيد بالتقريب كل الإطارات العاملة بحوزتها ،من مختلف المكافآت و العلاوات التي توفرها المؤسسة، إضافة للأجر الذي يتقاضونه،و ذلك إدراكا منها لأهمية الدور الذي يلعبه كل منهما في تحقيق الفعالية.

أما فيما يتعلق ببعض الإطارات التي صرحت عدم استفادتها من هاته المكافآت و العلاوات، فإنه بعد استفسارنا عن الأمر توصلنا حسب تصريحات احد المسؤولين ، أن هاته الفئة من الإطارات ربما لم تستوفي الشروط التي تضمنتها الاتفاقية الجماعية الأولى للمؤسسة، و التي تتيح لها الحق في الاستفادة من المكافآت و العلاوات التي تم تحديدها على مستوى تلك الاتفاقية.

أما فيما يخص الخدمات الاجتماعية فيمكن التأكد من مصداقية تطبيقها من خلال الجدول رقم (10)

الجدول رقم (10): يوضح استفادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر من الخدمات الاجتماعية العمالية

النسبة المئوية	التكرارات	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية العمالية
100%	70	نعم
0%	0	لا
100%	70	المجموع



الشكل رقم (6): يوضح استفادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر من الخدمات الاجتماعية العمالية

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (10)، أن جميع المبحوثين يستفيدون من الخدمات الاجتماعية العمالية التي تضمنتها الاتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر أي ما يقدر بنسبة(100%)

يمكن القول من خلال قراءتنا للنسب التي تضمنها الجدول أعلاه رقم(10) ، أن مؤسسة اتصالات الجزائر إلى جانب اهتمامها بالمكافآت و العلاوات، فإنها تحرص أيضا على أن يستفيد جميع الإطارات العاملين بحوزتها من مختلف الخدمات الاجتماعية العمالية التي تم تحديدها على مستوى الاتفاقية الجماعية الأولى للمؤسسة .و وهي لا تمثل وسيلة للتحفيز فقط ، و إنما تعتبرها المؤسسة احد الحقوق التي يستحق الاستفادة منها وهي تتمثل في المساعدات الاجتماعية ،الخدمات في مجال الصحة ،رياض الأطفال ،الرياضة الجماهيرية ،تنظيم نشاطات ثقافية ، مراكز الاستجمام العائلية، الخ...

## 2-2-أسس منح الحوافز :

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير ،يمكن إظهارها كما يلي:

أ-"الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوحد لدى البعض ، وفي بعض الحالات . و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية ، أو الجودة ،أو وفر في وقت العمل ، أو وفر في التكاليف ، أو وفر في أي مورد آخر." (فيصل حسونة، 2008،ص.99). " فالعامل إذا يكرم على الأداء المميز الذي لا يمكن تخيله قبل انجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه." (مرعي محمد مرعي، 2003، ص.47)

ب-"المجهود": يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ، و خاصة عندما يكون غير ملموس وواضح ،كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات ،و الأعمال الحكومية ،أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث ،مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة ،و بهذا يأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج و الأداء." (احمد ماهر، 2003، ص.237).و يمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق :

❖ اختيار الأكثر دواما في المنظمة: تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقاتا أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة و تمنحهم حوافز مادية و معنوية تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد انجازها.

❖ اختيار الأكثر امتثالا للأوامر و القوانين : يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف المجهودات المبذولة من طرف العاملين، من خلال امتثاله للأوامر و التعليمات و القوانين الصادرة بشأن العمل. (مرعي محمد مرعي، 2003، ص.48).

ج-الاقدمية : و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، و هي تشير إلى حد ما للولاء و الانتماء الذي يجب مكافأته بشكل ما ، و تظهر هذه المكافآت في الغالب على شكل علاوات. (وسيلة حمداوي، 2004، ص.158)

د-المهارة: تسعى بعض المنظمات لتعويض و مكافأة الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا ، أو براءات أو انجازات أو دورات تدريبية، و الملاحظ عن هذا المعيار انه محدودا جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين. (احمد ماهر، 2003، ص.237)

### 3-معوقات التحفيز و شروط فعاليتها

#### 3-1-معوقات التحفيز :

تتعرض عملية التحفيز لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءتها و تؤثر عليها سلبا نذكر منها :

- \* "الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- \* عدم وضوح الأهداف لدى المؤسسة .
- \* عدم متابعة العاملين .
- \* قلة التدريب على العمل .
- \* عدم وجود قنوات الاتصال بين المديرين و العاملين .
- \* الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات و تضاربها .
- \* تعدد القيادات و تضارب أوامرها .
- \* كثرة التغيير في القيادات .
- \* نقص في وعي المدير للطبيعة الإنسانية و سبل التعامل مع العاملين .



- \* إتباع الإدارة لأسلوب الحوافز الجماعية دون الالتفات إلى من هو أهلا للاستحقاق أو غير أهل لها و المحددة في كمها و نوعها .
- \* منح المكافآت لأعمال لا تستحق مثل هذا التكريم." (مهدي صالح السامرائي ، 2007 ، ص.ص:289.290)

### 3-2- شروط فعالية نظام التحفيز

من اجل أن يؤدي نظام الحوافز دوره بشكل فعال هناك شروط أساسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار و هذه الشروط هي :

- \* أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا .
- \* ضرورة إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف . إذ لا فائدة من الحوافز إن لم تحرك الدوافع عند الشخص لتحقيق هدفه.
- \* لا بد من تحديد الوقت الملائم لاستخدام الحوافز و خصوصا المادية مثل المكافآت المالية و الأجر .
- \* ضرورة استمرارية الحوافز لخلق الشعور و الطمأنينة عند العاملين.
- \* ضرورة أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
- \* أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة و المساواة و الكفاءة.
- \* أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز .
- \* أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً و ملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملين لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد و تشجيعهم على الإبداع .
- \* أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز." (هاشم حمدي رضا ، 2010 ، ص.127)
- \* "أن ينظر المدراء إلى الجوانب الايجابية و إبرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية .
- \* منح التقدير و المكافآت بشكل علني أمام جميع العاملين لتعظيم أثرها.
- \* يجب إشراك العاملين في وضع نظام الحوافز و سبل تنفيذه .
- \* تقديم المكافآت بعد تحقيق الانجاز مباشرة و دون تأخير حتى لا تفقد تأثيرها .

\* يشمل التحفيز كل العاملين في المؤسسة من أعلى السلم إلى نهايته . " (مهدي صالح السامرائي ، 2007 ،ص.289)

ثالثا:الاتصال التنظيمي و شروط فعاليته

1-أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي:

1-1-أهمية الاتصال التنظيمي:

يمكن إيجاز الأهمية التي تتطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يلي:

\* "يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المنظمة و نموها و تطورها.

\* تساهم الاتصالات في السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، و ذلك مبني على أساس المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة ،و بذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد و السعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المنظمة.

\* الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة ،فتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ.

\* تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة.

\* تعد الاتصالات احد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

\* تعد الاتصالات احد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة."(زيد منير عبودي،2007،ص.82)

1-2- أهداف الاتصال التنظيمي:

الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري ،فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل و نقل المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين و الإدارات ،و يسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية و

تحقيق الهدف العام من الاتصال و هو التأثير في المستقبل و أما الأهداف الأخرى للاتصال فهي كالاتي :

#### أ-أهداف إدارية:

- \* تحسين العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- \* المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الاتصال الدور الهام، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.

#### ب-أهداف تعليمية:

- \* إكساب الفرد (المستقبل ) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- \* تبصير و توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و اتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- \* إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات و مفاهيم.

#### ج-أهداف اجتماعية:

و يهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات و الأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم." ( ياسين محجر ،الهاشمي لوكيا ،2012،ص.4 )

### 2-وظائف و أنواع الاتصال التنظيمي:

#### 2-1-وظائف الاتصال التنظيمي:

"يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا أساسيا حيث يستشهد احد الباحثين بآراء المؤلفين كاتز و كهان (Katz & Kahn) و هما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان انه يجب عدم عد الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه و يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنشأة كما يلي :

- \* **وظيفة الإنتاج:** يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنشآت حيث يرى كيث ديفينز (Tech Dive NZ) في هذا المجال أن : "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل

مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بانجاز العمل و التعاون الفعال. "و من هنا تتضح أهمية وجوده في المنشأة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته و نوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء و التنفيذ: مثل توجيه الإنذار بسبب التقاعس و التغيب عن العمل و إبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، فضلا عن إرسال المذكرات و عقد الاجتماعات الخاصة لمناقشة المشاكل و رفع الإنتاجية و تحسين ظروف العمل أو النوعية، و قد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج و تقييده، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات و الأقوال، و يعزز بعضها بما يسمى بالاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات والنظرات، و مختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي -اجتماعي معين من قبيل الرضا و الاشمئزاز، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم في موقع جيد في المنشأة و تمنحهم نوعا من السلطة." ( جمال بن زروق، 2010، ص. ص. 402.403 )

\* "وظيفة الرقابة : يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا ، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي ، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج ، و أن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال كما ادعيا- مارش و سيمون - أن النشاطات و القرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي ، و أن نوع الأداء و النتائج يمكن إرجاعها و تدوينها من خلال القنوات الرسمية ، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات." (علي عياصرة، 2006، ص. 30)

\* **الدافعية:** "إن الاتصال يساهم في دفع و توجيه و تقويم أداء العاملين في المنظمة ، حيث تتطلب كل النشاطات اتصالات مثل: إصدار الأوامر ، المكافأة ، المراجعة ، تخصيص المهام و الوظائف ، التدريب.

\* "المعلومات: يوفر الاتصال المعلومات لعملية اتخاذ القرارات و تركيز أعلى معالجة للمعلومات و تحسين مستوى و دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة." (رائد يوسف الحاج ،2009،ص.185)

## 2-2-أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك نوعان رئيسيان للاتصالات التنظيمية :

**2-2-1-الاتصالات الرسمية:** و هي ذلك النظام الذي تخضع فيه الاتصالات لقواعد و إجراءات محددة رسميا و مثبتة بصورة مكتوبة و رسمية ، و فيه تتدفق البيانات في المنظمة بما يتماشى و التوزيع الرسمي للسلطات و الاختصاصات الوظيفية . و الاتصالات الرسمية على أنواع نذكر منها :

أ-الاتصال الهابط ( **Down Ward Communication** ) : و هو أكثر أنواع الاتصال شيوعا ، و هو يشير إلى التوجيهات و التعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي ، و تمر هذه التوجيهات و التعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية . و يرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات و تمريرها إلى المستويات الأخرى . و يمكن القول بان هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين و المرؤوسين في أي تنظيم و هي :

\* تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة .

\* معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة و علاقتها بمهام التنظيم الأخرى.

\* معلومات حول الإجراءات و الممارسات التنظيمية .

\* معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق .

\* معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين و أهداف التنظيم .

و من الأمثلة على الاتصال الهابط عندما يصدر المدير العام إلى الإدارات المختلفة و الأقسام المختلفة تعليمات حول الدوام أو الإجازات أو أسعار بيع السلع المنتجة أو التسهيلات المالية و طريقة شروط منحها و كيفية الاتصال بالعملاء . و ينسجم هذا النوع من الاتصال بنظرية البيروقراطية و المركزية في الاتصال . (محمد أبو سمرة ،2009،ص.46)

ب-الاتصال الصاعد ( Upward Communication ) : "و هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط ،حيث يأتي من المستويات الإدارية العليا ،و يمر عبر المستويات الإدارية المختلفة في صورة توجيهات و تعليمات و أوامر و قرارات ،حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية المختلفة ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه . " (محمد أبو سمرة ،2009،ص.47)"و لهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة لأنه يعطي فرصة المشاركة في توجيه المنظمة." (ياسين محجر ،الهاشمي لوكيا ،2012،ص.5 )

و يمكن أن تنقل هذه الاتصالات المعلومات التالية:

- \* "الأفكار الرئيسية عن أعمال المرؤوسين ،و انجازاتهم و تقدمهم و خطط العمل المستقبلية .
- \* الاقتراحات أو الأفكار لتحسين العمل في دوائرهم و المنظمة بصورة عامة." (حسين حريم ،2009،ص.258)
- \* "معلومات عن العامل نفسه و أدائه ومشاكله.
- \* معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية .
- \* معلومات حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك." (محمد أبو سمرة ،2009،ص.47)
- \* و يوفر هذا الاتصال للمديرين أثناء عملهم معلومات متنوعة و تفصيلية عن المشاكل التي تعترض تقدم العمل ،و عن مدى الالتزام بالخطط و البرامج الموضوعية . (سعيد عبد مرسي بدر ،2000،ص.107)

ج-الاتصال الأفقي ( Lateral Communication ) : "و هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي ،أو بين أفراد في مستويات مختلفة ،و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس،" (محمد أبو سمرة ،2009،ص.50)"و يعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية اكبر بين مختلف الإدارات لانجاز واجبات معينة يتعاونون عليها و تحقيق غايات مشتركة و محددة ، و يؤكد هنري فايول أهمية الاتصال الأفقي داخل التنظيمات نظرا لدوره في اختصار الوقت و تطوير العلاقات الايجابية بين الأفراد و استمرارها،و يقوم الاتصال الأفقي على أساس الثقة و التعاون المتبادل بين كل الجوانب و الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة." ( ياسين محجر ،الهاشمي لوكيا ،2012،ص.5 )

**2-2-2-الاتصالات غير الرسمية:** هي التي تتم بين الأفراد رؤساء و مرؤوسين و زملاء بغض النظر عن موقعهم الوظيفي ، و يتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية و الاجتماعية و لا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، و لا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية ، و إنما يجري بشكل عفوي ، و غير رسمي ، و غير مكتوب ، و غير موقوت ، أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة ، من مراحل العمل ، و إنما هو مستمر و ينقطع ، و ينساب و يتعطل ، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم الغير رسمي .

و يمكن إيجاز أهم صفات الاتصالات غير الرسمية بما يلي:

- \* السرعة في نقل المعلومات بطريقة أسرع من تلك التي تنقل عن طريق الاتصالات الرسمية.
- \* صدق المعلومات المنقولة حيث أن حوالي 75% من المعلومات التي تأتي من خلال الاتصالات الغير رسمية، هي معلومات دقيقة و صادقة ، و هنا يجب التمييز بين الاتصالات غير الرسمية و الإشاعة .
- \* فعالية المعلومات حيث تصل هذه المعلومات إلى الأشخاص الذين تهمهم هذه المعلومات، و لكن ليس لهم مصلحة بها.
- \* المساعدة في توضيح المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات الرسمية .
- \* عدم تدفق المعلومات بشكل ثابت و دائم . (زيد منير عبوي ،محمد هاني محمد ،2014، ص.256)

### 3-أساليب الاتصال التنظيمي

"تلعب أساليب الاتصال التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات و نشرها و تدفقها دورا هاما في نجاح الاتصال ، فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة ، فإن من شأن ذلك أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات و رسم السياسات ، و وضع الخطط، و حل المشكلات بشكل خاطئ ، و لذا فإن اختيار وسيلة أو أسلوب الاتصال يعد عنصر حاسم في عملية الاتصال. " (حسين حريم ،2009، ص.266) و يمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يأتي :

**3-1- الاتصال الكتابي:** و يعني هذا الاتصال تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة، و من أهم أشكال هذه الاتصالات في مجال العملية الإدارية:المذكرات و التقارير و التعليمات و المنشورات و الكتب و الرسائل...و من أهم ما يميز هذا الأسلوب :

- \* انه يحقق شرط الوضوح، فالمادة المكتوبة هي أكثر مواد الاتصال تحديدا.
- \* انه يحول دون التلاعب أو التحريف بتثويته المعلومات، و ذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى.
- \* يضمن تحديد المسؤولية و لا يسمح بالتكرار لها في حالات الفشل .

**3-2- الاتصالات الشفوية:** و هي الاتصالات التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل و المستقبل بصورة مباشرة أو غير مباشرة و ذلك عن طريق المواجهة بينهما أو عن طريق الهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحدهما ليقوم بنقلها،و عموما فإن من أساليب هذا الاتصال هو الاتصال خلال الاجتماعات و المؤتمرات،الاتصال خلال المقابلات الشخصية،و الأحاديث المباشرة،و الاتصالات خلال المكالمات الهاتفية .و من أهم ما يميز هذا الأسلوب :

- \* انه يحافظ على قدر كبير من السرية و يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.
- \* يسمح هذا الأسلوب لكل طرف في الاتصال أن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة و ما ترمي إليه. " (محمود حسن الهواسي, حيدر شاكر البرزنجي،2014،ص. 147)
- \* كما أنه يتميز بالسرعة البالغة، و هو فوق كل ذلك يتيح للجانبين فرصة المشاركة في الموقف،و تبادل الآراء و المشاعر.( محمد علي محمد ، 2003،ص.443)

**3-3-الاتصالات المرزمة و المصورة:** إذ يتم في هذا الاتصال استعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير، المهم أن يكون كلا من المستقبل و المرسل متفهمين على ما ترمي هذه الأساليب و غالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات التعليمية كوسائل إيضاح للطلبة المبتدئين.



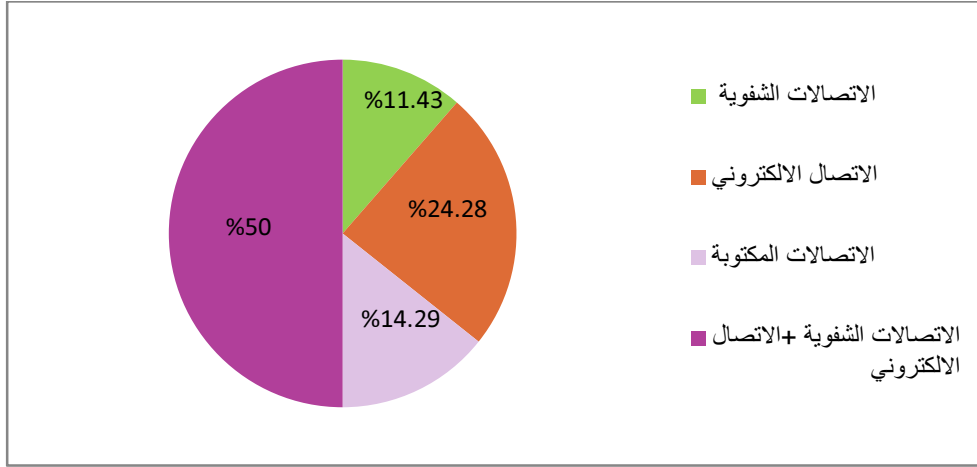
**3-4-الاتصالات بالمس أو بالإشارة أو بتعابير الوجه:** إن هذا النوع حتى ينجح لا بد أن تكون هذه اللمسات أو الإشارات ذات معان مألوفة و متداولة لدى المستقبل حتى يفهم مراميها و من أبرزها غمزة العين ، أو الإيماء بالرأس أو الابتسامة .و يتم إتباع هذا الأسلوب عادة في الاتصالات المباشرة و غير الرسمية ، و في مثل هذا النوع من الاتصال يجب على الرؤساء أن يميزوا بين ما هو مقصود و بين ما هو غير مقصود ، و التنبه في حالات الاتصال غير المقصود إلى ضرورة عدم إساءة الفهم حتى لا تحدث نتائج غير مرغوب فيها. " (محمود حسن الهواسي, حيدر شاكر البرزنجي،2014،ص. 148)

**3-5-الاتصالات الالكترونية:** و هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانيت أو الانترنيت أو الفاكس .فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو و فاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. " (محمود حسن الهواسي, حيدر شاكر البرزنجي،2014،ص. 141)

يمكن القول انه رغم الأهمية التي تحظى بها أساليب الاتصال التنظيمي إلا أنها تختلف من حيث الأولوية في الاستخدام من منظمة إلى أخرى، و هو ما تم الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية الراهنة.و ذلك من خلال تحديد الأساليب الأكثر استخداما في نقل المعلومات و القرارات للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر محل البحث. و هو ما يتضح من خلال الجدول رقم (11)

الجدول رقم (11): يوضح أساليب الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما بمؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية	التكرارات	أساليب الاتصال التنظيمي
11.43%	8	الاتصالات الشفوية (الهاتف، المقابلة الشخصية، الاجتماعات، ..)
24.28%	17	الاتصال الالكتروني
14.29%	10	الاتصالات المكتوبة (المنشورات الكتابية، ...)
50%	35	الاتصالات الشفوية +الاتصال الالكتروني
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>المجموع</b>



الشكل رقم (7): يوضح أساليب الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما بمؤسسة اتصالات الجزائر

يتبين من المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (11) ، أن معظم المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر و تقدر نسبتهم ب (50%) من المجموع الإجمالي بما يعادل 35 إطار، أقرؤا بأن أسلوب الاتصال الأكثر استخداما في نقل المعلومات و القرارات الخاصة بالعمل إليهم، يتمثل في كل من الاتصالات الشفوية و الاتصال الالكتروني ، لتليها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين اعتبروا أن أسلوب الاتصال الأكثر استخداما يتمثل في الاتصال الالكتروني حيث تقدر نسبتهم ب (24.28%) من المجموع الإجمالي بما يعادل 17 إطار .ثم نسجل بعد ذلك نسبة (14.29%) بما يوافق 10 إطرارات ممن أقرؤا أن أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا، يتمثل في الاتصالات المكتوبة (التقارير و المنشورات الكتابية،.. )أما فيما يخص النسبة المتبقية و المقدرة بحوالي (11.43%) بما يوافق 8 إطرارات، فقد اعتبروا أن الاتصال الشفوي هو الأسلوب الأكثر استخداما في نقل المعلومات و التقارير الخاصة بالعمل.

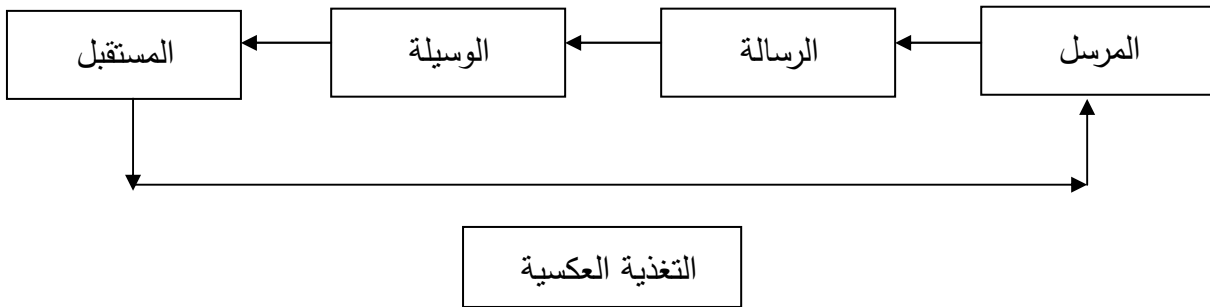
و في ضوء هذه النتائج، يمكن القول انه رغم تعدد الأساليب الاتصالية المطبقة بمؤسسة اتصالات الجزائر، إلا أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لكل من ثقافة الاتصال الشفوي والالكتروني في إبلاغ الإطرارات العاملة بحوزتها عن المعلومات و القرارات الخاصة بالعمل، نظرا لإدراكها لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الأساليب في ضمان السير الجيد للمؤسسة، وهو ما تم ملاحظته بالفعل طيلة تواجدي بالمؤسسة، حيث أن الأساليب الأكثر استعمالا في نقل المعلومات و القرارات للإطرارات تتم عن طريق الاتصال الشفوي أو عن طريق الاتصال الالكتروني، وذلك بالفعل ما تم تأكيده من قبل العديد من المبحوثين. ولكن هذا لا يستبعد أهمية الاتصالات المكتوبة .

#### 4- عناصر و شبكات الاتصال التنظيمي

##### 4-1- عناصر الاتصال التنظيمي:

تتضمن عملية الاتصال التنظيمي مجموعة من العناصر و هي كالتالي:

- \* المرسل: و هي الجهة الراغبة في نقل المعلومات.
- \* الرسالة: و تتمثل في المعلومات المراد نقلها.
- \* الوسيلة: الطريقة التي يختارها المرسل لنقل المعلومات.
- \* المستقبل: و هي الجهة التي تستلم المعلومات.
- \* التغذية العكسية: و تتمثل في رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة. (زيد منير عبودي، 2007، ص.89)



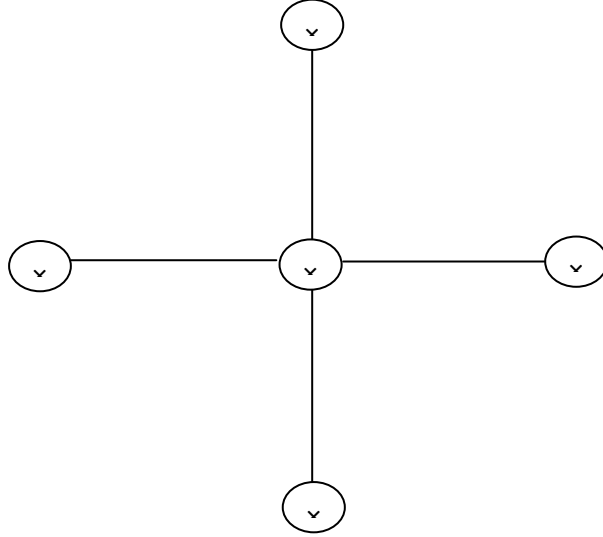
الشكل رقم (8) يوضح عناصر عملية الاتصال التنظيمي المصدر : (زيد منير عبودي، 2007، ص.89)

##### 4-2- شبكات الاتصال التنظيمي:

"لقد دلت الأبحاث و الدراسات التي أجريت في حقل الاتصالات التنظيمية أن التنظيم الدقيق لتدفق المعلومات سوف يؤدي إلى الكفاءة الفعلية في العمليات ، و لكن ليس بالضرورة في معنويات الأفراد ، و قد توصلت هذه الدراسات إلى نماذج مختلفة لشبكات الاتصال منها" : ( زيد منير عبوي ،محمد هاني محمد، 2014، ص.246 )

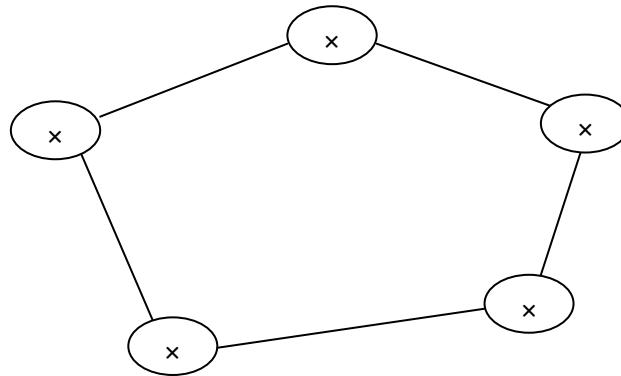
أ- شبكة العجلة: "و في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة، و يكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة. أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص

نفسه، و يكون هذا الشخص بالتالي قائدا للمجموعة و صانع القرارات لها و يمكن تصور ذلك في الشكل التالي:" ( محمد أبو سمرة ،2009،ص.41 )



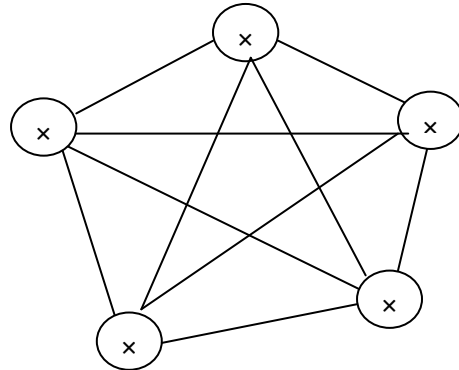
شكل رقم (9) يمثل شبكة العجلة المصدر: ( محمد أبو سمرة ،2009،ص.41 )

ب-شبكة الدائرة:" في هذه الشبكة يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد تم الاستنتاج بأن هذه الشبكة توصف بأنها الأقل مركزية. وأنها كانت أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة.و كلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد و أن أكثر الأشخاص رضا كانوا أولئك الذين يشكلون محورا للمجموعة و مركزها الرئيسي .و يمكن تصور شبكة الدائرة في الشكل التالي:" ( محمد أبو سمرة ،2009،ص.42 )



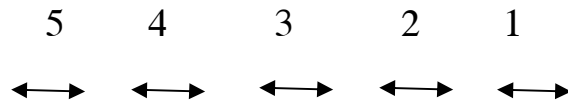
الشكل رقم(10) يمثل شبكة الدائرة المصدر: ( محمد أبو سمرة ،2009،ص.42 )

ج- "الشبكة المتكاملة: يتم الاتصال في الشبكة المتكاملة بين جميع الأعضاء مع بعضهم البعض دون قيود." (زيد منير عبوي، محمد هاني محمد، 2014، ص. 247)



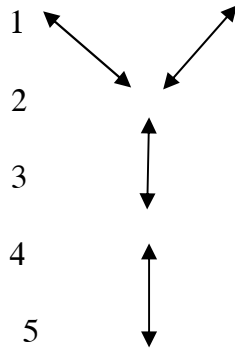
الشكل رقم (11) يمثل الشبكة المتكاملة المصدر: ( محمد أبو سمرة، 2009، ص. 43)

د- شكل السلسلة: "يتم الاتصال فقط بعضو واحد، فمثلا يقوم العضو رقم 1 بالاتصال بالعضو رقم 2 و يمكن للعضو رقم 4 الاتصال بالعضو رقم 3 أو 5 و يتصل العضو رقم 5 فقط بالعضو رقم 4." ( زيد منير عبوي، محمد هاني محمد، 2014، ص. 247)



الشكل رقم (12) يمثل شكل السلسلة المصدر: ( زيد منير عبوي، محمد هاني محمد، 2014، ص. 247)

هـ- "شكل حرف Y: حيث يتم الاتصال بعضو أو أكثر حسب موقعه في الهيكل التنظيمي فمثلا يستطيع العضو رقم 3 الاتصال برقم 1، 2، 4، في حين أن العضو رقم 4 يستطيع الاتصال برقم 3، 5." ( زيد منير عبوي، محمد هاني محمد، 2014، ص. 247)



الشكل رقم (13) يمثل شكل حرف Y المصدر: ( زيد منير عبوي، محمد هاني محمد، 2014، ص. 247)

## 5- معوقات الاتصال التنظيمي و شروط فعاليتها

## 5-1- معوقات الاتصال التنظيمي:

"تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته ، و هذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال ، و على عناصر الاتصال نفسها" (احمد ماهر، 2003، ص.346) ، ولذا فإن التعرف على هذه المعوقات يؤدي إلى رفع كفاءة الاتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة. (كامل محمد المغربي، 2004، ص.293) و من معوقات الاتصال التنظيمي نذكر:

\* **المعوقات الشخصية:** "و هي المعوقات التي ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية الاتصالات ، و تحدث فيها أثرا عكسيا و ذلك نظرا للفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى فهمهم للاتصال و الاستجابة له ، و كذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم و بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الاتصالات و يحد فعاليتها." ( ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا ، 2012، ص.287 )

\* **معوقات تنظيمية:** "و يرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي و الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية . و من أهم هذه المعوقات هي :

1. قد يكون التخصص و هو احد الأسس الذي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال ، و ذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و المتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها الخاصة ، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

2. عدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة .

3. عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات، و عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي

أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة." ( ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا ، 2012، ص.287 )

\* **معوقات بيئية:** ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها .ومن أهم هذه المعوقات هي:

1. عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال.
2. عدم وجود نشاط اجتماعي.
3. عدم التفاهم والانسجام بين العاملين. " ( ياسين محجر ، الهاشمي لوكيا ، 2012، ص.288)
4. "الموقع الجغرافي يعد من المعوقات البيئية ، لأن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
5. اللغة ومشكلات الألفاظ و مدلولاتها: إن اللغة ليست الكلمات نفسها و إنما هي مدلولات تلك الكلمات. فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته و تقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها. " (كامل محمد المغربي، 2004، ص.242)

### 5-2- شروط الاتصال الفعال:

- ليكون الاتصال فعالا و مجديا لا بد و أن يتوفر فيه عدة شروط نذكر منها:
- \* " أن تعبر الرسالة الصادرة تعبيراً صادقا عن المعنى أو الفكرة المقصودة.
  - \* أن تكون مسارات مضي الرسالة على قدر واف من الثبات و الاستقرار حتى تصبح معروفة و مألوفة للعاملين مما يحقق تيسير الاتصال و تحسينه و تدابير فعاليته و مهارات استخدامه. " (محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، 2007، ص.274)
  - \* "حسن توقيت العملية الاتصالية بما يناسب ظروف الأطراف المختلفة .
  - \* المتابعة للتأكد من وصول الرسالة و فهمها على وجهها الصحيح. " (رابح العايب ، 2008 ، ص.179)
  - \* "إن اللغة هي من أهم و سائل الاتصال في المنظمة أو في الجماعات المختلفة ، من ذلك ينبغي مراعاة هذا الجانب ، بحيث يكون أسلوب المخاطب سهلا و ملائما للمستوى اللغوي للعامل ، مع توحيد إن أمكن ذلك ، الدلالات لمختلف المفاهيم المستعملة في المنظمة. " (محمد مسلم، دس، ص.230 )
  - \* "اختيار وسيلة الاتصال المناسب.
  - \* تقديم المعلومات بتسلسل منطقي و إرسالها بالحجم الأمثل.
  - \* تطوير و بناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال. "(محمود سلمان العميان ، 2002، ص.254)
  - \* "أن يوضع بناء على أهداف محددة مسبقا و خطة جيدة.

\* الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الجيد. (كامل محمد المغربي، 2004، ص.242)

\* "الحفاظ على التواصل مع موظفي المؤسسة لكي يشعر كل عضو بقوة الرابطة بينه و بين فريق عمله و التنظيم ككل ، و فهم دوره و مسؤولياته ،مما يمنحه الشعور بقيمته كموظف إلى جانب قيمته كشخص." (Christine Donjean ,2006,p.15)

رابعا:التدريب و شروط فعاليته

1- أهمية و أهداف التدريب:

1-1- أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الآتية :

\* "أهميته للأفراد العاملين: و ذلك من حيث تطوير و تحسين مستوى أداءهم و تزويدهم بالمعلومات الأساسية التي تزيد من اهتمامهم بالعمل، و يساعد على رفع روحهم المعنوية و تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل بما يحقق الأداء الفاعل." ( رجاء حاسم ،ابتسام احمد ،2011،ص.263) و تظهر أيضا أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين من خلال تغيير السلوك الخاص بالفرد، أو سلوك الجماعة كتطوير مستوى العلاقات الإنسانية. ( إسماعيل حجازي ،معاليم سعاد ،2013،ص.50)

\* أهميته للمنظمة :يساعد التدريب على زيادة الإنتاج سواءا كان سلعة أم خدمة و انخفاض مقدار الوقت اللازم للإنجاز و تقليل نسبة الفاقد من المواد المستخدمة في الإنتاج، فضلا عن تنمية الخبرات التي توافق احتياجات تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية." ( رجاء حاسم ،ابتسام احمد ،2011،ص.263)

\* "يمكن عن طريق التدريب أيضا التعرف على نواحي القوة و الضعف لدى أي منظمة.

\* إمكانية اكتشاف خبرات و طاقات العاملين." ( هاشم حمدي رضا ،2013،ص.25)



## 1-2- أهداف التدريب:

"بالاستناد إلى ما ينطوي عليه مفهوم التدريب من مضامين، و ما يشير إليه من معطيات، فإن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كما يأتي:

- \* زيادة معارف المتدربين و معلوماتهم .
- \* إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية.
- \* تنمية اتجاهات المتدربين الايجابية نحو العمل و العاملين معهم.
- \* زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين .
- \* تنمية الروابط الإنسانية السليمة.
- \* مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم. " (حسن احمد الطعاني، 2007، ص.ص: 16.15)
- \* "إكساب العامل عادات جديدة و مفيدة مثل احترام القانون و المحافظة على المواعيد، و ضبط النفس، و غير ذلك من العادات الاجتماعية المفيدة." (طارق كمال، 2007، ص.ص: 62)
- \* "الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- \* إيجاد صنف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة و تحقيق لا مركزية الأداء، و في الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- \* تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير و الاستعداد له.
- \* تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة و تزويدهم بالمعارف و المهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفعالية وكفاءة." ( هاشم حمدي رضا ، 2013، ص.ص: 29)

في حين قام بروسر و فانويك بتصنيف أهداف التدريب إلى ست مجموعات رئيسية :

- 1- ترتيب الأدوات و الآلات و المواد و العناية بها: يجب أن يتعلم العامل ماذا يعمل بالأدوات و الآلات و المواد في غير أوقات العمل و في أوقات العمل. فترتيب الأدوات في مواضعها في غير أوقات العمل يساعد على سهولة تناولها أثناء العمل مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت .

- 2- احتياطات الأمان :يجب أن يتعلم العامل مواضع الخطر في عمله ، و كيف تقع الحوادث ، و ما هي الاحتياطات اللازمة التي يجب أن يتبعها ، و علامات الأمان التي يجب أن يلاحظها ، و ما هي الطريقة التي يتبعها في حالة وقوع الحوادث ، و أين موضع الإسعافات اللازمة .
- 3- استخدام الآلات :يجب أن يتعلم العامل أن الآلات تعمل و تتوقف كما يشاء هو .فيجب أن يتعلم كيف يفحصها قبل العمل ، و كيف يعتني بها ، و كيف يسيطر عليها ، و كيف يتجنب الحوادث حين يديرها .
- 4- صيانة الأدوات و الآلات:لا يوجد في كثير من الحالات أشخاص أخصائيون للصيانة، و لذلك يجب على العامل أن يتعلم كيف يعد آلاته للعمل، و كيف يقوم بصيانتها، و تغيير الأجزاء التي تحتاج إلى تغيير، و كيف يقوم بترتيبها و ضبطها.
- 5- تعلم المهارات لأداء العمل:يجب أن يتعلم العامل المهارات اللازمة لأداء العمل. و لتحقيق ذلك يجب أن تنظم برامج التدريب على قواعد علمية صحيحة.
- 6- فحص العمل و دقته:يجب أن يتعلم العامل كيف يفحص العمل، و كيف يتبين دقته أو عدم دقته، و يجب أن يتعلم كيف يعرف أخطائه، و كيف يقوم بتصحيحها و تلافي أسبابها حتى يصل إلى المستوى المطلوب من المهارة و الكفاية. (عويد سلطان المشعان ، 1994، ص.ص: 282.283)

كما تم تصنيف أهداف التدريب أيضا إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

- 1- "أهداف تقليدية :وتتضمن أهدافا معروفة مثل تدريب العاملين الجدد، و تعريفهم بالمنظمة ، و أهدافها ، و سياستها ، و أنشطتها ، و الإجراءات ، و القوانين المطبقة منها ، كما تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ، و مهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل و طرقه ، و في القوانين ، و الأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة .
- 2- أهداف حل المشكلات :تتجه هذه الأهداف بالدرجة الأولى نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة ، عن طريق أعداد ، و تدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات ، و استخدام أساليب علمية متطورة ، و لا تكون المشكلات واضحة و محددة كما في الأهداف التقليدية ، بل تحتاج إلى قدرة و مهارة في التشخيص، و التحليل ، و إجراء المقارنات، و

اختيار البديل الأمثل لحل المشكلات ، و قد تظهر أعراض المشكلة على شكل انخفاض العمل ، و قد تؤدي جميعها إلى الانحراف عن معدلات الانجاز المخططة .

**3- أهداف إبداعية:** تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية و ترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية و الأداء، و يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام أساليب علمية متطورة، و عناصر متميزة، و قادة تتمتع بحسن أخلاقي رفيع، و انتماء للمنظمة التي يعملون فيها.

و كلما كانت مجالات العمل جديدة أو ابتكارية فإن البرامج التقليدية و برامج حل المشكلات ، لا تفيان بأغراض تحقيق الأهداف في هذا المستوى بل يتطلب ذلك ارتقاء في البرامج و الأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار و الإبداع." (حسن احمد الطعاني، 2007، ص.17)

يتضح مما سبق أن التدريب يرمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي لا تقتصر فقط على تنمية مهارات و قدرات المتدربين وإكسابهم خبرات و معلومات جديدة لأداء أعمالهم بفعالية. و إنما أيضا يهدف إلى تنمية العديد من الاتجاهات لديهم والتي من شأنها أن تساعدهم على تحقيق التوافق بينهم و بين المنظمة التي يعملون فيها، و كذا إحداث العديد من التغيرات الايجابية التي لا تقتصر على المتدربين فحسب و إنما على المنظمة ككل.

## 2-أنواع التدريب و اتجاهاته (طبيعة البرنامج التدريبي )

### 2-1-أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صورا و أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التدريبية و يمكن أن نصنف أنواع التدريب حسب قاعدة التصنيف التالية :

#### 2-1-1-التدريب من حيث المكان:

أ-التدريب الداخلي ( داخل المنظمة):يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ، و يتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة و تحت رقابتها و يعاب عليه انحصاره في محيط العمل ، و في حدود تجارب و

خبرات العاملين بها ، و من ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار و خبرات جديدة و مختلفة . ( هاشم حمدي رضا ، 2013، ص.56)

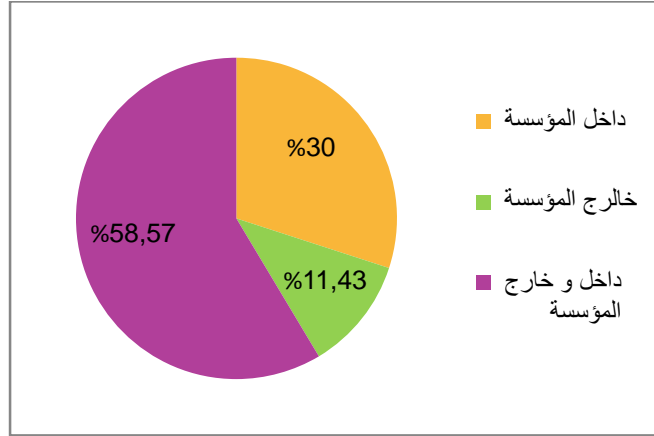
ب-التدريب الخارجي ( في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه ) : و يتم من خلاله إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل ، و تحريره من أعباء و مسؤوليات الوظيفية خلال فترة التدريب و يعني هذا تخصيص الوقت بالكامل للتزود بالخبرات و تنمية المهارات . هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمتدرب لمقابلة عديد من الأفراد من إدارات أخرى ، كما يؤدي إلى تبادل الأفكار و التجارب و تقوية العلاقات فيما بينهم و يعتبر ذلك أمرا مستحبا بعد العودة للوظائف . (عبد الغفار حنفي، 2002 ، ص. 357)

"و لكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات ، و منها انعدام أو ضعف رقابة المنظمة ، على التدريب ، و من ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية ، إذ تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب ، و التي لا تخلو من التحيز ، و عدم الدقة ، و تتحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخارجي ، أكثر من تلك التي تتحملها في التدريب الداخلي." (حسن احمد الطعاني، 2007 ، ص.20)

و فيما يلي يوضح الجدول رقم (12). موقع تدريب الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر محل البحث و الذي تم الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية الراهنة.

الجدول رقم (12): يوضح موقع تدريب إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر.

موقع التدريب	التكرارات	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	21	30%
خارج المؤسسة	8	11.43%
داخل و خارج المؤسسة	41	58.57%
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>



الشكل رقم (14): يوضح موقع تدريب إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(12)، إلى أن غالبية المبحوثين تلقوا تدريبهم داخل و خارج مؤسسة اتصالات الجزائر، و هو ما أكدته نسبة(58.57%) من المجموع الإجمالي بما يعادل 41 إطار، لتليها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين تلقوا تدريبهم داخل المؤسسة، حيث تقدر نسبتهم ب (30%) بما يعادل 21 إطار. أما فيما يخص النسبة المتبقية و المقدرة بحوالي(11.43%) بما يوافق 8 إطارات، فقد تلقوا تدريبهم خارج المؤسسة فقط.

و في ضوء هذه النتائج ، يمكن القول أن اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر للمكان المخصص لتدريب الإطارات العاملة بحوزتها ، يتحدد وفقا للاحتياجات التدريبية للأفراد حسب إفادة احد المسؤولين بالمؤسسة المعنية ، حيث يتم ذلك داخل المؤسسة نفسها سواء في موقع العمل ذاته، أو عبر قاعات مخصصة تم توفيرها من اجل ذلك بالمؤسسة ، كما يتم الاستعانة في كثير من الأحيان بالمدارس الجمهورية المتواجدة عبر عدة نقاط من الوطن(الجزائر العاصمة ، قسنطينة ، ورقلة)، و هي مدارس خاصة في إدارة الأعمال و التسويق و الاتصالات ، و ذلك من اجل تنفيذ البرامج التدريبية المقررة. و هي لا تكفي بتدريب إطاراتها على مستوى الوطن فقط، بل تلجأ في بعض الأحيان لإرسال إطاراتها في شكل بعثات خارج الجزائر كفرنسا،الصين ،البرتغال.

## 2-1-2- التدريب من حيث الزمان:

أ-التدريب قبل الالتحاق بالعمل: و يقصد بذلك إعداد الفرد علميا و عمليا إعدادا سليما ،بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم ،و كذلك التعرف على حدود و احتياجات و

بيئة و قوانين و لوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته ، و بالتالي لضمان انتظامه في العمل، و يشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل ببرامج التدريب التوجيهية و التدريب على العمل:

\* **التدريب التمهيدي أو التوجيهي:** و هو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاما في الأمور، مثل أهداف و قوانين و لوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة ، و واقع التنظيم في المنظمة ، و الشروط العامة للخدمة والواجبات و المسؤوليات الخاصة بالموظف ،كالمرتبات و الترقيات و الإجازات و امتيازات الموظف ، و يتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة.

\* **التدريب على العمل:** و يقصد به التعليم بالعمل الفعلي ، و هو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف و التي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه ، و يتم ذلك في نفس موقع العمل و تتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة و هي :مرحلة إخبار الموظف ،ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله ،حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات ،و مرحلة الإشراف العملي ، و هي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف." ( هاشم حمدي رضا ،2013،ص.54)

ب-"التدريب أثناء الخدمة: و هو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين في الخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات ، و الخبرات المستجدة في مجال عملهم ، وصولا إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم ، و يعد التدريب في أثناء الخدمة أمرا ضروريا لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عدة منها :تجدد وظائف العمل، و إجراءاته باستمرار ، و استخدام تقنيات حديثة متطورة." (حسن احمد الطعاني، 2007، ص.21) و يجب أن تبنى برامج التدريب في أثناء الخدمة على الاحتياجات التدريبية للمنتفعين منها بعد تقييم هذه الاحتياجات و التعرف إليها، لتفادي الهدر في الوقت و المال على غير تلك الاحتياجات.( منذر واصف المصري، 2003، ص.145) و يتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية :

- "برامج التدريب على الأعمال المكتبية و السكرتارية .
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام و الوحدات .
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى.

- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا." ( هاشم حمدي رضا ، 2013، ص.56)

"كما يمكن تصنيف التدريب أيضا من حيث الزمن على أساس المدة الزمنية التي تستغرقها عملية التدريب ويضم:

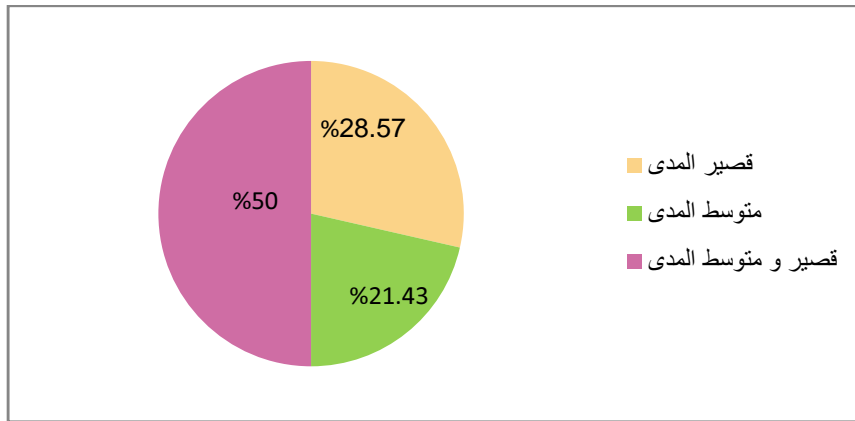
أ- **تدريب قصير المدى:** غالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة ، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة و شاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج ، و لذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفير الوقت الكافي للمدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية ، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

ب- **تدريب طويل المدى:** هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر ، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية و كافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب ، ومن العيوب أو المآخذ على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية و التي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية." (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، 2007، ص.142)

بعد تصنيف أنواع التدريب من حيث الزمن، تجدر الإشارة هنا فيما يخص المدة التي يغطيها التدريب أنها لا تقتصر على المدى القصير و الطويل فقط، و إنما قد تستغرق مدة التدريب فترة متوسطة تدوم ما بين الشهرين إلى اثني عشر شهرا (12 شهرا). و فيما يلي يوضح الجدول رقم (13) مدة تدريب الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر محل البحث و الذي تم الكشف عنها من خلال الدراسة الميدانية الراهنة.

الجدول رقم (13): يوضح مدة تدريب إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر.

مدة التدريب	التكرارات	النسبة المئوية
قصير المدى	20	28.57%
متوسط المدى	15	21.43%
طويل المدى	0	0%
قصير و متوسط المدى	35	50%
المجموع	70	100%



الشكل رقم (15): يوضح مدة تدريب إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر.

تقر الشواهد الكمية المبوبة في الجدول رقم (13) ، أن غالبية المبحوثين ازدوجت مدة تدريبهم بين الفترة القصيرة و المتوسطة، و هو ما أكدته نسبة (50%) من المجموع الإجمالي بما يعادل 35 إطار ، لتليها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين كانت فترة تدريبهم قصيرة المدى، حيث تقدر نسبتهم ب (28.57%) بما يعادل 20 إطار ، أما ما تبقى من المبحوثين و الذين تقدر نسبتهم ب (21.43%) بما يوافق 15 إطار، فقد استغرقت مدة تدريبهم فترة متوسطة. في حين لم نسجل أية حالة بالنسبة للمبحوثين الذين استغرقت فترة تدريبهم مدة طويلة .



و في ضوء هذه النتائج ، يمكن القول ، أن الاختلاف في تحديد المدة المخصصة لتدريب الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، حسب ما أفاد به احد الإطارات المسؤولين عن عملية التدريب ، يكمن في طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء العملية التدريبية، فقد يستغرق التدريب مدة قصيرة لا تتجاوز الشهر ، بينما تتراوح مدة التدريب الذي يستغرق فترة متوسطة في كثير من الأحيان ما بين الشهرين إلى اثني عشر شهرا(12 شهرا) ،في حين تتجاوز مدة التدريب الطويل اثني عشر شهرا، ونادرا فقط ما يتم اللجوء إلى هذا النوع من التدريب .

### 2-1-3- التدريب من حيث الأهداف: يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى ما يأتي:

أ- "تدريب لرفع المستوى: و يهدف إلى رفع مستوى مهارة المتدربين الموجودين بالمنظمة و الارتقاء بمعارفهم، عن طريق تقديم برامج التدريب على الأساليب التي استحدثت في إدارة أعمالهم و مهنتهم و التخصص في المهارات الضرورية و تعريفهم بالمستجدات في النواحي الفنية و التكنولوجية المستخدمة.

ب- "التدريب الإضافي: و يرمي إلى إكساب الأفراد المهارات و المعارف التي تمكنهم من إجادة أعمال إضافية تفيد تحسين مستوى أدائهم بصفة عامة." (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص.170 )

ج- "التدريب السلوكي: و يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر و الاتجاهات التي يتبعها المديرين و الموظفون في أداء أعمالهم. و حتى ينجح التدريب السلوكي فإنه يتطلب إماما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب و أهمها:

\* إن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك انه لا يمكن فرض التدريب و جعله إجباريا.

\* إن التغيير في السلوك يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع و الإدراك و الاتجاهات و عوامل البيئة الاجتماعية و الاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

د- "التدريب للترقية: يهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي ،عن طريق تحسين أساليب العمل و تزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة و الأساليب و الطرق الجديدة و

المتطورة، و يهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل. ( هاشم حمدي رضا ،2013،ص.57)

**2-1-4- التدريب من حيث الوظائف:** يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية:

أ- **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء و المهندسين و المحاسبين... الخ. و يهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ب- **التدريب الإداري:** و يقصد به التدريب على الأعمال الكتابية و أعمال المستودعات و المشتريات و الشؤون المالية و أعمال السجلات و المحفوظات، و تمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، و تتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

ج- **التدريب الإداري القيادي:** و هو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

\* **مستوى الإشراف الأول:** و هو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة و إدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين. و عادة يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة .

\* **مستوى الإدارة الوسطى:** و هو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول و إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا. و لهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى بإدارة عدد من الأقسام المختلفة و التنسيق بينها .

\* **مستوى الإدارة العليا:** و هو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة و اتخاذ القرارات الأساسية. ( صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص.ص: 219.219)

**2-1-5- التدريب من حيث عدد المتدربين :**

أ- **التدريب الفردي:** و يعني تدريب كل موظف على حدى، و يتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها:

- \* **التدريب أثناء العمل:**و يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، و بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل و خلال أوقات العمل الرسمية.
- \* **نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى:** يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة ،و تتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة و درايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ،ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة .
- \* **تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى :** و يكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات اكبر من مسؤولياته الحالية ،و ذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة ،و تصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية و ذلك لإكسابهم مهارات قيادية .
- ب-التدريب الجماعي:**ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا و في غير أوقات العمل الرسمية ،و قد يتم في مركز التدريب بالمنظمة إذا وجد أو في مركز تدريب خارج المنظمة و عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي، و يعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب. " ( صلاح الدين عبد الباقي،2002، ص.ص:222.223)

## 2-2- اتجاهات التدريب (طبيعة البرنامج التدريبي):

تتمثل اتجاهات التدريب أو طبيعة البرنامج التدريبي في ما يلي:

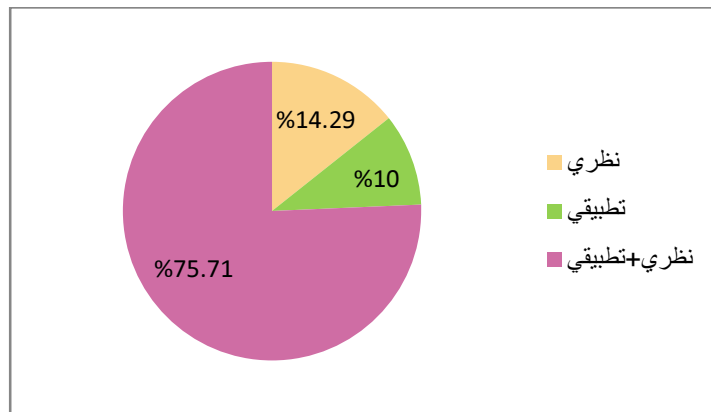
- أ- **اتجاه نظري:**يستهدف اكتساب الفرد معلومات و خبرات جديدة، أو تنمية المعلومات و الخبرات القديمة لديه.
- ب- **اتجاه عملي (تطبيقي):**يرمي إلى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة تكون أكثر فاعلية و إنتاجية تؤدي إلى الارتفاع بمعدلات أداء الفرد في عمله ،و إتقانه بأكبر درجة ممكنة." (الطاهر مجاهدي،2008-2009،ص.45)

ج- "اتجاه المزدوج:و هو الذي يجمع بين الدراسة النظرية في المدارس أو المعاهد أو المراكز الخاصة، و بين التمرين العملي في المصانع أو الشركات." (عويد سلطان المشعان ، 1994 ، ص. 278)

يمكن القول فيما يخص الاتجاه المزدوج انه يمكن الإلمام بالجانبين النظري و الميداني على مستوى المنظمة الواحدة ،كذلك هو الأمر بالنسبة للمدارس أو المعاهد أو المراكز الخاصة و فيما يلي يوضح الجدول رقم(14) طبيعة البرنامج التدريبي الذي استفادت منه الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الميدانية خلال التدريب.

الجدول رقم (14): يوضح طبيعة البرنامج التدريبي الذي استفاد منه إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة البرنامج التدريبي
14.29%	10	نظري
10%	7	تطبيقي
75.71%	53	نظري و تطبيقي
100%	70	المجموع



شكل رقم (16): يوضح طبيعة البرنامج التدريبي الذي استفاد منه إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر

تشير الشواهد الكمية المدونة في الجدول رقم (14) ، أن غالبية المبحوثين أجابوا بأنه تم التركيز على الجانبين النظري و التطبيقي في عرض البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه، و تقدر نسبتهم ب(75.71%) بما يعادل 53 إطار، لتليها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين اعتبروا بأنه تم التركيز في عرض البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه على الجانب النظري فقط ،حيث تقدر نسبتهم ب (14.29%) من المجموع الإجمالي بما يوافق 10 إطارات ، أما ما تبقى من المبحوثين و الذين تقدر نسبتهم ب (10%) بما يعادل 7 إطارات، فقد تم التركيز في عرض البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه ،على الجانب التطبيقي فقط .

و في ضوء هذه النتائج ،يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تراعي الجانبين النظري و التطبيقي في تصميمها للبرامج التدريبية التي يستفيد منها الإطارات العاملة بحوزتها ، إدراكا منها لأهمية الدور الذي يلعبه كل منهما في تحقيق الفعالية المطلوبة، و ذلك باعتبارهما يمثلان احد أهم محاور العملية التدريبية . و تجدر الإشارة هنا حسب تصريحات احد المسؤولين بالمؤسسة المعنية ، إلى أن اختيار القائمين على إعداد الدورات التدريبية لطبيعة البرنامج التدريبي ،هو قرار يتم اتخاذه بعد دراسة تحليلية شاملة ،يتم من خلالها مراعاة مختلف الاحتياجات التدريبية للإطارات العاملة بالمؤسسة من أجل تعويضها عن النقائص ،و بناءا عليه تصاغ هذه البرامج و تقدم على شكل دورات تدريبية.

### 3-أساليب (طرق) التدريب:

"للتدريب عدة طرق حيث تختلف كل طريقة عن الأخرى كما يتوقف نوعها على الهدف من التدريب، فالطريقة التي تصلح لهدف قد لا تصلح لإطلاقا لهدف آخر و من هذه الطرق نذكر:

\* **طريقة المحاضرة:**من أسهل الطرق و أسرعها في تعليم اكبر عدد ممكن من الناس، و لكن نجاحها يتوقف على شخصية المحاضر و مدى سيطرته على المستمعين.و يظهر أثرها في تغيير الاتجاهات و تعديلها .

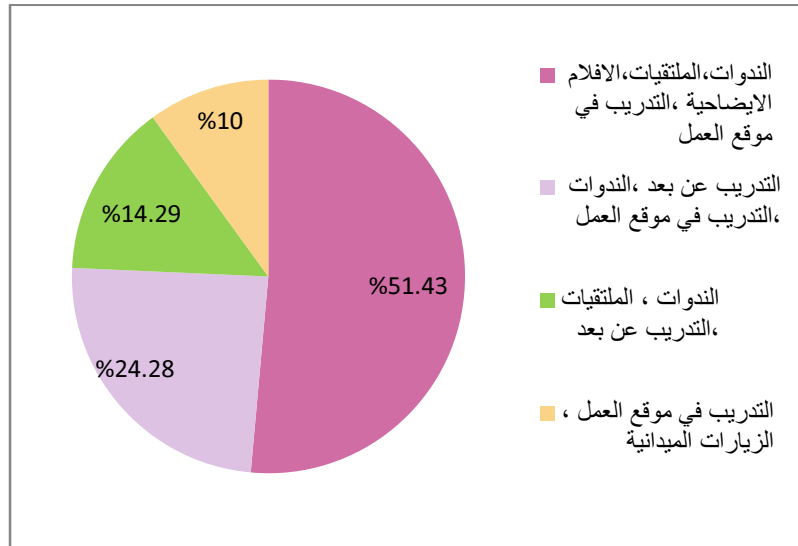
\* **النشرات المطبوعة:** يوزع كثير من الشركات نشرات مطبوعة على العاملين و الموظفين تتضمن بعض التعليمات و المعلومات اللازمة عن مؤسسة العمل و ما فيها من جوانب ينبغي معرفتها ،و ميزة هذه النشرات انه يمكن تكرار قراءتها و عيبتها أن الأغلبية من العمال يهمل قراءتها و أنها تحتاج إلى حفز مستمر على قراءتها .

- \* الأفلام الإيضاحية: تعتبر من انجح الوسائل في تعلم كثير من المهارات فالفيلم يستطيع إن يبين يسر العملية و تسلسلها و تفاصيلها و الصلة بين بعض أجزائها ببعض ، كما انه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية و يعفي المتكلم من إنفاق وقت و جهد كبيرين لو اتبع طريقة خاطئة في العمل . غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية ، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير. " (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص.ص:56.55)
- \* "المناقشة:و تستخدم في حالة المجموعات الصغيرة التي تجتمع لتحديد أو تفهم أو لحل مشكلة مشتركة عن طريق تبادل الأفكار و المعلومات و الآراء و الخبرات و غالبا ما يديرها رائد المجموعة أو المدرب." (بديع محمود مبارك القاسم، 2001، 212)
- \* "المؤتمرات: المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء ،و تعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب و الخبرات المختلفة للأعضاء .
- \* الندوات أو حلقات الدراسة: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ،و يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع و يكتب تقرير عنه ، و في الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كلي مشترك يعرض في الندوة للمناقشة و تبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء .
- تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معيناً من المواقف التي تحدث عادة ،و يطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره ، و في النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله ،و أن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد .و يتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها و إرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم . و لذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين .و تفضل هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة القضايا المتصلة بالمواقف الإنسانية." ( صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص.ص:223.224)
- \* "تدوير العمل: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، و يصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

- \* **التدريب في مواقع العمل:** هذه الطريقة تكون في موقع العمل، و هي اقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة.
- \* **التدريب في بيئة مماثلة للعمل:** تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من المكان و الآلات التي يستخدمها العامل في العمل.
- \* **تدريب الحساسية:** يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، و يتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك و كيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك، و يهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته و سلوكه على الآخرين و اثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف و القيم و الاتجاهات، و تنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي و صراع الآراء و التعلم. ( هاشم حمدي رضا، 2013، ص.33)
- \* **"الزيارة الميدانية:** و فيها ينتقل المتدربون إلى وحدات نموذجية للتعرف على أسلوب الأداء و رؤيته على الطبيعة و مناقشة القائمين عليه و يتم تنفيذ هذا الأسلوب داخليا أو خارجيا و فق برامج المعونة المتبادلة في هذا النطاق" ( مجدي احمد بيومي، محمد سيد لطفي، 2009، ص.289)
- \* **"التدريب عن بعد:** بمعنى تلقي التدريب عن طريق الانترنت. ( رجاء حاسم، ابتسام احمد، 2011، ص.265)
- يمكن القول انه رغم الأهمية التي تحظى بها أساليب التدريب إلا أنها تختلف من حيث الأولوية في الاستخدام و هذا راجع لطبيعة البرنامج التدريبي و الهدف منه. و هو ما تم الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية الراهنة. و ذلك من خلال تحديد الأساليب التي تم الاعتماد عليها في عرض البرنامج التدريبي الذي استفاد منه إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر محل البحث. و هو ما يتضح من خلال
- الجدول رقم (15)

الجدول رقم (15): يوضح أساليب عرض البرنامج التدريبي الذي استفاد منه إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية	التكرارات	أساليب عرض البرنامج التدريبي
51.43%	36	الندوات، الملتقيات، الأفلام الإيضاحية، التدريب في موقع العمل.
24.28%	17	التدريب عن بعد (الانترنت)، الندوات، التدريب في موقع العمل.
14.29%	10	الندوات، الملتقيات، التدريب عن بعد (الانترنت)
10%	7	التدريب في موقع العمل، الزيارات الميدانية
0%	0	أخرى تذكر
100%	70	المجموع



الشكل رقم (17) يوضح أساليب عرض البرنامج التدريبي الذي استفاد منه إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر



تشير البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (15)، أن غالبية المبحوثين أكدوا بأن الندوات و الملتقيات والأفلام الإيضاحية، و التدريب في موقع العمل، هي الأساليب التي تم اعتمادها في عرض البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه، و هو ما أكدته نسبة (51.43%) من إجمالي العينة بما يعادل 36 إطار، لتليها بعد ذلك نسبة المبحوثين الذين اعتبروا أن الأساليب المعتمدة في عرض البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه، تتمثل في التدريب عن بعد (الانترنت) و الندوات و التدريب في موقع العمل، حيث تقدر نسبتهم ب (24.28%) من المجموع الإجمالي بما يعادل 17 إطار. أما نسبة (14.29%) بما يعادل 10 إطارات فقد اقروا أن الندوات، الملتقيات، التدريب عن بعد (الانترنت) هي الأساليب التي تم الاعتماد عليها في عرض البرنامج التدريبي ، أما فيما يخص النسبة المتبقية فقد اعتبرت انه تم الاعتماد على التدريب في موقع العمل و الزيارات الميدانية حيث تقدر نسبتهم ب (10%) بما يعادل 7 إطارات. في حين لم نسجل أية حالة فيما يخص ذكر المبحوثين لأسباب أخرى. في ضوء هذه النتائج، يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على أن يكون هناك تنوع فيما يخص الأساليب المعتمدة في عرض البرامج التدريبية التي تستفيد منها الإطارات العاملة بحوزتها، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للبرنامج التدريبي، و تجدر الإشارة هنا أيضا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر قد شرعت في تطبيقها لأسلوب التدريب عن بعد، إدراكا منها لأهميته في تحسين مرد ودية الفرد و المؤسسة على حد سواء.

#### 4-تصميم البرامج التدريبية

تتمثل الإجراءات المتبعة في تصميم البرنامج التدريبي في ما يلي:

**4-1- تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب و تقديم برامجها بشكل منتج و فعال، وبما يتوافق مع أهداف المنظمة المراد تحقيقها، و التي منها ما يساعد على دفع عجلة الإنتاج إلى الأمام و الجانب الآخر هو ما يعمل على سد الخلل في مستويات العاملين في كل النواحي و تطويرها و رفعها نحو الأفضل ، و تنقسم الاحتياجات إلى ثلاثة أقسام الأولى منها هي الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ،و يقصد بها تحديد مواقع الضعف و الخلل في نواحي المنظمة عن طريق الاستدلال عليها من خلال وجود خلل في الإنتاج أو ظهور سلوكيات وظيفية غير صحيحة ،أما الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة فيقصد بها العمل على

ملائمة أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى الأداء الجيد و الكفاء ،أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد ، فيقصد بها تحديد إمكانيات الفرد مقارنة بالوظيفة التي يؤديها .

**4-2-مرحلة وضع و تحديد الأهداف** :و هي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب و التي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المنظمة ، و يتم تحديد الأهداف من التدريب على أساس قياسها كما و نوعا ، و أنها تعتبر كأداة قياسية لمستوى الأداء المطلوب ، كما أن هذه الأهداف يجب أن تعمل على تصحيح مسارات القرار في المستقبل ."(زيد منير عبوي ،محمد هاني محمد ،2014،ص.ص:208.209)

#### **4-3- "مرحلة التصميم و التدريب:تشمل تنفيذ الفقرات التالية:**

**أ-تصميم البرنامج التدريبي:**و الذي يشمل خطوات تهيئة المدربين و المشاركين فيه و اختيار مواد التدريب المناسبة، إضافة إلى حث المشاركين على الخروج منه بأفضل النتائج الملموسة التي تعود بفائدتها عليهم و على المنظمة.

**ب-إدارة البرنامج التدريبي:**و هي جميع العمليات اللازمة لإقامة البرنامج التدريبي، و التي تشمل التحضيرات لكل التفاصيل المشاركة فيه، مثل المدربين و المتدربين و مستلزمات التدريب.

**ج-تحديد الطرق المستخدمة في التدريب :**حيث يتم اختيار الطريقة المناسبة بشكل يلائم الواقع الموجود و خلال زمن معين مناسب لكل طريقة ،كما أن الطريقة المختارة يجب أن تتناسب و الأهداف المراد تحقيقها و المستوى الثقافي أو المهني للعاملين المراد رفعه إلى النسب المطلوبة." (زيد منير عبوي ،محمد هاني محمد ،2014،ص. 209)

#### **5-شروط التدريب الفعال**

هناك عددا من المبادئ أو الشروط التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمشأة، و ذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، و يحقق النتائج المستهدفة منه و من أهم هذه المبادئ (الشروط):

**5-1- التدريب نشاط ضروري و مستمر ،و ليس كماليا و لفترة معينة:** و القصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها و لكن التدريب نشاطا ضروريا، فبعد

اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة ،تأتي عملية الإعداد و التهيئة ،و تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه ، و إلى توعية الفرد تجاه الدور الذي تلعبه المنشأة . و لا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط و تنفيذ برنامج إعداد الأفراد و تهيئتهم للعمل الجديد ،و لكنها مسؤولة مشتركة و مجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية و كذلك الإدارات الأخرى بالمنشأة .و في كثير من المنشآت تنظم مقابلات للفرد الجديد من المسؤولين في إدارة الموارد البشرية و المشرف عليه ،و تتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل ،و تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع نظام يطلق عليه نظام الزمالة أو الرعاية.و المقصود من هذا النظام أن يتولى زمالة الموظف الجديد و رعايته احد العاملين القدامى في المنشأة و ينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة. لذا فإن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا و مستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع و يتجاوزه بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد." ( صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص. 213)

**5-2-** "التدريب نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي، فهو ليس نشاطا عشوائيا ( هاشم حمدي رضا، 2013، ص.33) من جانب، كما انه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.و يمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالاتي :

أ- التكامل و التجانس و التفاعل الايجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- \* الأفراد المطلوب تدريبهم.
- \* الخبرات و المعارف و المعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.
- \* القائمين بالعمل التدريبي من مدربين و مسؤولين آخرين .
- \* المشكلات التي تعاني منها المنظمة .

ب-التكامل في الأنشطة التدريبية و هي :

- \* توصيف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية و الإدارية.
- \* توصيف و تحليل سلوك الأفراد و تقييم أدائهم .
- \* تحديد الاحتياجات التدريبية.
- \* تصميم البرامج التدريبية.
- \* تجهيز المعدات و المساعدات التدريبية.

- \* إعداد المدربين.
  - \* تنفيذ البرامج التدريبية.
  - \* متابعة و تقييم النشاط التدريبي.
- ج-التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل و التوازن بين هذه النتائج و هي:
- \* النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات و تحسين النتائج و خفض الوقت اللازم لأداء العمل.
  - \* النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين و علاقتهم الإنسانية ،و إقبالهم و حماسهم للعمل.
  - \* النتائج البشرية و التي تتمثل في الأعداد المتزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات و قدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة. ( صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص. 215)
- 5-3- "التدريب نشاط إداري و فني: بما أن التدريب عملاً إدارياً فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف و السياسات، إعداد الخطط و البرامج، توافر الموارد المادية و البشرية و توافر الرقابة المستمرة.
- 5-4- التدريب له مقومات إدارية و تنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية و تنظيمية، وهي:
- \* يبرز التدريب في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم و بالتالي يتحقق للتدريب الجدية و يقبل عليه العاملين بقناعة و تحفز، بمختلف أنواعه و طرقه.
  - \* وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة ،و توفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل .
  - \* توفر نظام للحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي .
  - \* توفر القيادة و الإشراف الذين يحصل منهما الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر .
  - \* توفر نظام سليم للاختيار و التعيين للعاملين ،فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد .
  - \* توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب، و الأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب و أخطاء التنظيم.

\* توفر نظام مستمر لتقييم أداء و كفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية. (هاشم حمدي رضا، 2013، ص.ص:23.22)

**5-5- تحديد أهداف التدريب:** أن يكون التدريب هادفا، بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفا و تعلن للمتدربين، على أن يكون تحديد الهدف متفقا عليه بين طرفي العملية التدريبية (المتدربين و المدربين) لكي تتحقق الفائدة المرجوة من التدريب.

**5-6- تحديد الاحتياجات التدريبية:** أن تبنى برامج التدريب على الاحتياجات الفعلية للمؤسسة و أن تنبع من المتدربين أنفسهم.

**5-7- مشاركة جميع المعنيين بالتدريب:** عند تخطيط البرامج التدريبية لا بد من إشراك جميع الأفراد الذين لهم صلة بالبرنامج خاصة المتدربين، و المدربين للاستفادة من وجهات نظرهم، و أفكارهم الجديدة، و ذلك من اجل أداء المهام الوظيفية بفعالية و كفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة.

**5-8- الشمولية و مواكبة التطورات الجديدة :** يجب أن يشمل البرنامج التدريبي أنشطة متعددة، و شاملة، و أن يتصف البرنامج بالمرونة من اجل إجراء التعديلات حسب ما تتطلبه ظروف البرنامج، و التغييرات التي ربما قد تحدث، و أن يتصف البرنامج التدريبي كذلك بالاستمرار أثناء الخدمة، بهدف إثراء خبرات العاملين، و تنمية معلوماتهم، و اطلاعهم على ما هو جديد، و متطور في مجال أعمالهم مما يساعد على نموهم المهني، و مواكبة التطورات المعاصرة. (حسن احمد الطعاني، 2007، ص.ص:19.18)

**5-9- ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب:** فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف و المهارات الجديدة، و يعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل....) و لا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي العمل حاليا و يعاد تدريبه، و لا يقتصر التحفيز على التدريب على المدرب و أثناء التدريب و إنما أيضا للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله، حيث يتابعه و يشجعه و يعالج جوانب الضعف لديه أو يحثه على الالتحاق بالتدريب .

**5-10- متابعة تقدم المتدرب:** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين و السرعة و الفعالية في التعلم، إلا أن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، و إنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات و استيعابها، فقد يجد صعوبة

في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها ، و هذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب ، و التحقق من الاستيعاب النظري و العملي لمحتويات برنامج التدريب. " (عبد الغفار حنفي، 2002، ص. 348)

**5-11- ربط التدريب ببرنامج للتدعيم:** بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب و العقاب. و من المدعمات الايجابية و جود فرص للترقية ،زيادة الأجر ،توجيه الشكر لما قام به الفرد من انجاز ،لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الانجاز للفرد المتدرب مع وجود نوع من التناسق بين برامج التدريب و احتياجات الأقسام التشغيلية ،ووفقا لمتطلبات الوظائف و الأعمال . و إذا كان السلوك أو التصرف لا يتماشى مع السلوك التنظيمي ،فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابي أي أن استخدام العقوبات ما هي إلا لتقوية و تدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث توقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك ،لذلك يلعب التدريب دورا أساسيا في تعليم هذا السلوك أو الانضباط التنظيمي .

**5-12- ضرورة الممارسة العملية للمتدرب:** لكي تكتسب المهارة و المعرفة بفعالية، فلا بد من مشاركة المتدرب و إعطائه الفرصة، و الوقت المناسب للتعليم.ولا بد من توافر الأدوات و الوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل،و أن يعرف المتدرب معنى و مغزى ذلك و أبعادها و كيفية تشغيلها بدون مخاطر .

**5-13- الانتقال من الكليات للجزئيات :** لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة ،أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته ،فكلما تعقد العمل و كان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه ، و بذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها ،و كيفية تداخلها لتكوين العمل ككل ، و لذلك فإن خلق الحافز لدى المتدرب للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمدرب .

**5-14- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد :** على الرغم من أن التدريب الجماعي اقل تكلفة ، و لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستعداد ،مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب و التعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية و عملية. " (عبد الغفار حنفي، 2002، ص.ص: 348.349)

5-15- حسن اختيار المدربين: "إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة و هدف التدريب" (هاشم حمدي رضا، 2013، ص.63)، "حيث انه رغم التوتر الذي يعاني منه المدربون نتيجة ما يمارسونه من مهام تدريبية و ما يتحملونه من مسؤوليات، إلا أنهم يسعون للقيام بمهام إبداعية تساعد المتدربين على التطور و تغيير نظرتهم المستقبلية و تحويل معارفهم." (Renau Sainsaulieu,1995,p.369)

## الخلاصة

تتضح مما سبق أهمية العوامل التنظيمية المتمثلة في كل من تصميم الوظائف، الحوافز، الاتصال التنظيمي، التدريب، و ذلك لكونها تعد من المقومات الرئيسية لنجاح التنظيمات و احد أهم الدعائم التي تكشف عن رضا الأفراد العاملين بحوزتها، و لذا فإن العمل على تحقيق الانسجام و التكامل بين هاته العوامل التنظيمية و السعي لزيادة فعاليتها هو ما تسعى إليه التنظيمات الناجحة وذلك بهدف تحقيق مصالحها و مصالح عمالها.



## الفصل الرابع: الرضا الوظيفي و علاقته بالعوامل التنظيمية

تمهيد:

أولاً: أهمية و خصائص الرضا الوظيفي و ديناميات تشكله  
ثانياً: مؤشرات الرضا الوظيفي و عدم الرضا الوظيفي و مقاييسه  
ثالثاً: دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي.

رابعاً: علاقة العوامل التنظيمية بالرضا الوظيفي

(تصميم الوظائف، الحوافز، الاتصال التنظيمي، التدريب)

خلاصة:

## تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من القضايا الهامة التي أولتها الدراسات السوسولوجية أهمية كبيرة حيث كان موضع التجريب و الدراسة عبر الزمن نظرا للحالة البشرية المتغيرة و التي تبحث دائما عن حالة من الطمأنينة و الرضا و الارتياح. و بما أن هاته الدراسة تتناول موضوع الرضا الوظيفي كأحد أهم متغيرات الدراسة فإن منهجية البحث تستدعي التعرف أكثر على هذا الموضوع بعد أن تم تحديد مفهومه الذي لا يزال محل اختلاف لدى العديد من الباحثين بسبب ارتباطه بمشاعر الفرد التي يصعب تفسيرها هذا بالإضافة إلى التطرق لمختلف الاتجاهات النظرية التي حاولت تفسير العوامل التنظيمية المؤثرة عليه ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل أن نلم بما تبقى من العناصر الخاصة بهذا الموضوع من خلال تحديد أهميته و خصائصه و ديناميات تشكله مع إبراز العوامل المؤثرة فيه ومختلف آثاره هذا بالإضافة إلى التطرق لطرق قياسه لنختم في النهاية بدور الاتجاهات الإدارية الحديثة في تحقيقه.

أولاً: أهمية و خصائص الرضا الوظيفي و ديناميات تشكله

### 1-أهمية الرضا الوظيفي :

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العمال أو المنظمة و المجتمع و تتضح هاته الأهمية في ما يلي:

#### 1-1-أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية :

- \* " إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يساهم في تحقيق العديد من الجوانب الايجابية للموارد البشرية حيث يؤدي بها إلى :
- \* القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها المورد البشري تعطيه إمكانية اكبر للتحكم في عمله و ما يحيط به.
- \* الرغبة في الإبداع و الابتكار ،فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل ،شرب ،سكن ،..الخ و الغير المادية من تقدير و احترام ،أمان وظيفي...الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- \* زيادة مستوى الطموح و التقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي."(شاطر شفيق،2009-2010،ص.6 )
- \* يساهم في زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال.
- \* يعتبر أيضا من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية ،التي تتطلب رضا المورد البشري و قناعاته ،حتى يعزز لديه الولاء و الانتماء و الشعور بالمسؤولية.
- \* يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للمورد البشري،و هذا ما يؤدي إلى النجاح في العمل ، و بالتالي زيادة إنتاجية المورد البشري.

\* و يعتبر الرضا الوظيفي أيضا أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن و الاستقرار النفسي، و الفكري و الوظيفي، للموارد البشرية بمختلف المستويات الإدارية. بغض النظر عن طبيعة نشاطها. " (وسيلة بن ساهل ،عبود سعاد،2013،ص.7 )

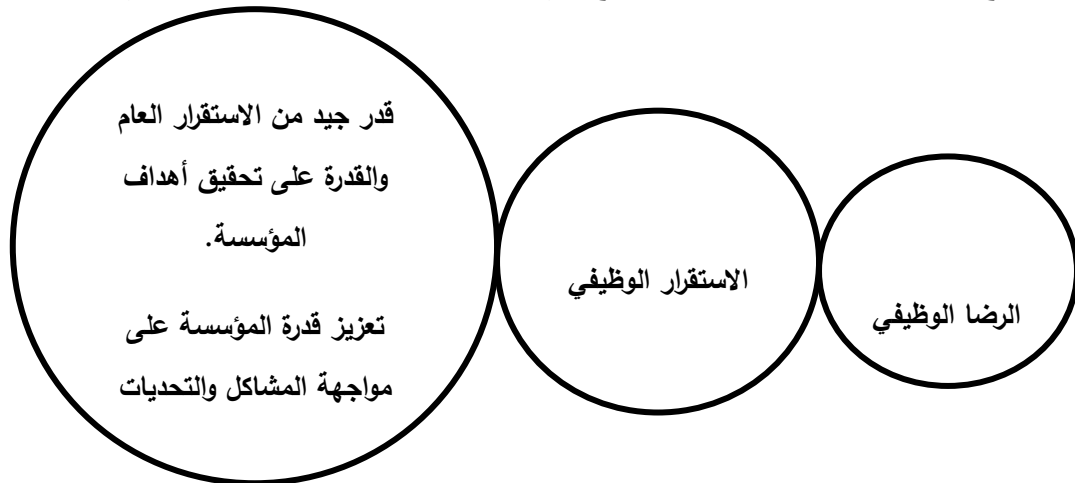
## 1-2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- \* "إن شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي ينعكس بالإيجاب على المنظمة التي ينتمون إليها و تتضح أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:
- \* إن القيام بدراسة الرضا الوظيفي بشكل جيد ،مدعم بخطة متابعة و منفذة بشكل فعال له تأثير ايجابي في الحفاظ على العمال .
- \* القيام بدراسة للرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر يهدف إلى الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة.
- \* يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العمال .
- \* يساعد في التعرف إلى آمال و تطلعات العمال.
- \* يسمح بتفهم ردود أفعال العمال اتجاه التغيرات الأخيرة و المشاريع الجديدة.
- \* ترسيخ فكرة أهمية العمال لدى المؤسسة .
- \* يساعد في اتخاذ قرارات توزيع الموارد. " (خديجة بوخلف،2006-2007،ص.ص:221.222 )
- \* " يساعد في استنفار كافة طاقات و مواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- \* المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري و الفني و الخبراتي للمنظمة من التسرب أو الضياع.
- \* تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و مغالبة أي تحديات تواجهها.
- \* تحسن و تطور و تجويد مستوى المنتج النهائي للمنظمة و الخدمات المقدمة للمستهلكين. " (إبراهيم الديب،2006،ص.88 )
- \* "إن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة تكمن أيضا في زيادة روح الثقة ،و المودة ،و التعاون بين القيادة الإدارية ،و المرؤوسين ، و بين العاملين أنفسهم ،مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و العاملين معا.

- \* إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه يتم التعرف على مشاعر الأفراد، و اتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، و بذلك يتم التعرف على جوانب القصور، و محاولة علاجها. " (وسيلة بن ساهل ،عبود سعاد،2013،ص.7)
- \* "زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفير الرضا الوظيفي يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية.
- \* زيادة الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يكرسون طاقاتهم لتحقيق الأهداف.
- \* تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان إذ أثبتت الدراسات أن المنظمة التي يعمل فيها 1000 عامل فإن زيادة نسبة الغياب إلى عامل واحد فقط تؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى 150000 دولار خلال السنة، و لا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل تتعداه إلى تعطيل المكائن و الآلات. " (منى رسول سلمان،2011،ص.66)

**1-3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** "ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع و نلاحظ ذلك من خلال النقاط التالية:

- \* ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية للمجتمع.
- \* ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع. " (شاطر شفيق،2009-2010،ص.7)



شكل رقم (18): يوضح الأهمية المتتابة للرضا الوظيفي: (إبراهيم الديب: 2006، ص.89)

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة جعلته يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين و الدارسين الذين اجمعوا على ضرورة الاهتمام به من خلال تعزيز الجوانب الايجابية و تصويب النواحي السلبية التي من شأنها الارتفاع بمستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية بما فيهم فئة الإطارات مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة و المجتمع ككل.

## 2- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن تتحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي:

\* **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها و ينظرون إلى الرضا الوظيفي و هذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي .

\* **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت إلى آخر و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي.

\* **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :** نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

\* **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته و يستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الإسهامات التي يقدمها العمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات

\* **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر و إن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم. " (عارف بن ماطل، 2007، ص.7)

"الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من الشعور و القناعة و الارتياح لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه و محتوى بيئة العمل." (عويد سلطان المشعان، 1994، ص.217)

### 1-ديناميات عملية الرضا الوظيفي(كيف يحدث الرضا الوظيفي) :

"يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة ،و ينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ، ومن ثم فان بلوغهم إيها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه ،أي أن الأداء سيؤدي للرضا .

حين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها و العوامل التي تسبقه و تعد مسؤولة عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو الآتي :

أ-الحاجات:لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، و يعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

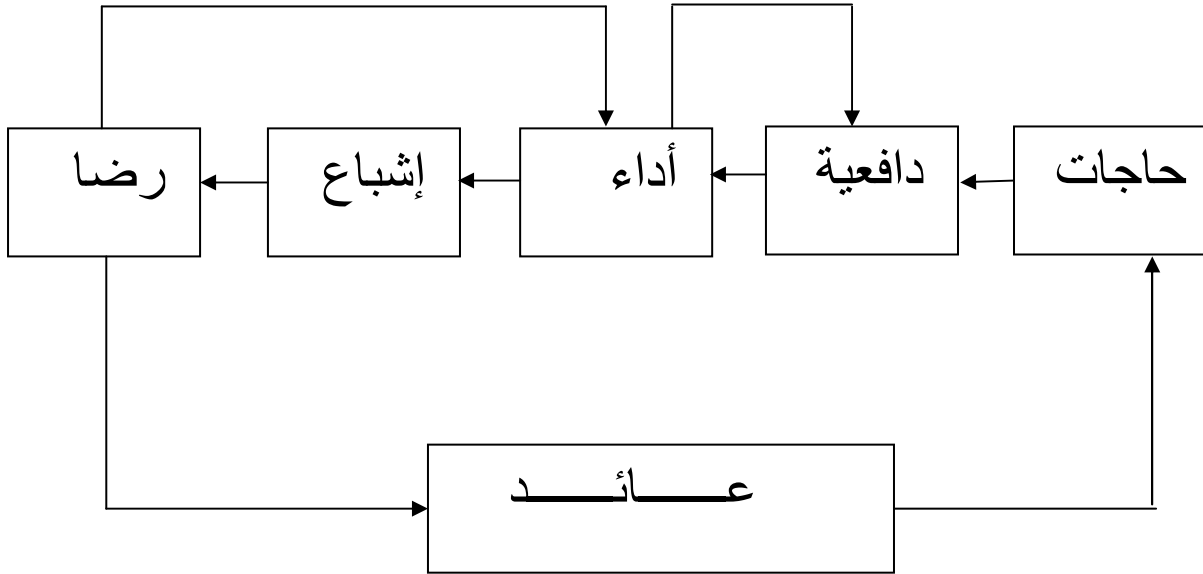
ب- الدافعية:تولد الحاجات قدرا من الدافعية لحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.

ج-الأداء:تتحول الدافعية إلى أداء نشيط للفرد و بوجه خاص في عمله- اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلته لإشباع تلك الحاجات .

د-الإشباع:يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .

هـ-الرضا:إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته." (طريف شوقي محمد فرج، دس، 222)

يوضح الشكل التالي تلك العملية :



شكل رقم(19):يوضح ديناميات عملية الرضا الوظيفي المصدر: ( طريف شوقي،دس،223)

" يشير الشكل إلى أن الحاجات تولد قدرا من الدافعية لدى الفرد لمحاولة إشباعها ،و أن توقعات الفرد حول أفضل السبل و أكثرها احتمالا لإشباع حاجاته يحدد الأسلوب الذي سيمارسه أو يلجأ إليه ،و من ثم فإن توقع الفرد أن الأداء الكفاء في العمل بمثابة السبيل الرئيسي لإشباع تلك الحاجات سيحثه على تحسين أدائه حتى يتحقق ذلك الإشباع ،و حينئذ يصل الفرد إلى مرحلة الرضا الذي سيمتد ليشمل العمل باعتباره الوسيلة التي تحققت من خلالها غايته." (طريف شوقي، محمد فرج، دس، 223) " و تجدر الإشارة إلى أن العناصر الخمسة السابقة تتبادل التأثير فيما بينها ،فالرضا قد يؤدي إلى بروز حاجات جديدة ،في حين قد يخفض الأداء . ويبقى جانب هام يتصل بديناميات عملية الرضا يحسن الالتفات إليه و هو نسبة الرضا فما يعتقد أنه مثير للرضا و من ثم مؤشرا للفاعلية لدى الفرد قد لا يؤدي إلى الرضا بالنسبة لآخر ،و بالتالي فإن الوقوف على القوانين التي تحكم هذه النسبية من شأنه الإسهام في تقويم الرضا بشكل أكثر إحكاما ،و فهمه على نحو أكثر من خلال تحديد طبيعة علاقته بالفاعلية بدرجة أكثر من الدقة ،و تتمثل تلك القوانين في"(بووذن نبيلة، 2006-2007 ص.23):

أ- "كلما ازدادت رغبة الفرد في شيء فإنه يكون أكثر رضا حين يحصل عليه، و في المقابل يتضاعف عدم رضاه حين لا يتمكن من ذلك.

ب- كلما تعددت حاجات الفرد و اشتدت قوتها كلما انخفض احتمال إشباعها.



ج- يحصل الفرد ذو الحاجات المحدودة حين يشبعها على قدر من الرضا يماثل ما يحصل عليه الفرد ذو الحاجات المتعددة حين يشبعها، فالعبرة هنا في التناسب بين الحاجات المتوقع إشباعها، و ما يتم إشباعه منها بالفعل، و ليس حجم الإشباع في حد ذاته، أي أن الرضا دالة للتفاوت بين الحاجات و الإشباع، فكلما ضاقت الفجوة بينهما ارتفع الرضا و العكس صحيح، فمن يرغب في وظيفة رئيس قسم سيرضى حين يحصل عليها بقدر يماثل رضا من يطمح في شغل وظيفة رئيسي مجلس إدارة حين يصل إليها.

د- توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل و بين رضا الفرد عنه، فأحيانا ما يعاني الفرد من مشكلات عديدة في عمله تجعله لا يرضى عنه، إلا أن جماعته تنتظر له بفخر لشغله إياه، مما يسهم في تعديل اتجاهاته نحو عمله فيصبح أكثر رضا عنه بوصفه الوسيلة التي من خلالها يكتسب مكانة متميزة في الجماعة.

هـ- إن توقعات التابع تحدد مدى رضاه، فمن يتوقع أن يكون القائد صارما سيزيد رضاه حين يسلك قائده على نحو متسامح مقارنة بأخر يتوقع أن يسلك القائد على هذا المنوال. (طريف شوقي محمد فرج، دس، ص.ص: 224.225)

ثانيا- مؤشرات الرضا الوظيفي و عدم الرضا الوظيفي و مقاييسه.

### 1- مؤشرات الرضا الوظيفي

أ- تحسين الأداء:

تدل الدراسات على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة. فالموظف السعيد في عمله يميل بشكل كبير إلى أن يكون أداءه و إنتاجيته أعلى من غيره، أما على المستوى التنظيمي، فالمنظمة التي يتواجد فيها غالبية من الموظفين السعداء بعملهم و الراضين عنه يكون مستوى إنتاجيتها و أدائها عاليا، على اعتبار أن مستوى أدائها الكلي هو محصلة جهود أفرادها معا.

## ب- زيادة المواطنة التنظيمية :

يعتبر مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة ، و هو عبارة عن سلوك تطوعي اختياري لا يرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة ، و يشمل ذلك السلوك مساعدة الموظف لزملائه و تجنب إثارة المشاكل و تحمل أعباء إضافية دون تذمر و المشاركة في تطور المنظمة و احترام قوانينها ،وهنا تبدو العلاقة واضحة بين الرضا الوظيفي و المواطنة التنظيمية ،لان الموظف الراضي بعمله أكثر ميلا لإظهار المواطنة التنظيمية في أنماط تصرفاته ،فهو أكثر ميلا من الموظف غير السعيد بعمله لمساعدة الآخرين و الحرص على مستقبل منظمته و تحمل أعباء إضافية دون شكوى ،و لقد دلت العديد من الدراسات على أن الرضا الوظيفي يمثل احد المحددات الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية .

## ت- تعزيز الولاء التنظيمي:

إن مفهوم الولاء يمثل اتجاه أو شعور يحمله الموظفون اتجاه منظماتهم التي يعملون فيها ككيان متكامل ، و لا يزال موضوع الولاء التنظيمي يشغل حيزا كبيرا من قبل الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، و ذلك الاهتمام يرجع إلى الأهمية التي يوفرها وجود مستويات مرتفعة من الولاء للمنظمة فهو يساهم في تطورها و ازدهارها .ومفهوم الولاء التنظيمي يعكس إيمان الموظف بأهداف المنظمة التي يعمل فيها ،و الرغبة في البقاء فيها ،و الاستعداد للعمل بجهد اكبر من المطلوب لتحقيق أهدافها ،و قد أشارت الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي مرتبط بشكل واضح بمدى رضا الأفراد العاملين ،بحيث يكون الأفراد السعداء بعملهم أكثر ولاء لمنظماتهم." (بندر كريم أبو تايه ،خليل الحياوي،منار إبراهيم القطاونة ، 2012 ، ص.ص: 168.169)

## ث- زيادة معدل الحضور :

تشير بعض الأبحاث و الدراسات إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل و اشتراك اقل في أنشطة نقابات العمال و يصبح العمال أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضا . وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور و خاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب وأن الحضور ليس إجباريا و ربما كان السبب في ذلك أن الحضور إلى العمل يمثل سلوكا معينا ،فإذا كانت توابع هذا

السلوك ايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل و بالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

### ج-الرضا العام عن الحياة:

يعتبر الرضا عن العمل احد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة و الأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين ،و أن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره احد مكونات الرضا العام عن الحياة. و لبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل و الرضا عن الحياة ،يمكن افتراض و جود علاقة تبادلية بين المتغيرين ،بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضا ، و رغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين الرضا عن العمل و الرضا العام عن الحياة ، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل. " (فايز محمد رجب بهنسي ، 2011 ، ص.ص: 42.43)

### ت-"انخفاض نسبة منازعات العمل:

لا شك انه في ظل علاقات إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية و حاجاتهم النفسية و الاجتماعية مما يسبب لهؤلاء العاملين قدرا من الرضا و الاستقرار فنقل المنازعات داخل العمل.

### ث-انخفاض درجة مقاومة التغيير:

إن مقاومة العمال للتغيير بكافة صوره وأشكاله و أنواعه تقل إذا ساد المنظمة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة. " (اشرف رياض حرز الله، 2007، ص. 56)

## 2- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

## أ- زيادة معدل الغياب :

"نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إن كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا .و لا شك أن العوامل المحددة لنوع القرار هي الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل.فإن كانت هذه الفرص مغرية و لها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل و العكس صحيح.و من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال هي الرضا عن العمل.و الفرض هنا انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضاء أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ،فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل و العكس صحيح .و من هذا التحليل نستطيع افتراض و جود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل و بين معدلات الغياب." (محمد سعيد أنور سلطان،2004، ص.ص:204.205).

## ب- الإصابات :

"إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضاء الفرد عن عمله و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته.و على هذا يميل الباحثون إلى افتراض وجود علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل و بين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل.و تفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضاء عن عمله ،تجده اقرب إلى الإصابة ،إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ،و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل و ليس العكس ،و أيا كان التفسير ،فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات ،و بين درجة الشعور بالرضاء عن العمل.

## ت- زيادة معدل دوران العمل :

يقود التفكير المنطقي إلى افتراض انه كلما زاد رضاء الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ،وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية .لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض و قد أظهرت كل تلك الدراسات (بدرجات متفاوتة)أن هناك علاقة سلبية بين الرضاء عن العمل و معدل دوران العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضاء عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض. " (علي السلمي ،دس،ص.ص: 243.244)

## ث- أثاره على الصحة العضوية :

" لقد توصل هرزبيرغ (Frederick Herzberg) و زملاءه إلى أن الأعراض العضوية الموضوعية كآلام الرأس ،فقدان الشهية ،عصر الهضم و الغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا الوظيفي كنتيجة حتمية .كما وجد بورك (BURKE) ارتباطا بين الرضا الوظيفي و بعض الأعراض العضوية كالتعب ،صعوبة التنفس ،صداع الرأس و التعرق .أما وايت (WHYTE) فقد توصل إلى أن نسبة من حالات القرحة المعدية ظهرت عند العمال غير الراضين بعملهم .و يؤكد الكثير من الباحثين و جود علاقة مباشرة بين اللارضا الوظيفي و بعد الأمراض ،نذكر منهم سالس و هاوس ( SALES, HOUSE) و قد سبق لهاوس أن حاول تحليل و فهم ذلك تجريبيا ،و قد توصل إلى وجود علاقة سببية بين رضا و ارتياح الأفراد في عملهم و تغيرات في مستوى مصل الكولسترول في أجسامهم خلال مدة العمل ،ارتفاع هذه المادة يؤدي إلى حدوث بعض الأمراض كأمرض القلب .يظهر إذا بأن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقاءهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صورها، ضمان رضى العامل يعني تحقيق احد شروط الصحة العضوية، وهذه تقلص معاناته و تزيد من رضاه .و ذهب البعض لأكثر من ذلك بالمور (PALMORE) الذي جعل من الرضا شرطا من شروط طول العمر مؤكدا تكرار طول العمر عند العمال الراضين .

## ج- أثاره على الصحة العقلية :

إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله رغم عدم رضاه يحيا صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم ليجعل من عمله ضغطا كبيرا ،الأمر الذي جعل الباحثين يفترضون و جود علاقة بين اللارضا و الصحة العقلية .و قد اهتم الكثير منهم بالموضوع كورنهاوس

(KORN HOUSE) الذي أكد بعد دراسة معمقة وجود علاقة قوية بين الرضا و الصحة العقلية ،فوضعوا معادلة ذات ثلاثة عناصر : وضعية العمل - اللارضا - مشاكل الصحة العقلية .و العكس بالنسبة لمحيط العمل الذي يبعث على الارتياح و يوفر أسباب الرضا بحيث يجعل حالة العامل العقلية ابعد عن المشاكل و الاضطرابات. و لا شك أن للصحة العضوية أيضا أثارا على الصحة العقلية." (عبد النور ارزقي ،2005، ص.ص:179.180)

#### ح- سوء التوافق المهني:

"الفرد المتوافق هو الذي يستطيع أن يعيش حياة سعيدة ناجحة في أسرته و عمله و مجتمعه ككل بما يحقق له التوازن المطلوب و هذا ما نسميه حسن التوافق ،أما سوء التوافق فهو عدم التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية أو مع المجتمع الخارجي بما يشعر الفرد بأنه غير راض عن نفسه و دائم الشكوى مع تعاسته في الحياة. و ينشأ سوء التوافق في مجال العمل من عوامل كثيرة متداخلة منها عوامل شخصية و ترجع إلى العامل نفسه من حيث اجتهاده أو استعداده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله ،كما ينشأ أيضا من عيوب المنشأة التي يعمل بها أو من عيوب الجوانب المادية ،و غالبا ما ينشأ سوء التوافق من تداخل العوامل الشخصية و الخارجية بالإضافة إلى سوء التوافق الذاتي و الاجتماعي ،و ماله من تأثير فعال و حاسم بالنسبة لسوء التوافق المهني و سوء التوافق المهني له مؤثرات عديدة منها ما يرتبط بسوء الإنتاج و نقصه أو التنقل من عمل إلى آخر أو التكاسل و اللامبالاة بالعمل و أيضا سوء العلاقات داخل العمل." (فايز محمد رجب بهنسي ، 2011 ، ص.ص: 44.45)

و من الآثار الأخرى الناجمة عن عدم الرضا الوظيفي يمكن أن نذكر أيضا:

- \* "الإكثار من الأخطاء الفنية .
- \* كثرة الانتقال من عمل لآخر .
- \* اللامبالاة و التكاسل.
- \* الإسراف في الشكوى أو التمرد أو المشاغبة.
- \* كثرة الاحتكاك بالزملاء و الرؤساء و المرؤوسين
- \* عدم إطاعة تعليمات المؤسسة .

\* تحريض الزملاء على الشكوى من اللوائح و نظام العمل .

نشر الإشاعات." (جودت عزت عبد الهادي ،سعيد حسني العزه ،1999 ،ص.ص:174.175).

\* "تكلفة تعيين و تدريب أفراد جدد كبدلاء .

\* تعرض خبرات و أسرار المؤسسة للفق و التناثر و التوزيع المجاني على المؤسسات الأخرى

المنافسة." (إبراهيم الديب: 2006،ص.90)

### 3 -مقاييس الرضا الوظيفي

" إن القياس الدقيق للرضاء عن العمل يتطلب اتخاذ ترتيبات و إجراءات خاصة ،على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة و منتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم و أعمالهم و الظروف السائدة في تنظيماتهم . و يجب الإشارة إلى أن مقاييس الرضاء عن العمل - مهما كانت دقتها - يتعذر اعتبارها أداة محايدة لجمع المعلومات فقد ثبت أن توقعات العاملين و معتقداتهم حول ما ينبغي أن يكون عليه هذا الرضاء ترتفع تلقائيا بمجرد أن نطلب منهم المشاركة بإبداء آرائهم من خلال هذه المقاييس .كما أن عدم اتخاذ خطوات عملية من جانب الإدارة لتحسين هذا الرضاء بعد الدراسات و القياسات التي يتم إجراؤها من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضاء عن ذي قبل." (مجدي احمد بيومي، محمد سيد لطفي،2009، ص.147)

و يمكن حصر الأساليب المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي في نوعين من المقاييس .

**3-1-النوع الأول:** و تسمى بالمقاييس الموضوعية و تتمثل في ما يلي:

#### أ- طريقة تحليل ظواهر الرضاء:

" و هي أكثر طرق القياس بساطة و انتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد و مشاعره اتجاه عمله.و من هذه الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي :معدل دوران العمل ،و التغيب،و التمارض ،فقد اظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضاء الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجد لها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ،ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات ،و سهولة تصنيفها ،و الابتعاد عن التحيز ،و لكن مشكلتها في عدم و

جود وسيلة للتأكد من صحة البيانات ،إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات." ( سالم تيسير الشرايدة ،2008، ص.107)

**3-2-**"النوع الثاني :هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي ،أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ،وغيرها من المقاييس الأخرى.و لكل طريقة مزاياها و عيوبها و ظروف لاستخدامها." ( صلاح الدين محمد عبد الباقي ،2001، ص.216) و تتمثل هاته المقاييس في :

#### أسلوب الأحداث الحرجة :

"و هو أسلوب أو إجراء يمكن من خلاله قياس و تقييم رضا الفرد عن عمله.و هنا يضيف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله، و التي حققت له الرضا أو عدم الرضا.ثم يتم اختبار و فحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا." ( راوية حسن ،2002، ص.170) "وتعتمد طريقة الوقائع الحرجة لفلانغان (Flanagan)على سؤالين أساسيين للمفحوص من اجل محاولة قياس مشاعره نحو العمل ،و عادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

\*السؤال الأول: الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي أحسست فيها بالسعادة المطلقة في عملك خلال الستة أشهر الماضية أو خلال الشهر الماضي .....الخ.

على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المفحوص و صف ما يحدث له بدقة في كل مرة ينتابه هذا الشعور، و بالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

\*السؤال الثاني:الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد في عملك خلال الشهر الماضي أو الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية .....الخ.

أي أن المدة الزمنية تحدد أيضا من طرف الباحث، كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط، و مع محاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يحس بهذا الشعور. " ( بوظريفة حمو و آخرون،2007، ص.73)



" فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل و التي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر هذا أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل." ( راوية حسن ، 2002، ص.170)

#### أ- طريقة الاستقصاءات :

" و تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء المفردات المستهدف قياس رضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، تصاغ محتوياتها، و تصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، و يتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم و تأخذ هذه النماذج أشكالا عدة، و تتفاوت ببساطة أو تعقيد هذه الاستقصاءات حسب الغرض منها و الوسيلة التي ستعالج بها بياناتها و الظروف المحيطة بعملية استيفاءها .

و مع ظهور الأساليب الرياضية و الطرق الكمية في العلوم الاجتماعية فقد ظهر الاتجاه إلى إخضاع هذه الاستقصاءات و تصميم عناصرها بطريقة كمية تساعد على الوصول إلى مؤشرات و محددات كمية تكشف عن حدود الرضاء الوظيفي و مؤشرات و من النماذج المعروفة في هذا الصدد نموذج فروم (Voorm) أو نموذج التوقعات ( Expectancy Model ) كما يسميه البعض أحيانا، و كذلك نموذج بورتز (Bortz) الذي استهدف قياس رضاء العامل عن وظيفته في نمو إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية." ( مجدي احمد بيومي، محمد سيد لطفي، 2009، ص.ص:148.149)

"و هناك أساليب متعددة لصياغة أسئلة الاستقصاء و تتمثل في :

\*أسئلة مفتوحة: مثل ما رأيك في سياسة الإدارة.....؟

\*أسئلة الاختيار المتعددة: مثل هل تعتقد أن الإدارة:

- تهتم بالعاملين في المقام الأول ( ) .

- تهتم بالإنتاج فقط ( ) .

- تعطي اهتماما متوازنا لكلا العنصرين ( ) .

\* أسئلة الشدة: حيث تتحدد الإجابة رقمية من ادني مستوى من الشدة إلى أعلى مستوى، مثل:

اعتقد أن سياسة الإدارة اتجاه العاملين سيئة:موافق جدا (1) موافق(2) غير موافق (3)معارض جدا (4).

\* **تكملة الجمل:** حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث و يطلب منه إكمالها، و يفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله، مثل:

- إن عملي :.....(قد يكتب العامل أنه ممل أو مسل ).

- سياسة الشركة نحو العاملين :..... " (طريف شوقي محمد فرج، دس، ص.ص: (226.225)

### ج - طريقة المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة) :

"يمكن للمقابلة أن تكون منظمة أو غير منظمة و هي أداة تسمح بالتعمق في كشف جوانب من العمل لا يمكن لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى ذلك تعتبر المقابلة جد مهمة بالنسبة للعمال الأميين أو أولئك الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستبيان كتابيا " (بوظريفة حمو و آخرون، 2007، ص.75) ، " و تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام و بهذا تتم أول خطوة اتجاه تصحيح أو محو المشاكل ، و تكون مقابلة المواجهة ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة و بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم و حقهم في الخصوصية." (محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص.ص: 198.199) " و تكمن عيوب المقابلة كأداة للتعرف على مستوى الرضا في كونها عادة ما تتطلب وقتا طويلا لإجرائها و تتطلب خبراء من اجل إجرائها.

### د - طريقة المقياس المتدرج :

يعرف هذا المقياس لسميث و آخرون (Smith & al) بمؤشر أوصاف العمل و فيه يقدر للفرد عددا من الأوصاف التي تصف خمسة جوانب من العمل (العمل نفسه، الأجرة، الترقيّة، الإشراف، الزملاء) و المطلوب الإجابة على كل عبارة بنعم ،لا، أو لا اعرف ،بالإشارة إلى أي مدى ينطبق الوصف على الموصوف .

### هـ - طريقة النزعات الفعلية:

يقيس المقياس نية الفرد للقيام أو الامتناع عن القيام بفعل شيء معين، و يتميز هذا المقياس باحتوائه على أسئلة مباشرة ، و قد قام كورنوزار (Kornhouser) باستخدام هذا المقياس على عمال البذل الزرقاء، حيث وجد أن المستويات المنخفضة من الرضا تكشف أحسن بمقياس النزعات الانفعالية و ذلك مقارنة مع المقاييس المتدرجة ، و من الأسئلة الواردة في مقياس النزعات الانفعالية ما يلي:

-عندما تستيقظ في الصباح هل تشعر بشيء يمنعك من الذهاب إلى عملك ؟  
و - مقياس تعبيرات الوجه:

ينسب هذا المقياس إلى كونن (Kunin) ، و يتكون من عدة رسومات تمثل وجه إنسان في مختلف التعبيرات و المطلوب من المستجوب وضع علامة أمام التعبير الذي يناسب شعوره نحو عمله و قد توصل دانهام و هيرمان (Dunham et Herman) إلى أن هذا المقياس يمكن كذلك استعماله بوجوه نسائية بالنسبة للإناث. " (بوظيفة حمو و آخرون، 2007، ص.ص:74.75)

"و يلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها و عيوبها،و على الباحث أن يفضل بين هذه الطرق من حيث :

- 1-ملاءمتها لمجتمع البحث و مفردات العينة التي يود اختيارها.
- 2-التسهيلات و الإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- 3-درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه ، و طبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها .
- 4-نقاط القوة و الضعف التي تنطوي عليها كل طريقة. " ( سالم تيسير الشرايدة ،2008، ص.109)

ثالثا - دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي.

نتيجة للتغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية ظهرت مجموعة من الاتجاهات الإدارية الحديثة المواكبة و المسايرة لتلك التغيرات و التطورات حيث كان هدفها الأساسي هو السمو بالعنصر البشري من خلال توفير كل ما يضمن رضاه و استمراريته بالمنظمة. ومن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي لعبت دورا في تحقيق الرضا الوظيفي نذكر :

1 -دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي

1-1- مفهوم إدارة المعرفة:

\* إدارة المعرفة هي:"عملية توظيف الحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة و الابتكار." (عبد الستار العلي و آخرون، 2006، ص.27)

\* وفي تعريف آخر إدارة المعرفة هي: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و اختبارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها." (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 139)

### 1-2- وظائف إدارة المعرفة:

- \* "الاهتمام بالعناصر البشرية من حيث جذبهم و استقطابهم و رعايتهم.
- \* الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها و تقاسمها و استخدامها .
- \* توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
- \* الاهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية و أخلاقية .
- \* إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات ووسائل الاتصال اللازمة .

### 1-3- أهداف إدارة المعرفة:

- \* تبسيط العمليات و نقص التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية .
- \* تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- \* تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- \* تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- \* تكوين مصدر موحد للمعرفة .

إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة من و أثناء الممارسة اليومية." (رحي مصطفى عليان، 2008، ص 158)

ومما سبق يمكن القول أن المعرفة تعتبر من أهم المتطلبات التي تقوم عليها المنظمة في جميع المجالات ، فهي الأساس الذي يقوم عليه العمل ، و تظهر هذه الأهمية من خلال السرعة في تطبيق سياسات جديدة للأداء الجيد ، بالإضافة إلى كونها تساعد على إيجاد الحلول لمختلف الصعوبات التي تعرقل عجلة التنمية، فالمعرفة هي شرط لتحقيق الجودة و النوعية فهي بمثابة تحويل الخبرات الفكرية و الفنية إلى خبرات علمية . و هو ما يساهم في تحسين التعلم و التخطيط الاستراتيجي و الأداء الجيد الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري .

## 2- دور الإدارة على المكشوف في تحقيق الرضا الوظيفي

## 2-1- مفهوم الإدارة على المكشوف:

\* الإدارة على المكشوف هي: " هي فلسفة إدارية جديدة، تقوم على شفافية المعلومات ،حيث يكون كل العاملين بالمنظمة أين ما كانت مواقعهم وتخصصاتهم على علم بأبعاد نشاط المنظمة، فهي إذا تشير إلى الإدارة القائمة على الشفافية والمكاشفة والمصارحة. " (مدحت محمد أبو النصر،2007، ص. 163)

\* و في تعريف آخر يقصد بالإدارة على المكشوف: " وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة، وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة. "

## 2-2-أهمية الإدارة على المكشوف داخل المنظمة:

- \* تحقيق المصلحة العامة.
- \* المساعدة على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- \* توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.
- \* إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية.

## 2-3-فوائد تطبيق الشفافية:

- إن تطبيق الشفافية داخل المنظمة يعود بفوائد تخدم المنظمة والعاملين بها، وتتمثل فوائدها في:
- \* ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج.
  - \* العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على أخذ القرارات النزيهة والأمانة، والموضوعية، والانتماء والولاء للمنظمة.
  - \* يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة للشفافية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية.
  - \* العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة. (" سعيد علي الراشدي ،2007،ص.ص: 16. 17)

## 2- 4- ركائز الإدارة على المكشوف (الشفافية):

"هناك ركائز تعكس حقيقة الإدارة على المكشوف -الشفافية- تتمثل في:

- \* إبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للشركة كل أسبوع ( المكاشفة).
- \* تدريب العاملين على التفكير والتصريف كرجل أعمال لا كموظفين عاديين.
- \* أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يرتكز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.
- \* تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات, بل أحيانا اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة.
- \* تشجيع المقترحات الجيدة وإعطاء مكافآت عليها.
- \* تطبيق نظام حوافز عادل وسريع. " (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 163.)

بعد التعرف على مفهوم الإدارة على المكشوف -بالشفافية- وأهميتها بالنسبة للمنظمة والفوائد التي تعود بها عليها، إضافة إلى أهم ركائزها الأساسية، يتبين أن هذا النموذج الإداري الحديث يلعب دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية العاملة بمختلف المنظمات و يرجع الفضل في ذلك لمختلف السياسات المنتهجة من قبل هاته الإدارة، والتي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة بصفة عامة والمورد البشري بصفة خاصة.

## 3 - دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي :

## 3-1- مفهوم الإدارة الالكترونية

- \* الإدارة الالكترونية هي: "الاستغناء على المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات." (علاء عبد الرزاق السالمي ، 2008 ، ص.31)
- \* و في تعريف آخر الإدارة الالكترونية هي: "إدارة بلا أوراق، فهي تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا تستخدمه بكثافة و لكن يوجد الأرشيف الالكتروني، والبريد الالكتروني، و المفكرات الالكترونية و الوسائل الصوتية." (بشار يزيد الوليد، 2008 ،ص.124 )

**3-2- فوائد الإدارة الإلكترونية:**

\* " تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات و الاعتماد على الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة داخل المؤسسة .

\*تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة.

\*أن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح تقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة .

\* كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى و الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة." ( علاء عبد الرزاق السالمي، 2008، ص. ص: 124.125)

**3-3- أهداف الإدارة الإلكترونية:**

\* "محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت و تقليل التكلفة اللازمين لانجاز المعاملات و فق تطور ومفهوم الإدارة الإلكترونية .

\* إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفع كفاءتها و مهاراتها تكنولوجيا

\* استعراض المحتويات بدلا من القراءة و مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها." ( بشار يزيد

الوليد، 2008، ص. 147 )

و كباقي الإدارات الحديثة فإن الإدارة الإلكترونية تسعى هي الأخرى وراء الحداثة و العصرية. و هو ما يتضح من خلال سلسلة الاستراتيجيات التي من شأنها أن تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية المتواجدة عبر و هو ما يضمن الاستمرارية لها التي تقوم عليها.

## 4- دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي

## 4-1- مفهوم الإدارة بالمشاركة :

\* الإدارة بالمشاركة هي: "إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعمال ،تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر ،عن طريق ضمان تأثير العمال على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العمال من جهة و الإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما." (محمد حسين الرفاعي، 2009، ص.ص: 14.13 )

\* و في تعريف آخر الإدارة بالمشاركة هي : " التي يصبح من خلالها العامل في أي منظمة فاعلا نشطا و ليس مجرد أداة يخضع لعمليات و سيرورات لا يعرف طبيعتها ،و يجهل نتائجها ،و لا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أو معنوية و تقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين،و لو جزئيا بأهداف المنظمة التي يعملون بها .إلا أن ذلك لا ينفي بالطبع وجود اختلاف و تباين بين أهداف الطرفين ربما يصل حد التناقض .لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض دائم و مستمر بين الطرفين يأخذ أشكالا و صيغا متعددة منها ما يكتسي طابعا مؤسساتيا و منها ما يبقى على طبيعته العفوية و غير الرسمية." (العياشي عنصر ،1997،ص.ص:3.2)

\* "لقد اختلفت المفاهيم ووجهات النظر و لكن جميعها كانت تدور حول محور واحد و هو أن التشارك في الإدارة ،أو الإدارة التشاركية ،أو الإدارة بالمشاركة ،كل هذه التسميات تعتبر من أهم العوامل التي تحقق التعاون بين الإدارة والعمال ،و تخفف من أشكال الصراع القائمة ، أنها وسيلة لنجاح و استمرار عمل المنظمة ،و بإنتاجية عالية شرط تطبيقها فعليا و بالأسلوب الصحيح." (محمد حسين الرفاعي، 2009، ص.ص:15)

## 4-2 -فوائد الإدارة بالمشاركة :

"و ضوح الرؤيا : يقود النمط التشاركي بما يوفره من مناخ منفتح للحوار بين العمال و المديرين إلى فهم واضح للسياسات و الأهداف و البرامج و القرارات فيما بين أفراد المنظمة ،و بالتالي تمنح المنظمة فرصة متابعة تطور واقعها بشكل منتج .



ب- حل الخلافات بشكل فعال: في ضوء الإدارة بالمشاركة يتم التطرق و التصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح و الثقة و الحوار البناء، و بخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف و سياسات و برامج .

ج-المقدرة على التجدد : يقصد هنا بالمقدرة على التجدد بأنها إعادة تركيب البنية الإدارية (طبيعة الأدوار \_العلاقات \_قواعد الاتصال )الأمر الذي يصعب من خلال إملاء القرارات الفوقية، و يمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة، في البحث عن ماهية التغيير، و النقاش الهادف و الناقد حوله، كخطوة منطقية و في الاتجاه الصحيح على طريق التغيير المنشود. " (محمد حسين الرفاعي، 2009، ص.ص: 99.100)

#### 4-3- اثر الإدارة بالمشاركة على العلاقات الإنسانية:

\* "تعمل على توثيق التعاون و الاتصال بين مجموعات اكبر من العمال في المؤسسة ذلك أن مناقشة القرارات ضمن المجموعات يتيح قدرا اكبر من التفاعل و التفاهم بينهم التفاهم .

إن الإدارة بالمشاركة تحقق مزيدا من رضا العمال، و ترفع من روحهم المعنوية و تزيد من حبهم لأعمالهم. " (اشرف رياض حرز الله، 2007، ص. 38)

\* "تؤدي إلى تحقيق العدالة، كل حسب ما يستحق من ثمار الجهد الجماعي .

هي وسيلة لخلق بواذر الإبداع و الابتكار من قبل العمال. " (محمد حسين الرفاعي، 2009، ص. 97)

يتضح مما سبق أن السماح للموارد البشرية بالمشاركة في اتخاذ القرارات يعد الهدف الأساسي الذي يسعى هذا النموذج الإداري الحديث لبلوغه، لأن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري، و هو ما يضمن ازدهار و استمرارية المنظمات. لأن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل الفرد يشعر بكيانه و أهميته داخل المنظمات.

## 5- دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الرضا الوظيفي

## 5-1- مفهوم الإدارة بالأهداف

- \* الإدارة بالأهداف هي : " نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بالمشرفين عليهم ، بحيث تتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة ، لمكافأتهم وفقا للتقدم الذي تم انجازه .
- \* و في تعريف آخر الإدارة بالأهداف هي : عملية ربط المرؤوسين بالأهداف التي وضعها الرؤساء .
- \* كما تعرف الإدارة بالأهداف على أنها : إحدى الأساليب الإدارية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف المختلفة، بواسطة الرؤساء و المرؤوسين ، ثم متابعة أداء هؤلاء المرؤوسين للتأكد من تحقيق تلك الأهداف. (طارق طه، 2006، ص.577)

## 5-2- أهمية الإدارة بالأهداف

- \* "تحسين موقف العمال و رفع روحهم المعنوية اتجاه المنظمة.
  - \* تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه اتجاهه.
- لقد أظهرت الدراسات و الأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج ايجابية في تحسين طرق الاتصال و الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين. (انس عبد الباسط عباس:2011، ص.ص: 83 .84)
- "إن الإسهام في وضع الأهداف يقود إلى الشعور العام بالرضا." (عبد الرحمن العيسوي ،1999، ص.49)

يتضح مما سبق أن الهدف الأساسي لهذا النموذج الإداري الحديث هو الوصول بالمنظمات بما فيها العنصر البشري إلى مستوى الارتقاء و ذلك من خلال ما تتضمنه من استراتيجيات حديثة التي تعمل على تعزيز الولاء و تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية و هو ما يضمن ازدهار و استمرارية المنظمات .

رابعا: علاقة العوامل التنظيمية بالرضا الوظيفي (تصميم الوظائف، الحوافز، الاتصال التنظيمي، التدريب)

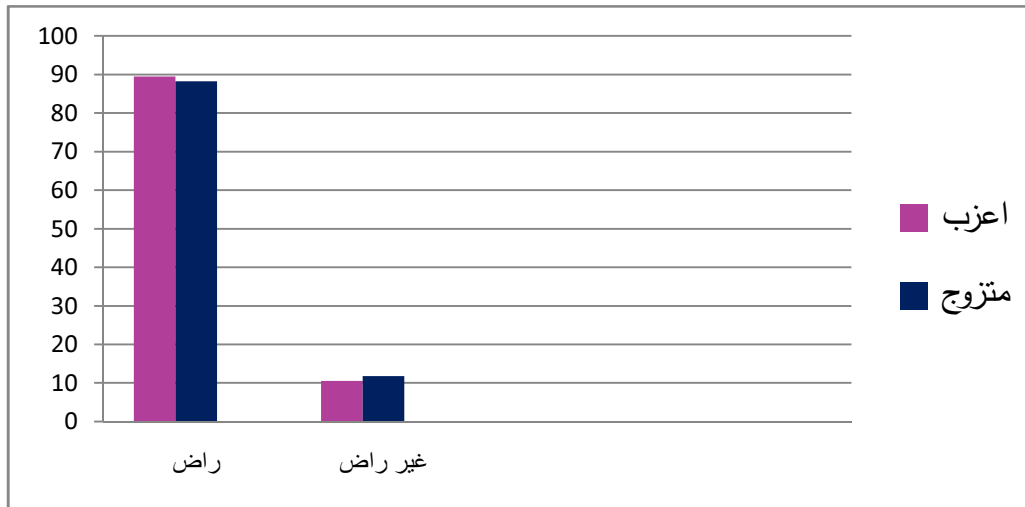
### 1- علاقة تصميم الوظائف بالرضا الوظيفي:

إن العلاقة بين تصميم الوظائف و الرضا الوظيفي ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض، و إنما هي علاقة معقدة. (حسين حريم ، 2009 ، ص.294). " و لذا ينبغي أن يتم تصميم الوظائف بشكل سليم يسمح بالتنوع، و المرونة، و التكامل، و الاستقلال، و توافر المعلومات الكاملة لضمان الرضا الوظيفي." (احمد ماهر، 2003، ص.230.بتصرف ) ،ومن مؤشرات تصميم الوظائف التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي نذكر منها :

أ- ساعات العمل: "يختلف الأفراد من حيث تفضيل وقت العمل، فمنهم من يفضل العمل ليلا و منهم من يميل للعمل بلا انقطاع، و منهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة كثيرة و هكذا.... و على ذلك فإن لتوزيع ساعات العمل اثر على رضا العامل." ( عبد النور ارزقي ،2005،ص.184)، حيث يمكن أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل. و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. إن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ. فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا الوظيفي بالزيادة أو بالنقصان كبيرا و كلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدودا." (احمد صقر عاشور، 1995، ص.ص: 148.149). و عليه يمكن القول أن هنالك علاقة طردية بين توزيع ساعات العمل و الرضا الوظيفي، أي كلما تم توزيع ساعات العمل بشكل عادل و ملائم كلما زاد الرضا عن العمل، و العكس بالعكس. وهو ما يتضح أكثر من خلال الجدول رقم(16)

الجدول رقم (16): يوضح رضا إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر عن حجم ساعات عملهم اليومية حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية		أعزب		متزوج		المجموع الكلي	
ساعات العمل اليومية		ت	%	ت	%	ت	%
راض		17	%89.47	45	%88.24	62	%88.57
غير راض		2	%10.53	6	%11.76	8	%11.43
المجموع		19	0%10	51	%100	70	0%10



الشكل رقم (20): يوضح رضا إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر عن حجم ساعات عملهم اليومية حسب الحالة العائلية.

تكشف البيانات الكمية المدونة في الجدول رقم (16) ، أن غالبية المبحوثين من فئتي المتزوجين و العزاب راضين عن حجم ساعات عملهم اليومية بمؤسسة اتصالات الجزائر، و هو ما أكدته نسبة (88.57%) من إجمالي العينة، بما يعادل 62 إطار من العدد الإجمالي ، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن أعلى نسبة من المبحوثين الراضين قد سجلت في فئة العزاب، و تقدر نسبتهم ب

(89.47%) ، ثم تليها بعد ذلك نسبة (88.24%) من المبحوثين المتزوجين الراضين عن عدد ساعات عملهم اليومية، و الملاحظ هنا تواجد تقارب نسبي بين نسبة المبحوثين الراضين من الفئتين العزاب و المتزوجين. أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا عدم رضاهم عن حجم ساعات العمل اليومية من فئتي العزاب و المتزوجين، فتقدر نسبتهم ب (11.43%) من إجمالي العينة، أي ما يوافق 8 إطارات من العدد الإجمالي . حيث سجلت أعلى نسبة من المبحوثين غير الراضين عن عدد ساعات العمل في فئة المتزوجين و تقدر نسبتهم ب (11.76%)، ثم تليها بعد ذلك فئة العزاب غير الراضين بنسبة (10.53%). و الملاحظ هنا أيضا انخفاض كبير في كلتا النسبتين مقارنة بسابقتهما من النسب الراضية.

و في ضوء هذه النتائج يمكن القول، أنه بالتقريب كل المبحوثين من الفئتين العزاب و المتزوجين راضين عن حجم ساعات عملهم اليومية، لأنها حسب تصريحاتهم مناسبة و مضبوطة بشكل لا يتعدى الحد المعقول حيث ، أنهم يعملون ثمانية ساعات يوميا و هو ما يتيح لهم الفرصة لاسترجاع طاقاتهم و حيويتهم، كما انه يمنحهم الوقت الكافي لقضاء الوقت مع أسرهم . أما فيما يتعلق بالساعات الإضافية فإن المؤسسة تعمل على تسجيلها ل يتم تعويضها فيما بعد حسب ما هو متفق و معمول به داخل المؤسسة ،حيث يتم تعويضها عن طريق منح مالية أو الراحة ، و هو ما يساهم في الرفع من معنوياتهم و يزيد شعورهم بالرضا الوظيفي .

بينما يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين من فئة المتزوجين عن الحجم الساعي لساعات العمل اليومية، رغم انه ثابت بالنسبة لكل الإطارات العاملة بالمؤسسة حسب تصريحاتهم، لشعورهم بأن ساعات العمل لا تسمح لهم بقضاء الوقت الكافي مع أسرهم، و كمحاولة منا للاستفسار أكثر عن السبب اكتشفنا حسب ما أدلى به البعض منهم ،أنهم يعملون في شكل دوريات تتناوب فيما بينها نظرا لطبيعة المهام التي يؤديونها، و هو ما يدفعهم للعودة متأخرين لمنازلهم في كثير من الأحيان، وهذا أمر اثر سلبا على معنوياتهم و رضاهم الوظيفي .أما فيما يخص الحاليتين اللتين تم تسجيلهما في فئة العزاب، فالأمر يتعلق بمبحوثين، بحيث اعتبرت أن عدم رضاهما عن ساعات العمل سببه أيضا نظام المناوبة .

و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الأسلوب من العمل(نظام المناوبة )، لا تخضع له كافة الإطارات العاملة بالمؤسسة حسب ما أدلى به الكثير منهم، حيث أنهم يعملون يوميا من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة بعد الظهر، و لا سيما إذا تعلق الأمر بالإطارات العاملة بالإدارة المركزية لمؤسسة

اتصالات الجزائر. و هو ما لاحظته بالفعل طيلة تواجدي بالمؤسسة، حيث لا تخضع الإدارة المركزية لنظام المناوبة على عكس المراكز الفرعية التابعة لها.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات المدونة أعلاه، نستنتج إذا أن حجم ساعات العمل اليومية بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، لأن نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

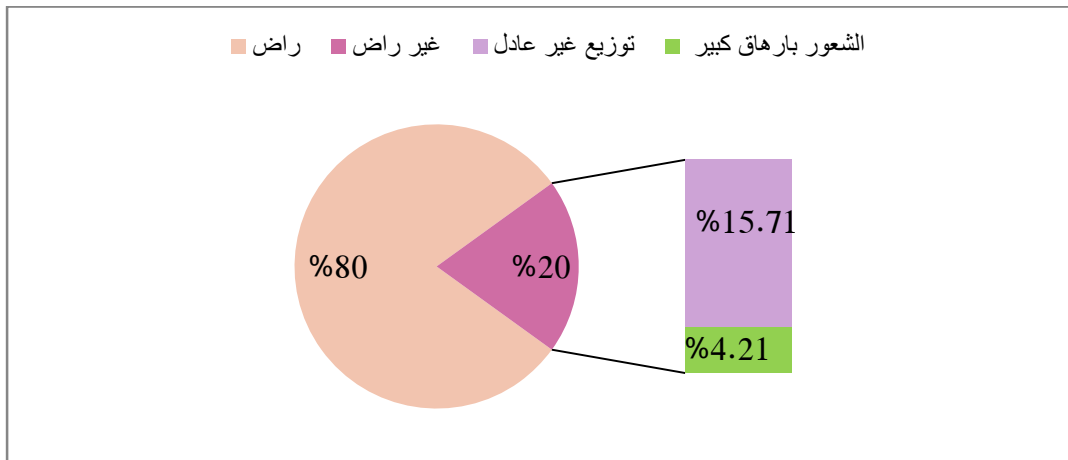
بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بالحجم الساعي لساعات العمل اليومية، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (16).

ب- **حجم العمل:** "إن إناطة أعمال أو مهام يتناسب حجمها مع قدرات وإمكانات الفرد يؤدي إلى تدعيم أدائهم و هذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك." (وفاء احمد محمد، 2009، ص.254.بتصرف) و عليه يمكن القول أن هنالك علاقة طردية بين حجم العمل و الرضا الوظيفي، كلما كان حجم العمل ملائم لقدرات و إمكانات الفرد كلما زاد الرضا عن العمل، و العكس بالعكس. ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم و الشكل البياني.

ونظرا لأهمية الارتباط القائم بين حجم العمل و الرضا الوظيفي فقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر محل البحث، الاطلاع عما إن كان حجم عمل الإطارات العاملة بحوزتها يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، وذلك ما سيوضح أكثر من خلال الجدول رقم(17) .

الجدول رقم (17): يوضح رضا إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر عن حجم عملهم مع ذكر سبب عدم الرضا

النسبة المئوية		التكرار	حجم العمل		
%80		56	راض		
%20	%15.71	14	توزيع غير عادل لكمية العمل		غير راض
	%4.29		الشعور بإرهاق كبير		
	%0		أخرى تذكر		
%100		70	المجموع الكلي		



الشكل رقم (21): يوضح رضا إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر عن حجم عملهم مع ذكر سبب عدم الرضا

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول رقم (17) و المتعلق بالرضا عن حجم العمل، يتضح أن غالبية المبحوثين راضين عن حجم العمل الذي يمارسونه بمؤسسة اتصالات الجزائر و هو ما أكدته نسبة (80%) من إجمالي العينة، أي ما يعادل 56 إطار من العدد الإجمالي. فيما ترى نسبة (20%) من المبحوثين أنها غير راضية عن حجم العمل الذي يؤديه بما يعادل 14 إطار من العدد

الإجمالي، ويرجع البعض منهم السبب في ذلك إلى التوزيع غير العادل لحجم العمل و هذا بنسبة (15.71%)، في حين تذهب نسبة (4.29%) منهم إلى أن عدم رضاهم عن حجم العمل راجع لشعورهم بإرهاق كبير، بينما لا نسجل أية حالة فيما يتعلق بذكر المبحوثين لأسباب أخرى تخص عدم رضاهم عن حجم العمل.

يمكن القول من خلال قراءتنا لمختلف النسب، أنه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن حجم العمل الذي يؤديه، و ذلك راجع حسب تصريحاتهم لوجود توزيع عادل و مناسب للمهام التي يمارسونها بمؤسسة اتصالات الجزائر، فهذه الأخيرة تسعى للتنسيق بين كمية العمل و القدرات و الإمكانيات المتاحة للأفراد العاملين بحوزتها. وتجدر الإشارة هنا أيضا إلى أن الكثير من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر و خاصة أولئك الذين ينتمون لفئة الشباب يعتبرون حسب ما أدلوا به من تصريحات، أن حجم العمل الذي يؤديه يعد بالنسبة لهم فرصة لإثبات ذاتهم و قدراتهم لضمان مكانة داخل المؤسسة، مما يمنحهم فرصة للتقدم و ضمان العمل في مناصب أعلى.

بينما أكد لنا بعض المبحوثين غير الراضين عن حجم العمل خلال المقابلات التي جمعتني معهم أثناء توزيع الاستمارات، أنهم كثيرا ما يقومون بتأدية أعمال لا يعتبرونها جزءا من مهام و وظيفتهم، أي أنها تتعدى مجال عملهم و هذا ما جعلهم يشعرون بأن مؤسستهم لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية بين الإطارات بشكل عادل، في حين يعتبر الجزء الآخر من هذه الفئة غير الراضية أن العمل غير مريح جسميا و ذهنيا، لأن قدراتهم لا تتوافق بشكل كبير مع كمية المهام الموكلة إليهم . و عليه فإن التوزيع غير العادل و عدم توافق المهام مع القدرات اثر بشكل سلبي على رضاهم الوظيفي.

نستخلص إذا من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، بأن حجم العمل الذي تؤديه الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في تحقيق رضاها الوظيفي، لأن نسبة الراضين عن كمية العمل تفوق بكثير نسبة غير الراضين .

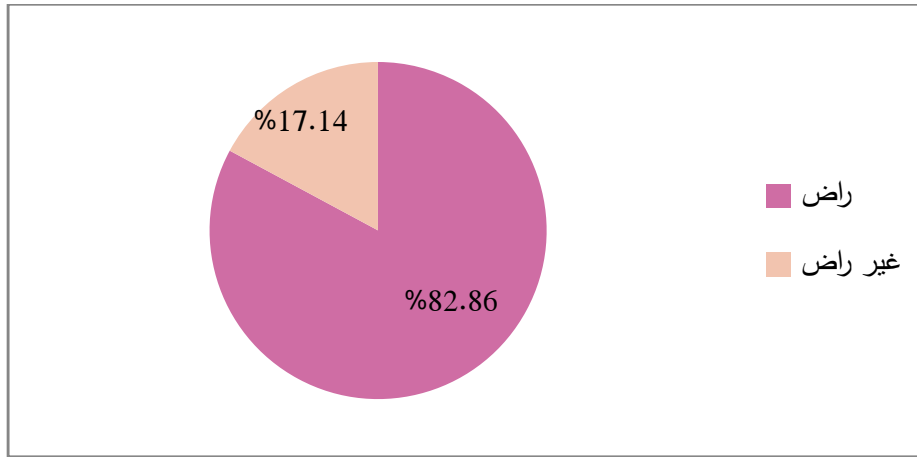
بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بحجم العمل، و هذا راجع لتأثيره الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (17)



ت-تنوع المهام: "كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل، و العكس بالعكس" (احمد صقر عاشور، 1995، ص.144)، " لأن وجود التنوع في طبيعة العمل و في كيفية أدائه يسمح للعاملين بأداء عدة أعمال مختلفة في الوقت ذاته و بطرق مختلفة، ومن خلال هذا التنوع يستطيع العاملون بالتالي استغلال جميع إمكانياتهم و مهاراتهم و يشعرون بأهليتهم لأداء عدة أعمال متنوعة في حالة عدم توفر المهارة اللازمة لدى العامل لأداء عمل معين فإنه سوف يسعى جاهدا إلى اكتساب هذه المهارة و بالتالي ينمو الفرد مهنيا وذاتيا داخل العمل." (عويد سلطان المشعان، 1994، ص.234). مما سبق يمكن القول أن هنالك علاقة طردية بين دجة تنوع المهام و الرضا الوظيفي ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (18) و الشكل البياني رقم(22).

الجدول رقم (18): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن درجة تنوع مهامهم

تنوع المهام	التكرارات	النسبة المئوية
راض	58	82.86%
غير راض	12	17.14%
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>



الشكل رقم (22): يوضح رضا الباحثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن درجة تنوع

مهامهم.

تبرز المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (18) و المتعلقة بالرضا عن درجة تنوع المهام، أن غالبية الباحثين و المقدره نسبتهم ب (82.86 %) من المجموع الإجمالي بما يعادل 58 إطار من العدد الإجمالي راضين عن درجة تنوع المهام المنوطة بهم ، بينما صرحت النسبة المتبقية من الباحثين و البالغة حوالي ( 17.14 %) بما يعادل 12 إطار من العدد الإجمالي، عن عدم رضاهم عن درجة تنوع المهام المنوطة بهم .

و في ضوء هذه النتائج يمكن القول ، انه بالتقريب كل الباحثين راضين عن درجة تنوع المهام المنوطة بهم. و حسب تصريحاتهم فإن طبيعة نشاط المؤسسة و كذا المشاريع التي تسعى لتحقيقها هي التي جعلت المهام المسندة إليهم تتسم بالتنوع والتجديد، حيث أعرب احد الإطارات قائلا: "إن مؤسستهم تحاول قدر الإمكان مراعاة مبدأ إثراء العمل عند تصميمها لمختلف الوظائف، إدراكا منها لأهمية و ضرورة تنوع المهام." وهذا بالتالي ما جعل هؤلاء الباحثين يشعرون بالرضا اتجاه وظائفهم. فيما يرى الباحثون الذين عبروا عن عدم رضاهم عن درجة تنوع مهامهم ، أن السبب في ذلك راجع حسب ما أدلوا به من تصريحات لقيامهم بمهام نمطية روتينية و هو ما جعلهم يشعرون بالملل وعدم الرضا و الإحباط .

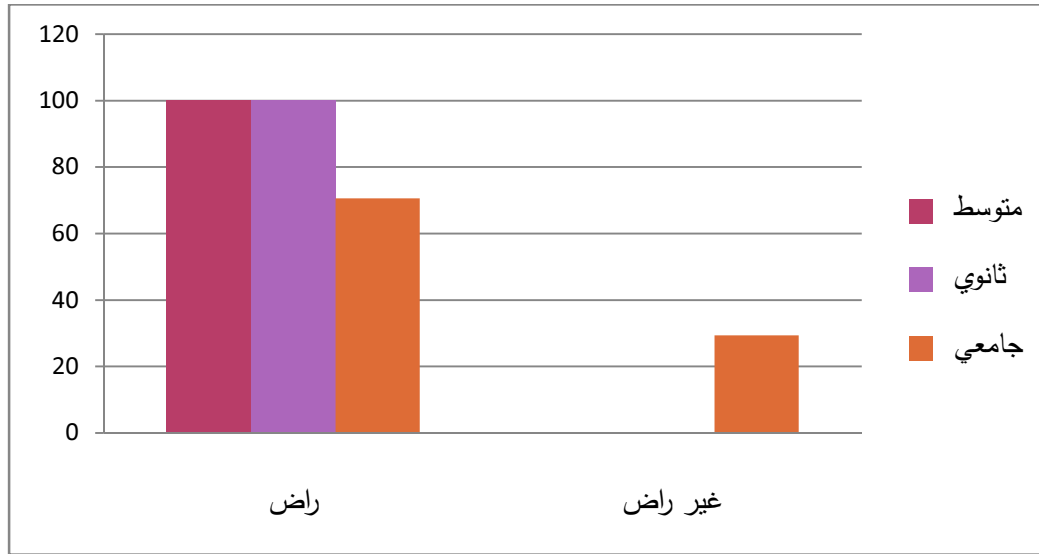
من خلال تحليلنا و تفسيرنا للبيانات الكمية الواردة أعلاه ، نستخلص إذا بأن المهام التي تمارس من طرف الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، تتسم بالتنوع و هو بالتالي ما أدى إلى تحقيق رضاهم الوظيفي ، لأن نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين .

بناء على ما تقدم ندرك أهمية تنوع المهام، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (18)

ث- توافق منصب العمل مع المؤهلات العلمية: إن من الأمور التي ينبغي مراعاتها أثناء تصميم الوظائف هي العمل على تحقيق التوافق بين المنصب و المؤهلات العلمية لشاغله، حتى يشعر بالارتياح في أداء مهامه و هو ما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي لديه. و لكن يحدث عكس ذلك في حين عدم توافق المؤهلات العلمية للأفراد العاملين مع المناصب التي يشغلونها الوظيفي. ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (19)

الجدول رقم (19): يوضح رضا الباحثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدى توافق مناصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية حسب المستوى التعليمي.

المجموع الكلي		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	توافق المنصب مع المؤهلات العلمية
78.57%	55	70.58%	36	100%	15	100%	4	راض
21.43%	15	29.42%	15	0%	0	0%	0	غير راض
100%	70	100%	51	100%	15	100%	4	المجموع



الشكل رقم (23): يوضح رضا الباحثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدى توافق مناصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية حسب المستوى التعليمي.

من خلال ما يتضمنه الجدول رقم (19) و المتعلق بالرضا عن مدى توافق منصب العمل مع المؤهلات العلمية حسب المستوى التعليمي ، يتضح أن غالبية الباحثين من المستويات التعليمية الثلاثة ( متوسط، ثانوي و جامعي) راضين عن مدى توافق المناصب التي يشغلونها مع مؤهلاتهم العلمية، و هو ما أكدته نسبة ( 78.57% ) من المجموع الإجمالي، أي ما يوافق 55 إطار من العدد الإجمالي، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة من الباحثين الراضين، قد سجلت و بنسب متساوية في كل من فئتي المستوى التعليمي المتوسط و الثانوي، حيث تقدر نسبة كل منهما ب( 100% ) . ثم تليها بعد ذلك نسبة (70.58%) من الباحثين الراضين من ذوي المستوى الجامعي. أما فيما يخص الباحثين الذين اقروا عدم رضاهم عن مدى توافق مناصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، فنقدر نسبتهم ب( 21.43% ) من المجموع الإجمالي، أي ما يوافق 15 إطار من العدد الإجمالي ، حيث اقتصرت هذه النسبة فقط على الباحثين من المستوى الجامعي و تقدر نسبتهم ب ( 29.42% ) .

بعد القراءة الإحصائية للنسب ، يمكن القول أن أكثر من ثلاثة أرباع الباحثين من المستويات التعليمية الثلاثة ( متوسط ، ثانوي ، جامعي ) راضين عن مدى توافق مناصب العمل التي يشغلونها مع مؤهلاتهم العلمية، لأنه حسب تصريحاتهم فإن وظائفهم تتوافق إلى حد كبير مع الشهادات المتحصل عليها، حيث ساعدهم ذلك على التحكم في العمل أكثر، رغم أنهم يعملون بمراكز حساسة تتطلب دقة في العمل، كما انه منحهم فرصة تحقيق الذات ، ولعل ما يدعم هذا الطرح هو ما صرح به احد الإطارات من المسؤولين بالمؤسسة من خلال لقاءنا معه أثناء توزيع الاستمارات ، " إن مؤسسة

اتصالات الجزائر تسعى لمراعاة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، و ذلك من خلال إدماج الفئات المؤهلة أي أصحاب الشهادات في المكان الصحيح. " وهو ما أدى إلى تحقيق رضاهم الوظيفي ، و جعلهم يرغبون فيما يقومون به من أعمال .

أما فيما يتعلق بالمبحوثين غير الراضين من فئة الإطارات الجامعية ، فقد اعتبروا أن مناصب عملهم لا تقترن بمستواهم التعليمي، لأنهم يتوفرون على مؤهلات و قدرات أفضل، تؤهلهم لشغل مناصب عمل أحسن من تلك التي يحتلونها ، حيث عبر لنا احد الإطارات قائلا : "إن بعض الإطارات بالمؤسسة تحتل مناصب عمل لا تستحقها، وهذا راجع لعمليات الاختيار التي لم تكن موضوعية." الأمر الذي جعلهم يشعرون بالتذمر و عدم الرضا في العمل حيال ذلك.

نستخلص إذا من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، بأن توافق مناصب العمل مع المؤهلات العلمية المتوفرة لدى المبحوثين، يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بالمؤسسة اتصالات الجزائر، لان نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة الغير الراضين.

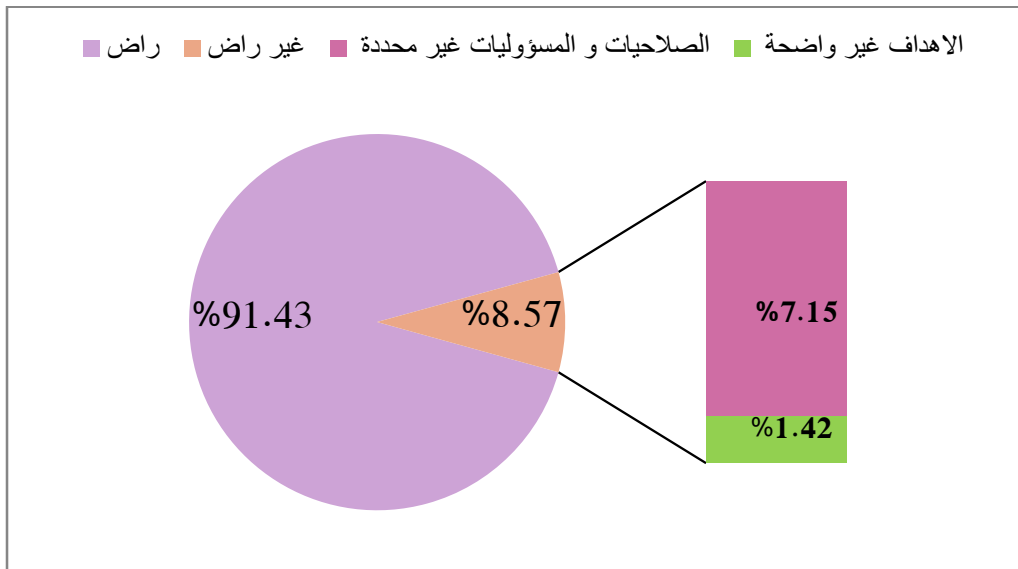
بناء على ما تقدم ندرك، أهمية مراعاة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حتى يتحقق التوافق بين المنصب و المؤهلات العلمية للفرد العامل، و هذا راجع لتأثيره الواضح على الرضا الوظيفي، كما أكدته نتائج الجدول رقم (19)

**ج- تحديد مضمون الوظيفة:** "إن المهام غير المحددة و الأهداف غير وافية الوضوح ينجم عنها عوامل الضغط، لأن الفرد يكون في وضعية لا تسمح له أبدا من التأكد من إتمام المهام الموكلة إليه. و هذا الأمر ينطبق أيضا على الإطارات بما فيهم المسؤولين داخل التنظيم."

(Commission Universitaire de Sécurité et Santé au Travail, 2005, p.3) و بالتالي فإن هذا الأمر سينعكس سلبا على الرضا الوظيفي لديهم وسيؤثر أيضا على أدائهم للأعمال المنوطة بهم بالشكل المطلوب. ونظرا لأهمية تحديد مضمون الوظائف في تحقيق الرضا الوظيفي فقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر محل البحث الكشف عما إن كان مضمون الوظائف الخاصة بالإطارات العاملة محددة بشكل يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (20)

الجدول رقم (20): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدى تحديد مضمون وظيفتهم مع ذكر سبب عدم الرضا الوظيفي

النسبة المئوية		التكرار		تحديد مضمون الوظيفة	
%91.43		64		راض	
%8.57	%7.15	6	5	الصلاحيات و المسؤوليات غير محددة	غير راض
	%1.42		1	الأهداف غير واضحة	
	%0		0	أخرى تذكر	
%100		70		المجموع الكلي	



الشكل رقم (24): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدى تحديد مضمون وظيفتهم مع ذكر سبب عدم الرضا الوظيفي

توضح الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (20) و الشكل البياني رقم (24) و الذين يمثلان رضا المبحوثين عن تحديد مضمون الوظيفة، أن معظم المبحوثين أكدوا رضاهم عن تحديد مضمون

الوظيفة التي يمارسونها بمؤسسة اتصالات الجزائر، و تقدر نسبتهم ب (91.43%) من المجموع الإجمالي، بما يعادل 64 إطار من العدد الإجمالي. أما ما تبقى من المبحوثين و الذين تقدر نسبتهم ب (8.57%) بما يعادل 6 إطارات من العدد الكلي للمبحوثين، فقد اقرروا عدم رضاهم عن تحديد مضمون الوظيفة التي يؤديونها ، حيث توزعت إجاباتهم بين (7.15%) اعتبروا أن عدم تحديد صلاحياتهم و مسؤولياتهم بدقة هو سبب عدم رضاهم، أما الذين اعتبروا أن الأهداف غير واضحة هي السبب ،فتقدر نسبتهم ب (1.42%) ، بينما لم نسجل أية حالة فيما يتعلق بذكر المبحوثين لأسباب أخرى تخص عدم رضاهم عن مدى تحديد مضمون الوظيفة.

و في ضوء هذه النتائج، نجد انه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن تحديد مضمون الوظيفة، التي يؤديونها في مؤسسة اتصالات الجزائر. و يرجع ذلك حسب تصريحاتهم لاطلاعهم التام على حدود مسؤولياتهم و الصلاحيات المخولة لهم، هذا بالإضافة لإدراكهم لمختلف الأهداف المتوقعة تحقيقها من وراء الدور الذي يؤديونه، نظرا لأهمية المهام المنوطة بهم و حساسيتها داخل المؤسسة ، حيث يستدعي الأمر تحديدها بشكل دقيق وهو ما ساعدهم على القيام بإعمالهم بكفاءة و فعالية و جعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي.

في حين يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين عن تحديد مضمون الوظيفة التي يمارسونها، حسب تصريحاتهم لعدم تزويدهم بالمعلومات الكافية من طرف المؤسسة عن حدود صلاحياتهم و مسؤولياتهم، فيما يرى البعض منهم انه تسند إليهم في بعض الأحيان مهام لا يدركون الأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها من وراء انجازهم لها، أي أنها تتسم بعدم الوضوح ، وهو ما من شأنه أن يؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي .

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة أعلاه، نستخلص إذا أن تحديد مضمون الوظيفة بدقة في مؤسسة اتصالات الجزائر، ساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، لان نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

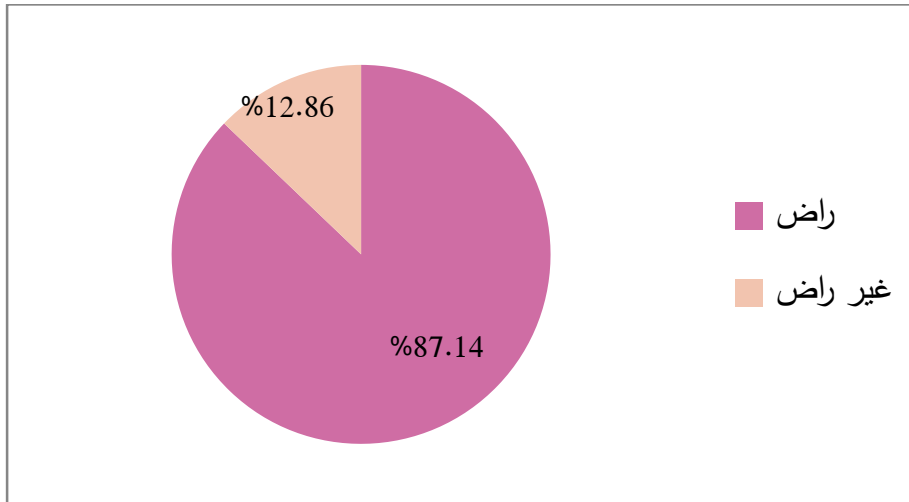
و فيما تقدم ندرك أهمية تحديد مضمون الوظيفة، و هذا راجع لتأثيره الواضح على الرضا الوظيفي، كما أكدته نتائج الجدول رقم (20)

ح- الحرية في العمل (الاستقلالية) : "يقصد بالحرية المتاحة في العمل مقدار ما يشعر به الفرد من الاستقلال و حرية التصرف في جدولة بعض جوانب العمل اليومي ،فكلما أتيح للفرد توافر درجة من الحرية في العمل ،شعر بالمسؤولية الشخصية حول إمكانيات النجاح أو الفشل التي يمكن أن تحدث في تنفيذ تلك الأعمال و النتائج المترتبة عليها." (عبد الله بن عبد المحسن المدلج، 2003، ص.30) و من هذا المنطلق يتبين أن محاولة إشباع الاستقلالية من خلال الوظيفة التعامل لا تؤثر فحسب إيجابا على راحة الفرد و إنما أيضا تقوية العلاقة بين كل من رضا و أداء هذا الأخير." (نور الدين بو علي، 2012، ص.344). وبهذا يعد إذا عامل الاستقلالية أو الحرية عنصرا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي ،و لذا فإن غياب هذا العامل الحاسم من شأنه أن يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (21)

الجدول رقم (21): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مقدار الحرية(الاستقلالية) التي يشعرون بها أثناء أداء مهامهم.

النسبة المئوية	التكرارات	مقدار الحرية أثناء أداء المهام
87.14%	61	راض
12.86%	9	غير راض
100%	70	المجموع





الشكل رقم (25): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مقدار الحرية (الاستقلالية) التي يشعرون بها أثناء أداء مهامهم.

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (21)، يتضح أن غالبية المبحوثين نسبة (87.14%) من المجموع الإجمالي، بما يعادل 61 إطار من العدد الكلي للمبحوثين، يؤكدون رضاهم عن مقدار الحرية التي يشعرون بها خلال انجاز مهامهم. في حين نجد أن 9 إطارات من المجموع الإجمالي للمبحوثين، أي ما يعادل نسبة (12.86%) من المجموع الإجمالي، اقرروا عدم رضاهم عن مقدار الحرية التي يشعرون بها خلال انجازهم لمهامهم.

و في ضوء هذه النتائج، يمكن القول انه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن مقدار الحرية التي يشعرون بها خلال تأدية أعمالهم. وهذا حسب تصريحاتهم راجع لجملة الصلاحيات التي منحتها لهم المؤسسة، و التي سمحت لهم بالعمل بكل حرية دون تدخل من احد في كيفية انجازهم للأعمال المكلفين بها، و خاصة وأنهم يمتلكون المهارات و القدرات التي تؤهلهم للاعتماد على أنفسهم، و هو ما جعلهم يقومون بالكثير من المبادرات في العمل، الأمر الذي منحهم الثقة في النفس و جعلهم يشعرون بالرضا و حرية التصرف، وممكنهم من التدقيق في الأعمال المطلوبة منهم وانجازها بكفاءة عالية.

أما فيما يتعلق بالمبحوثين الذين عبروا عن عدم رضاهم عن مقدار الحرية التي تمنح لهم أثناء تأدية أعمالهم، فهذا راجع حسب ما أدلوا به من تصريحات إلى ما يعانون منه من تدخلات، بالإضافة للمراقبة المستمرة حيث جعلتهم يشعرون بأنهم مقيدون أثناء تأدية أعمالهم، فرغم ما يتمتعون به من

إمكانيات فإن مجال حريتهم محدود جدا في القيام بأية مبادرة، وهذا راجع إلى غياب الثقة بينهم و بين رئيسهم المباشر، الذي لا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم، فهو يتدخل في كل حركة تخص العمل وهو ما جعلهم يشعرون بالاستياء و التذمر وعدم الرضا و الاستقرار إزاء ذلك في العمل، حيث صرحت إحدى الإطارات قائلة " بأن مسؤولها لا يمنحها حرية التصرف في أداء عملها، حيث يقم نفسه في كل صغيرة و كبيرة " .

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(21) ، نستخلص إذا بأن ما يشعر به الإطارات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، من حرية و استقلالية أثناء انجاز المهام قد ساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي ،لأن نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين .

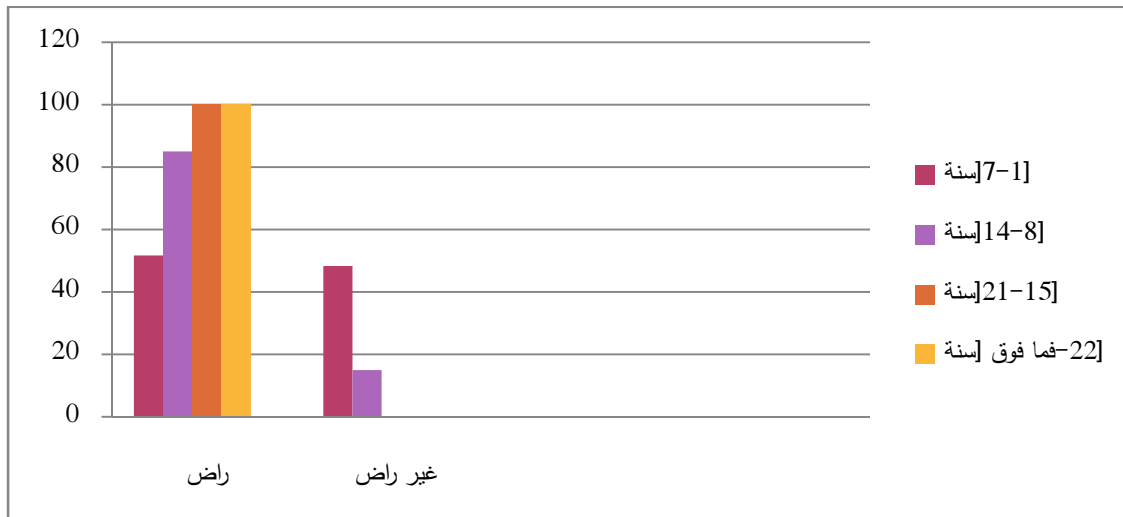
بناء على ما تقدم ،ندرك أهمية الاهتمام بمقدار الحرية الذي ينبغي أن يشعر بها الأفراد العاملون أثناء أدائهم للمهام المنوطة بهم، و ذلك لم لها من تأثير واضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (21) .

#### خ- علاقة العامل بمعدات و تقنيات العمل:

"بالإضافة إلى الأشخاص و لوائح العمل التي يتعامل العامل معها، فإنه يحتك بالآلات و الأدوات و التقنيات التكنولوجية الحديثة التي يستخدمها و التي يتوقف نجاحه و رضاه العام ورضاه الوظيفي على استمرار سيرها، و أسلوب التعامل معها و طريقة الأداء عليها." (عويد سلطان المشعان، 1994، ص.261) و عليه فالعمل على توفير معدات و تقنيات عمل ملائمة ،من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ،و لكن يحدث عكس ذلك في حين لم تتوفر المنظمة على ما يحتاجه الأفراد العاملين بحوزتها من معدات و تقنيات عمل ملائمة ، و هو ما يعكس العلاقة الطردية بين معدات و تقنيات العمل و الرضا الوظيفي. ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (22)

الجدول رقم (22): يوضح رضاالمبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن معدات و تقنيات العمل حسب الاقدمية في المؤسسة.

المجموع الكلي		[22-فما فوق]		[15-21]		[8-14]		[1-7]		الاقدمية
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	معدات وتقنيات العمل
53	75.71%	12	100%	9	100%	17	85%	15	51.72%	راض
17	24.29%	0	0%	0	0%	3	15%	14	48.28%	غير راض
<b>70</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>المجموع</b>



الشكل رقم (26): يوضح رضاالمبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن معدات و تقنيات العمل حسب الاقدمية في المؤسسة.

يتضح من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (22) ، أن غالبية المبحوثين من كل فئات الاقدمية ،أكدوا رضاهم عن معدات و تقنيات العمل التي يعتمدون عليها، من اجل انجاز المهام المنوطة بهم بمؤسسة اتصالات الجزائر، و تقدر نسبتهم ب (75.71%) من المجموع الإجمالي، بما يعادل 53 إطار من العدد الكلي للمبحوثين. حيث نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين الراضين، قد سجلت و بنسب متساوية في كل من فئتي المبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [15-21] سنة و [22 - فما فوق] سنة، و تقدر نسبة كل منهما ب (100%) ، ثم تليها بعد ذلك نسبة (85%) من المبحوثين الراضين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [8 -14] سنة ،لنسجل في الأخير اقل نسبة من المبحوثين الراضين و هم الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [1 - 7]سنوات ، حيث تقدر نسبتهم ب(51.72%). أما فيما يخص المبحوثين الذين اقروا عدم رضاهم عن معدات و تقنيات العمل التي يعتمدون عليها في انجاز مهامهم بمؤسسة اتصالات الجزائر ،فتقدر نسبتهم ب (24.29%) من المجموع الإجمالي، بما يعادل 17 إطار من العدد الكلي للمبحوثين، وقد اقتضرت هذه النسبة فقط على المبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [1- 17] سنوات، و تقدر نسبتهم ب (48.28%) و هي أعلى نسبة، والمبحوثين ممن تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [8-14]سنة و تقدر نسبتهم ب(15%).

و في ضوء هذه النتائج يمكن القول أن أكثر من نصف المبحوثين من مختلف فئات الأقدمية ، راضين عن معدات و تقنيات العمل المتوفرة بمؤسسة اتصالات الجزائر ، لأنها بنظرهم توفر عنهم بدل المزيد من الجهود في الأعمال التي يقومون بها ، كما أن خبرتهم الطويلة في المؤسسة ساعدتهم على التكيف مع مختلف المعدات و التقنيات و ذلك من خلال الممارسة اليومية لأعمالهم بالمؤسسة، حيث فتح ذلك لهم المجال أكثر لإبراز قدراتهم و إمكانياتهم في العمل ،الأمر الذي ساهم في الرفع من معنوياتهم و جعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي.

في حين يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين ، و خاصة الذين تراوحت اقدميتهم في المؤسسة، ما بين السنة و السبعة سنوات عن معدات و تقنيات العمل المتوفرة بالمؤسسة ،لعدم قدرتهم على التكيف معها، لأنها حسب تصريحاتهم لا تتسجم مع متطلبات العمل الذي يمارسونه و هو ما يعيق انجازهم للعمل بالشكل المطلوب ،حيث اثر ذلك سلبا على رضاهم الوظيفي .في حين صرح احد الإطارات بالمؤسسة قائلا : " إن عدم قدرة بعض الإطارات على التكيف مع مختلف معدات و تقنيات

العمل، راجع لعدم توفرهم على خبرة مسبقة، لكونهم توظفوا حديثا في هذه المؤسسة ولم يتعرفوا بعد على التقنيات والمعدات المستعملة، أي أنهم ما يزالون في بداية المسار المهني."

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة أعلاه ، نستخلص إذا أن معدات و تقنيات العمل المتوفرة بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها ، لان نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين .

بناء على ما تقدم ندرك أهمية حسن انتقاء معدات و تقنيات العمل، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (22).

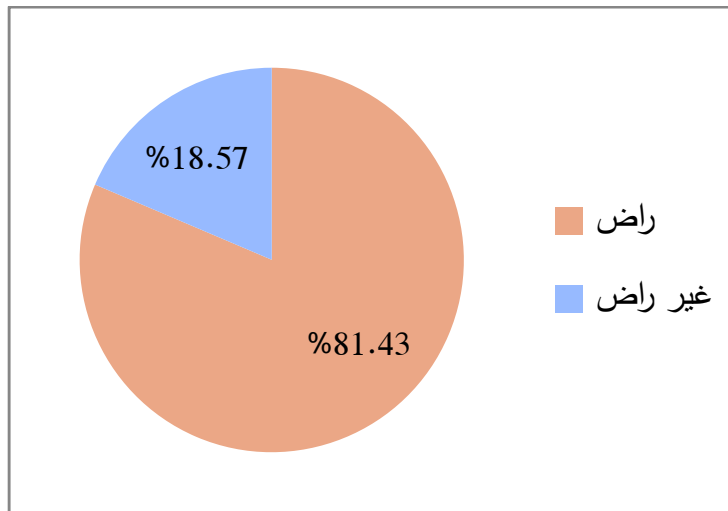
#### د- إجراءات و قوانين العمل :

" هي مجموعة القرارات و الأوامر و التعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة. و على سبيل المثال فان نظم العمل و إجراءاته تبين بدء الدوام و انتهائه ، و الإجازات الأسبوعية، و شؤون الموظفين ، و غير ذلك من الإجراءات و الأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. و يتضح مما تقدم أن مرونة الأنظمة و الإجراءات تخلق مجالا من الحرية يشجع على الإبداع و الابتكار و تفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات البيئية مما يخلق مناخا للثقة في توسيع قدرات العاملين و حفزهم للإبداع في تفاعل و تكامل مقومات البيئة، و بذلك تجعل كل عامل يقدم أفضل جهوده و قدراته لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة .بعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات و جمود و تعقد الأنظمة ،فان ذلك يؤثر على السمات و القدرات الإبداعية للعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية مما يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم." ( فاروق عبده فليه ،السيد محمد عبد المجيد ،2005،ص.ص:298.299)

و عليه يمكن القول أن العمل على توفير إجراءات و قوانين عمل موضوعية من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و لكن يحدث عكس ذلك في حين لم تتوفر إجراءات و قوانين موضوعية و هو ما يعكس العلاقة الطردية بين الظروف الفيزيائية للعمل و الرضا الوظيفي. ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (23)

الجدول رقم (23): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن إجراءات و قوانين العمل

إجراءات و قوانين العمل	التكرارات	النسبة المئوية
راض	57	%81.43
غير راض	13	%18.57
المجموع	70	%100



الشكل رقم (27): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن إجراءات و قوانين العمل تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (23) ، أن غالبية المبحوثين راضين عن قوانين و إجراءات العمل و تقدر نسبتهم ب (%81.43) من المجموع الإجمالي أي ما يعادل 57 إطار. في حين نجد أن 13 إطار بما يقابل نسبة (%18.57) من المبحوثين، غير راضين عن قوانين و إجراءات العمل .

و في ضوء هذه النتائج يتضح ، انه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن قوانين و إجراءات العمل الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، و هذا راجع حسب ما دلت عليه تصريحاتهم إلى عدالة ووضوح الأحكام و الضوابط المنبثقة عن قوانين و إجراءات العمل، الأمر الذي جعلهم يشعرون بالرضا و

ساعدهم على انجاز أعمالهم بارتياح دون أية قيود صارمة و غير عادلة .حيث صرح احد الإطارات من المسؤولين بالمؤسسة أثناء توزيع الاستثمارات قائلا : "إن الهدف من تطبيق القوانين الخاصة بالعمل و إجراءاته هو تحقيق المصلحة العامة و لهذا يعد الالتزام بها شرطا ضروريا لسير العمل بطريقة منظمة " .

أما فيما يخص المبحوثين الذين اقرروا عدم رضاهم عن قوانين و إجراءات العمل، فهذا راجع حسب ما أدلوا به من آراء إلى عدم تطبيق قوانين و إجراءات العمل بشكل عادل على جميع الإطارات، في حين اقر بعض المبحوثون الذين التحقوا بمناصب العمل حديثا، أن قوانين و إجراءات العمل غير واضحة بالشكل الكافي ،حيث يسودها بعض الغموض وهو ما يجعل هؤلاء المبحوثين يجدون صعوبة في استيعابها، و من ثم صعوبة في تطبيقها. و بناء على ذلك فقد أدى التطبيق غير العادل لقوانين و إجراءات العمل، و كذا غموضها إلى جعل هؤلاء المبحوثين يشعرون بالتذمر و عدم الرضا الوظيفي.

بما أن نسبة المبحوثين الراضين عن إجراءات و قوانين العمل الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، تفوق بكثير نسبة المبحوثين الذين اقرروا عدم رضاهم عنها ،نستنتج أن قوانين و إجراءات العمل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

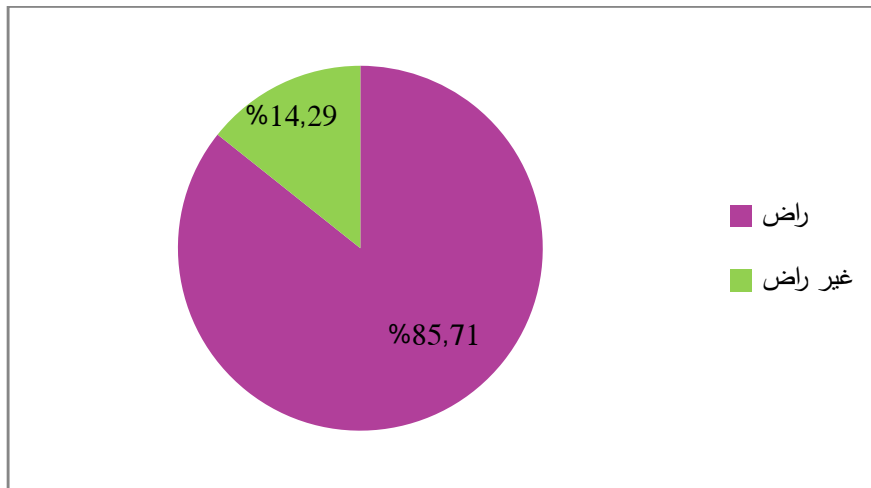
من خلال ما تقدم ندرك أهمية القوانين و إجراءات العمل ،وذلك لم لها من تأثير واضح على الرضا الوظيفي ، كما أكدته نتائج الجدول رقم (23).

**ذ- ظروف العمل الفيزيائية:** تؤثر ظروف العمل الفيزيائية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و بالتالي على رضاه عن العمل .ولذا فقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، و الحرارة ،و التهوية و الرطوبة ،و الضوضاء ،النظافة ،ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ،و أمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل ،اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن . وكان اهتمام هذه الدراسات مركزا على اثر هذه العوامل المادية على أداء الإنتاجي للأفراد.و لقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختبار اثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين و على رضاهم عن العمل.و تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله ،أي على درجة رضاه عن العمل." (احمد صقر عاشور، 1995، ص.149) و عليه يمكن القول أن توفر ظروف

فيزيقيية جيدة من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و لكن يحدث عكس ذلك في حين توفر ظروف فيزيقيية غير ملائمة و هو ما يعكس العلاقة الطردية بين الظروف الفيزيقيية للعمل و الرضا الوظيفي. ويتضح ذلك من خلال الجدول (24)

الجدول رقم (24): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن ظروف العمل المادية(الفيزيقيية)

ظروف العمل	التكرارات	النسبة المئوية
راض	60	%85.71
غير راض	10	%14.29
المجموع	70	%100



الشكل رقم (28): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن ظروف العمل المادية(الفيزيقيية)

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول رقم (24) ، أن غالبية المبحوثين راضين عن ظروف عملهم المادية بمؤسسة اتصالات الجزائر، و هو ما أكدته نسبة (%85.71)



من إجمالي العينة بما يعادل 60 إطار. أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا عدم رضاهم عن هذه الظروف المادية، فتقدر نسبتهم ب (14.29%) من إجمالي العينة و هو ما يوافق 10 إطارات.

و في ضوء هذه النتائج ، يتضح ،انه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن ظروف العمل المادية المتوفرة بمؤسسة اتصالات الجزائر، لان المؤسسة تسعى لتوفير ظروف عمل ملائمة لهم لأداء مهامهم بكل راحة، و هو ما لاحظته من خلال تواجدي بالمؤسسة حيث أن جميع المكاتب تتوفر على مكيفات هوائية ، بالإضافة إلى النظافة التي كنت قد لا مستها في جميع أماكن العمل ،الأمن، الإضاءة المناسبة.. الخ ، كما أن المقرات الإدارية كانت تتسم بالهدوء و قلت الحركة ،عكس المقرات التجارية التي لا تتوقف فيها حركة العمال و الزبائن. و عليه فان ظروف العمل المادية الحسنة ساهمت في شعورهم بالرضا الوظيفي و ساعدتهم على انجاز أعمالهم بكل ارتياح.

فيما يرى المبحوثون الذين عبروا عن عدم رضاهم عن ظروف العمل المادية أو الفيزيائية، أن السبب في ذلك راجع إلى طبيعة مناصبهم التي تتطلب منهم الانتقال بين مختلف الوحدات و خاصة منها التجارية، هنالك أين تكثر حركة العمال و الزبائن و هذا يجعلهم يشعرون في بعض الأحيان بالتوتر و عدم الرضا كما، أن بعض المهام تتطلب منهم التنقل خارج المؤسسة خاصة بالنسبة للمهندسين و التقنيين السامين ، حيث أنهم يضطرون أحيانا للتنقل خارج المؤسسة ،من اجل أداء بعض المهام و هذا ما يجبرهم أحيانا على مواجهة بعض الظروف الفيزيائية الصعبة.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة أعلاه، نستنتج إذا أن ظروف العمل المادية مناسبة بمؤسسة اتصالات الجزائر، و هو ما ساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، لان نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بظروف العمل المادية ( الفيزيائية )، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (24).

## 2-علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي:

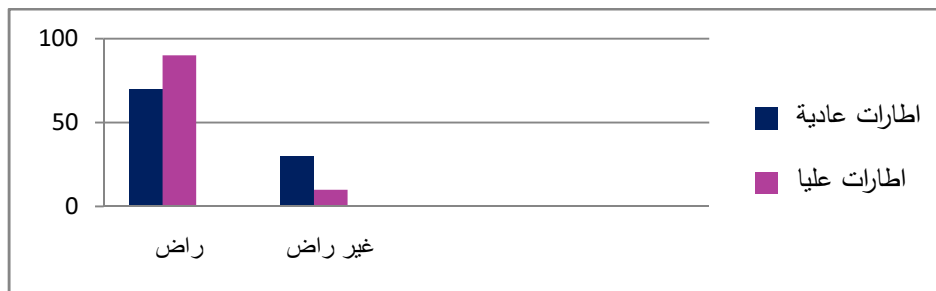
تعتبر الحوافز من الوسائل التي تمكن من تنظيم و توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف و غايات المؤسسة بكفاءة و فعالية، و" يعتبر الرضا الوظيفي المحصلة النهائية للحوافز، و بالتالي يكون جزءا منها، و من ثم فدراسة نظام الحوافز في المنظمة يكون لزاما لدراسة الرضا الوظيفي." (وليد حليم غازي

،2011،ص.118) وعموما يتوقف الرضا عن الحوافز على عدة مؤشرات و التي تساهم في تحقيقه و من أهمها:

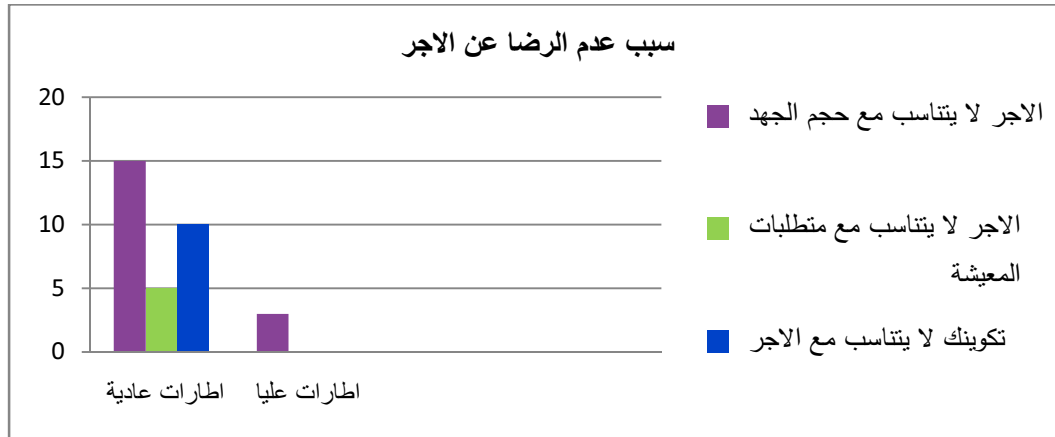
أ- الأجر: "و هو المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف نظير عمله اليومي الذي يقدم فيه جهده للتنظيم، و هذا المبلغ من المال يستخدمه الفرد لإشباع حاجاته الأساسية.و يتوقف رضا الموظف عن الراتب الذي يتقاضاه بمدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية، و عدالته مقارنة بالجهد المبذول، و بمستوى الراتب في المنظمات الأخرى، و أي نقص في كفاية الراتب لتحقيق الحاجات الأساسية للموظف، قد يؤدي بالتالي إلى ظهور علامات من عدم الرضا لدى الموظف، و التي قد تنعكس على أدائه في العمل. " ( احمد محمد عوض بني احمد،2007، ص.50 ) "فقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل و العكس هو الصحيح." (عبد الله بن عبد المحسن المدلج، 2003، ص.28) و تتضح هذه العلاقة الطردية بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي أكثر من خلال الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أجورهم حسب طبيعة المنصب الذي يشغلونه مع ذكر سبب عدم الرضا الوظيفي.

المجموع الكلي		إطارات عليا		إطارات عادية		طبيعة المنصب	الرضا عن الأجر
ت	%	ت	%	ت	%		
55	78.57%	27	90%	28	70%	نعم	
9	12.86%	3	10%	6	15%	الأجر لا يتناسب مع حجم الجهد الذي تبذره	لا
2	2.85%	0	0%	2	5%	الأجر لا يتناسب مع متطلبات المعيشة	
4	5.71%	0	0%	4	10%	تكوينك لا يتناسب مع الأجر الذي تتقاضاه	
15	21.43%	3	10%	12	30%	المجموع الجزئي	
70	100%	30	100%	40	100%	المجموع	



الشكل رقم (29): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أجورهم حسب طبيعة المنصب الذي يشغلونه



الشكل رقم (30): يوضح سبب عدم رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن الأجر حسب طبيعة المنصب

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (25)، أن غالبية المبحوثين من فئتي الإطارات العادية والإطارات العليا، راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بمؤسسة اتصالات الجزائر، و هو ما أكدته نسبة (78.57%) بما يعادل 55 إطار، حيث سجلت أعلى نسبة من المبحوثين الراضين في فئة الإطارات العليا، و تقدر نسبتهم ب (90%)، ثم تليها بعد ذلك نسبة (70%) من المبحوثين الراضين في فئة الإطارات العادية. أما فيما يخص المبحوثين الذين اقرروا عدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه، فتقدر نسبتهم ب (21.43%) من المجموع الإجمالي بما يعادل 15 إطار من العدد الكلي، حيث سجلت أعلى نسبة في فئة الإطارات العادية، و تقدر نسبتهم ب(30%) من بينهم حسب ما نلاحظه في الجدول و الشكل البياني رقم (30)، من اعتبروا أن سبب عدم رضاهم يرجع لعدم تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذلونه و تقدر نسبتهم ب(15%)، أما (5%) منهم فقد اعتبروا أن راتبهم لا يتناسب مع مستوى المعيشة، في حين نجد أن(10%) من الإطارات العادية، اعتبرت أن تكوينها لا يتناسب مع الراتب الذي تتقاضاه. أما فيما يتعلق بالمبحوثين غير الراضين من فئة الإطارات العليا، فتقدر نسبتهم ب(10%) حيث تمثل سبب عدم رضاهم فقط، في عدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي يبذلونه. في حين لا نسجل أية حالة فيما تبقى من الأسباب.

و في ضوء هذه النتائج يمكن القول، أنه أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثين من الإطارات العادية والعليا، راضين عن الأجر الذي يتقاضونه و هذا راجع حسب ما لمسناه من خلال ما أدلوا به من تصريحات، لتناسب الأجر الذي يتقاضونه كثيرا مع المنصب الذي يحتلونه، كما انه يعبر أيضا عن المجهود

المبذول من قبلهم ،حيث صرح لنا الكثير من المبحوثين أن مستوى الأجور بمؤسستهم مرتفع، و خاصة بالنسبة لفئة الإطار سواء تعلق الأمر بالإطارات العادية أو العليا، و لا سيما إذا ما تمت مقارنته مع ما يتقاضاه الإطار من أجور، في بعض المؤسسات الوطنية الأخرى، الأمر الذي دفع بالكثير منهم إلى ترك العمل بهاته المؤسسات و الالتحاق بمؤسسة اتصالات الجزائر، بحثا عن اجر أفضل. و لذا فإن عدالة ما يتقاضاه المبحوثون من أجور، جعلتهم يشعرون بالرضا اتجاه عملهم والارتياح ،كما ولد لديهم أيضا الرغبة في الاستمرار بالعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن الكثير منهم كان يردد لي عبارة "نحمد الله " فيما يتقاضونه من اجر .

أما فيما يخص المبحوثين الذين ابدوا عدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه ،و خاصة بالنسبة للإطارات العادية ، فإن البعض منهم اقروا انه رغم ارتفاع ما يتقاضونه من أجر ، لكنهم اعتبروا أنهم يستحقون أجرا أفضل من ذلك الذي يتقاضونه ،لأنه بنظرهم لا يتكافئ مع ما يبذلونه من جهد كبير بالمؤسسة ،و هم ما سجلناه أيضا بالنسبة لثلاثة حالات من الإطار القيادية ، وهنالك من الإطار العادية هم ممن يطمحون إلى زيادة أجورهم لمجاراة تكاليف المعيشة ، مبررين ذلك في أن الأجر الذي يتقاضونه لا يغطي جميع متطلباتهم و احتياجاتهم المعيشية ، فيما يرى البعض منهم أن الأجر الذي يتقاضونه، لا يتناسب مع تكوينهم .

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للبيانات الكمية المدونة أعلاه، نستنتج إذا أن نظام الأجور بمؤسسة اتصالات الجزائر، يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، و ذلك لان نسبة المبحوثين الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

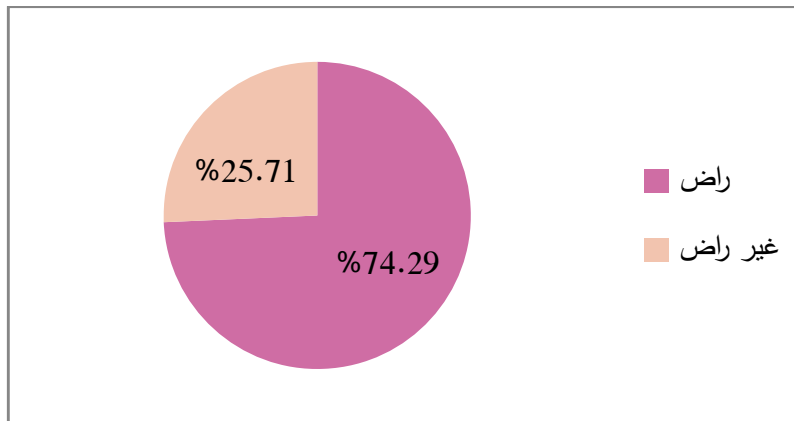
بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بنظام الأجور، و هذا راجع لتأثيره الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (25) .

ب- المكافآت و العلاوات المالية: "وهي تعد من العوامل المادية و التي تساهم في إثارة حماس و نشاط الفرد خاصة إذا كان الراتب غير كاف لإشباع المتطلبات الضرورية، فهذه المتغيرات تعوض النقص بين الراتب و ارتفاع تكاليف المعيشة." ( عائشة إبراهيم البريمي، 2007،ص.38) وهو ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.ولذلك فإن غياب أو عدم توزيع المكافآت و

العلاوات بشكل عادل من شأنه أن يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ، و هذا ما يعكس العلاقة الطردية بينهما. و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(26)

الجدول رقم (26): يوضح رضاالمبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن المكافآت و العلاوات.

المكافآت و العلاوات	التكرارات	النسبة المئوية
راض	52	%74.29
غير راض	18	%25.71
المجموع	70	%100



الشكل رقم (31): يوضح رضاالمبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن المكافآت و العلاوات.

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26) ، أن معظم المبحوثين راضين عن المكافآت و العلاوات التي تمنحها لهم مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تقدر نسبتهم ب(74.29%) من النسبة الإجمالية بما يعادل 52 إطار، في حين عبر ( 25.71 % ) من المبحوثين أي ما يوافق 18 إطار عن عدم رضاهم عن المكافآت و العلاوات الممنوحة من قبل المؤسسة.

و في ضوء هذه النتائج يمكن القول، أنه بالتقريب ثلاثة أرباع من المبحوثين، عبروا عن رضاهم عن المكافآت و العلاوات التي توفرها مؤسسة اتصالات الجزائر، و هذا راجع حسب تصريحاتهم لعدالة نظام توزيع المكافآت و العلاوات الذي تتبناه مؤسسة اتصالات الجزائر.

فيما يرى المبحوثون الذين عبروا عن عدم رضاهم عن المكافآت و العلاوات التي تتوفر بالمؤسسة، أن السبب في ذلك راجع حسب تصريحات البعض منهم لعدم استفادتهم أصلا من تلك العلاوات و المكافآت، بينما يرى البعض منهم أن توزيع المكافآت و العلاوات بين مختلف الإطارات لا يتم بأسلوب عادل، و لعل ما يدعم هذا الطرح، هو ما صرح به احد الإطارات قائلا: "إن المكافآت و العلاوات التي استفيد منها

غير عادلة، لكونها لا تتناسب مع حجم ما أنجزه من مهام. " في حين أدل احد الإطارات قائلا: " إن العلاوات و المكافآت تمنح للجميع بالتساوي دون الأخذ بعين الاعتبار المجهودات الفردية. " وهو ما جعلهم يشعرون بالتذمر وعدم الرضا .

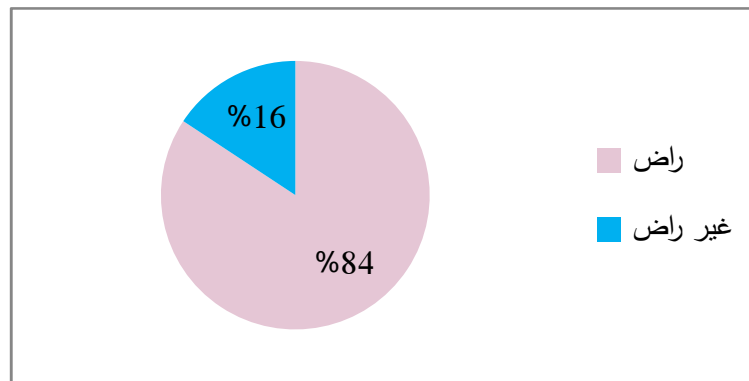
من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات المدونة أعلاه، نستخلص أن العلاوات و المكافآت المتوفرة بمؤسسة اتصالات الجزائر، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، لأن نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بالعلاوات و المكافآت و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (26).

**ت-الخدمات الاجتماعية العمالية:** يشكل الرضا عن النواحي الاجتماعية المتمثلة في مختلف الخدمات الاجتماعية العمالية عنصرا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي ،و تشمل ما" يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة لإشغاله لوظيفة ما مثل الإجازات ،التأمين الصحي،السكن "(سالم تيسير الشرايدة، 2008،ص.99) ،توفير خدمات النقل للفرد ،المشاركة في الأنشطة الترويحية ،مساندة الفرد على مواجهة الكوارث و الكوارث التي قد يتعرض لها.و عليه يعد إذا توفير الخدمات الاجتماعية بالشكل المطلوب عنصرا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي. و هو ما يعكس العلاقة الطردية بينهما حيث كلما تم توفير ما يحتاجه الأفراد من خدمات اجتماعية كلما ساهم ذلك في تحقيق رضاهم الوظيفي ،و لكن في حين حدث العكس فإن ذلك من شأنه أن يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد، و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(27)

الجدول رقم (27): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن الخدمات الاجتماعية العمالية

الخدمات الاجتماعية العمالية	التكرارات	النسبة المئوية
كراض	59	%84.29
غير راض	11	%15.71
المجموع	70	%100



الشكل رقم (32): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن الخدمات الاجتماعية العمالية

يتضح من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (27) ، أن غالبية المبحوثين راضين عن الخدمات الاجتماعية العمالية التي تمنحها لهم مؤسسة اتصالات الجزائر، وتقدر نسبتهم ب(84.29%) من المجموع الإجمالي، بما يعادل 59 إطار، أما فيما يخص المبحوثين الذين عبروا عن عدم رضاهم عن الخدمات الاجتماعية العمالية، التي يستفيدون منها بالمؤسسة، فنقدر نسبتهم ب(15.71%) من المجموع الإجمالي ،أي ما يعادل 11 إطار .

و في ضوء هذه النتائج يمكن القول، أنه بالتقريب كل المبحوثين ، راضين عن الخدمات الاجتماعية العمالية التي يستفيدون منها بمؤسسة اتصالات الجزائر ، لأنها حسب ما اقرؤا به من تصريحات خلال لقاء معهم ،تضمن لهم توفير العديد من الخدمات التي تساهم في تغطية بعض الحاجات التي يسعون إلى إشباعها.



أما فيما يخص المبحوثين الذين ابدوا عدم رضاهم عن الخدمات الاجتماعية العمالية التي تمنحها لهم المؤسسة، فإن هذا راجع حسب ما صرحوا به من آراء أثناء توزيع الاستمارات، لعدم استفادتهم من بعض الخدمات بصورة مستمرة. ، بينما يرى البعض منهم أن الخدمات غير كافية لسد بعض احتياجاتهم. وهو ما جعلهم يشعرون بالتذمر وعدم الرضا الوظيفي .

و في إطار مناقشتي مع احد الإطارات القيادية، ما سجلته من ملاحظات عن غياب بعض الخدمات كالنقل و الإطعام، اتضح من خلال ما صرح به الإطار، أن مؤسستهم تعمل على تعويض هذه الخدمات بمبالغ مالية، يستفيد منها جميع العاملين بالمؤسسة.

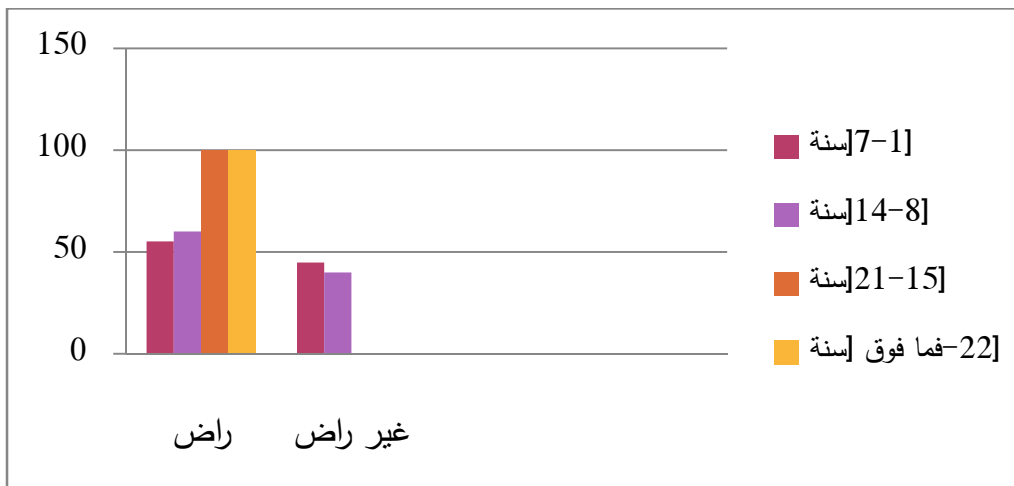
و بهذا نستنتج من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، أن الخدمات الاجتماعية العمالية المتوفرة بمؤسسة اتصالات الجزائر، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، لأن نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بالخدمات الاجتماعية العمالية، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (27).

ث- الترقية : "ينظر إلى الترقية على أنها حصول الموظف على فرص للتقدم إلى مناصب أعلى في السلم الإداري ، بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي و المعنوي ، فهي بجانب الزيادة التي سيحصل عليها الموظف في راتبه الشهري إذا ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري ، فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزا اجتماعيا ، و الموظف عندما ينتمي إلى التنظيم فإنه يتطلع دائما إلى المراكز العليا ، فهو لا يتوقع أن يبقى لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه ، فالرغبة في النمو و التقدم تدفعه إلى التطلع للترقية، و بالتالي فإن رضا الموظف عن هذا الجانب يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقية له بحيث ، تكون تطلعاته للترقية متساوية مع الفرص المتاحة ، و كلما كانت تطلعاته للترقية اكبر مما هو متاح قل رضاه عن العمل." (عبد الله بن عبد المحسن المدلج، 2003، ص.28) و عليه يمكن القول أن هنالك علاقة طردية بين ما يتاح للفرد من فرص للتقدم و الرضا الوظيفي و ذلك ما يتضح من خلال الجدول رقم(28)

الجدول رقم (28): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عمليات الترقية حسب الاقدمية في المؤسسة

المجموع الكلي		[22-فما فوق]		[15-21]		[8-14]		[1-7]		الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	عمليات الترقية
70%	49	100%	12	100%	9	60%	12	55.17%	16	راض
30%	21	0%	0	0%	0	40%	8	44.83%	13	غير راض
100%	70	100%	12	100%	9	100%	20	100%	29	المجموع



الجدول رقم (33): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عمليات الترقية حسب الاقدمية في المؤسسة

يتضح من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (28) ، أن غالبية الباحثين من الفئات الأربعة ، أكدوا رضاهم عن عمليات الترقية الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر، و هو ما أكدته نسبة (70%) من إجمالي أفراد الدراسة، بما يعادل 49 إطار. حيث نلاحظ أن أعلى نسبة من الباحثين الراضين قد سجلت و بنسب متساوية في كل من فئتي الباحثين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [15- 21] سنة و [22 - فما فوق] سنة، و تقدر نسبة كل منهما ب (100%) ، ثم تليها بعد ذلك نسبة (60%) من الباحثين الراضين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [8-14] سنة ،لنسجل في الأخير اقل نسبة من الباحثين الراضين عن عمليات الترقية، و هم الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة ما بين [1- 7] ،سنوات حيث تقدر نسبتهم ب(55.17%). أما فيما يخص الباحثين الذين اقرروا عدم رضاهم عن عمليات الترقية الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر، فنقدر نسبتهم ب (30%) من المجموع الإجمالي، بما يعادل 21 إطار من العدد الكلي للباحثين، وقد اقتصرت هذه النسبة فقط على كل من الباحثين الذين تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين [1- 7] سنوات و تقدر نسبتهم ب (44.83%) و هي أعلى نسبة، والباحثين ممن تتراوح اقدميتهم في العمل ما بين [8- 14]سنوات و تقدر نسبتهم ب(40%). .

و بقراءة هذه النتائج يمكن القول، انه بالتقريب أكثر من نصف الباحثين من مختلف الفئات راضين عن عمليات الترقية الحاصلة بالمؤسسة و هذا راجع حسب تصريحاتهم لموضوعية وعدالة المعايير التي تحكم عمليات الترقية المنتهجة بالمؤسسة كالأقدمية في العمل و الكفاءة و التكوين ،أو عن حتى طريق توفر مناصب شاغرة، و حسب تصريحاتهم أيضا فإن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد فقط بل يتعداه إلى أكثر من ذلك لأن الترقية عملت على توفير بعض الامتيازات التي ساهمت في تحسين أوضاعهم المادية و الاجتماعية، و هذا بالطبع ما رفع من معنوياتهم و جعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي.

في حين يرجع سبب عدم رضا بعض الباحثين ، و خاصة الذين تراوحت اقدميتهم في المؤسسة ما بين السنة و السبعة سنوات عن عمليات الترقية بمؤسسة اتصالات الجزائر حسب ما صرحوا به، لعدم استفادتهم من أية ترقية بالمؤسسة خلال مساهمهم الوظيفي. بينما يعتبر بعض الباحثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين الثمانية و الأربعة عشر سنة ،إن معايير الترقية غير عادلة فبالرغم من

انه تمت ترقيتهم بالمؤسسة لكنهم يشعرون بأنهم لم ينالوا بعد ما يستحقونه من ترقيات مقارنة بما يبذلونه من جهد .

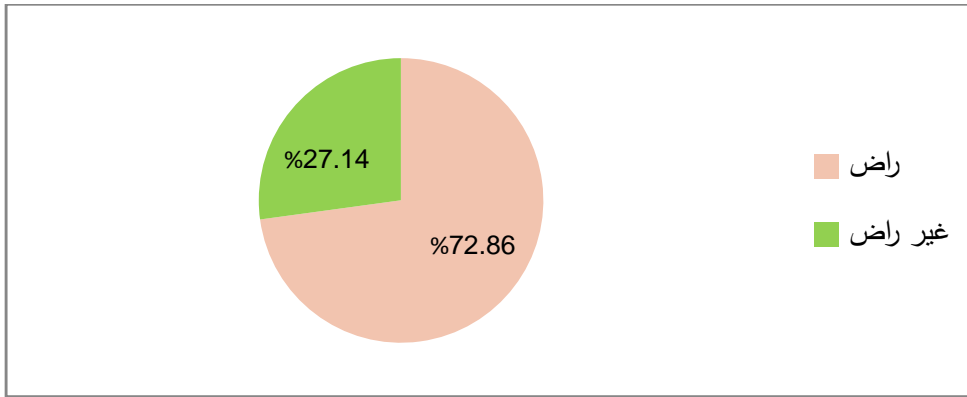
من خلال تحليلنا و تفسيرنا للبيانات المدونة أعلاه ، نستخلص إذا بأن عمليات الترقية الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة في المؤسسة، لان نسبة الراضين عن عملية الترقية تفوق بكثير نسبة غير الراضين .

من خلال ما تقدم ندرک أهمية مراعاة عملية الترقية و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (28) .

**ج-تقييم الأداء:** "تساعد عملية تقييم الأداء في المنظمة على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين علاقات العمل بها حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) و السلطوية و البيروقراطية." (بعجي سعاد ، 2006-2007 ، ص.16) و هو ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية. و بهذا يعد إذا تقييم الأداء الموضوعي عاملا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ تربطهما علاقة طردية حيث كلما تم تقييم الأداء بطريقة موضوعية كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ، وكلما حدث العكس كلما اثر ذلك سلبا على الرضا الوظيفي . ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (29)

الجدول رقم (29): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	تقييم الأداء
72.86%	51	راض
27.14%	19	غير راض
100%	70	المجموع



الشكل رقم (34): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن تقييم الأداء

تفيد البيانات الرقمية المدونة في الجدول رقم (29) ، أن غالبية المبحوثين راضين عن عملية تقييم الأداء التي تتم بمؤسسة اتصالات الجزائر و تقدر نسبتهم ب(72.86%) بما يوافق 51 إطار في حين أقرت نسبة من المبحوثين تقدر ب (27.14%) بما يعادل 19 إطار، عدم رضاهم عن عمليات التقييم الحاصلة بالمؤسسة .

و في ضوء هذه النتائج يمكن القول، أنه بالتقريب ثلاثة أرباع من المبحوثين عبروا عن رضاهم عن عملية تقييم الأداء الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر، و يرجع السبب في ذلك حسب تعليقاتهم إلى موضوعية تقييم الأداء بالمؤسسة و هو ما ساهم كثيرا في الرفع من وتيرة أدائهم و جعلهم يشعرون بالرضا و الارتياح في العمل.

بينما يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين عن عملية تقييم الأداء حسب ما صرحوا به أثناء لقائي معهم ،إلى غياب عنصر العدالة فيما يتعلق بعملية التقييم و ذلك راجع لتعسف بعض المشرفين على عملية تقييم الأداء، و هو ما جعلهم يشعرون بالتذمر وعدم الرضا ،ولعل ما يدعم هذا الطرح هو ما صرح به احد الإطارات قائلا : "أنا غير راض تماما عن عملية التقييم و ذلك لتحصيلنا على نفس التنقيط رغم ما أبدله من جهد إضافي عن زملائي."

بعد تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، نستخلص إذا بأن عمليات تقييم الأداء الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها ، لأن نسبة الراضين عن عملية التقييم تفوق بكثير نسبة الغير الراضين .

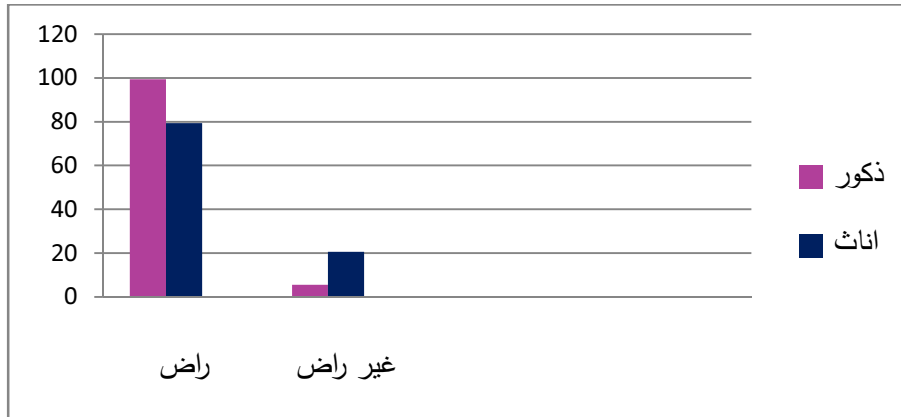
من خلال ما تقدم ندرك أهمية مراعاة عملية تقييم الأداء و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (29).

#### ح- الاحترام و التقدير:

"من الحاجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى الحصول عليها هي الحاجة إلى التقدير و الاحترام من قبل الآخرين، و الموظف كانسان يحرص على الحصول على التقدير في بيئة عمله نتيجة ما يبذله من جهد. فشعور الموظف بالتقدير يدخل في نفسه السرور و البهجة ويحقق له درجة من الرضاء في عمله و عادة ما يكون التقدير في العمل من المسؤولين و المشرفين و الزملاء و الإدارة. و يتم التعبير عنه بالمكافآت المادية و المعنوية." ( عائشة إبراهيم البريمي، 2007، ص.ص:38.37) و بهذا يعد الشعور بالاحترام و التقدير عاملا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ تربطهما علاقة طردية حيث كلما شعر الفرد العامل بما يحتاجه من تقدير و احترام كلما ارتفع مستوى رضاه الوظيفي ، وكلما حدث العكس كلما اثر ذلك سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لديه . ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(30)

الجدول رقم (30): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%
راض	34	94.44%	27	79.42%	61	87.14%
غير راض	2	5.56%	7	20.58%	9	12.86%
المجموع	36	10%	34	100%	70	10%



الشكل رقم (35): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به حسب الجنس

تكشف البيانات الكمية المدونة في الجدول رقم (30) ، أن غالبية المبحوثين من الجنسين ذكور و إناث، راضين عن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، و هو ما أكدته نسبة (87.14%) من إجمالي العينة بما يعادل 61 إطار من العدد الكلي، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين الراضين قد سجلت في فئة الذكور، و تقدر نسبتهم ب (94.44%) ، ثم تليها بعد ذلك نسبة (79.42%) من المبحوثين الإناث الراضين عن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به . أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا عدم رضاهم عن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به داخل المؤسسة من الجنسين ذكور و إناث، فتقدر نسبتهم ب (12.86%) من إجمالي العينة، بما يوافق 9 إطارات من العدد الإجمالي. حيث سجلت أعلى نسبة من المبحوثين غير الراضين عن مقدار الاحترام و التقدير في فئة الإناث و تقدر نسبتهم ب (20.58%)، ثم تليها بعد ذلك فئة الذكور غير الراضين بنسبة (5.56%). و الملاحظ هنا انخفاض كبير في كلتا النسبتين مقارنة بسابقتهما من النسب الراضية.

و في ضوء هذه النتائج، يمكن القول أنه بالتقريب كل المبحوثين من الجنسين ذكور و إناث راضين عن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به داخل المؤسسة ، و يرجع السبب في ذلك حسب تصريحاتهم لتوفر مجموعة من العوامل التي ساهمت في تحقيق ذلك من بينها احترام آرائهم و اقتراحاتهم، بالإضافة إلى احترام مشاعرهم ،الاعتراف بقدراتهم و تقدير جهوداتهم مع تقديم الشكر و الثناء لهم، و هو ما ساهم كثيرا في الرفع من وتيرة أدائهم و جعلهم يشعرون بالرضا و الارتياح في

العمل. و تجدر الإشارة هنا إلى ما تم ملاحظته من الاحترام المتبادل، الذي يبديه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر من نساء و رجال لبعضهم البعض.

بينما يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين و خاصة من فئة الإناث، عن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به حسب ما صرحوا به، لكونهم يشعرون بعدم اهميتهم داخل المؤسسة و هذا راجع للعلاقات السيئة التي تربطهم بزملائهم و رؤسائهم في العمل و هو ما اثر سلبا على مستوى رضاهم.

بعد تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، نستخلص إذا بأن مقدار الاحترام و التقدير الذي تشعر به الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي لان نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

بناء على ما تقدم ندرك أهمية الشعور بالاحترام و التقدير و هذا راجع لتأثيره الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (30).

### 3- علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي:

"تلعب الاتصالات دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات، حيث ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات." (احمد ماهر، 2003، ص.340) و لهذا فهو يعد من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي و يمكن ملاحظة ذلك من خلال مجموع المؤشرات التي تنطوي عليها عملية الاتصال.

#### أ- طبيعة المعلومات المنقولة :

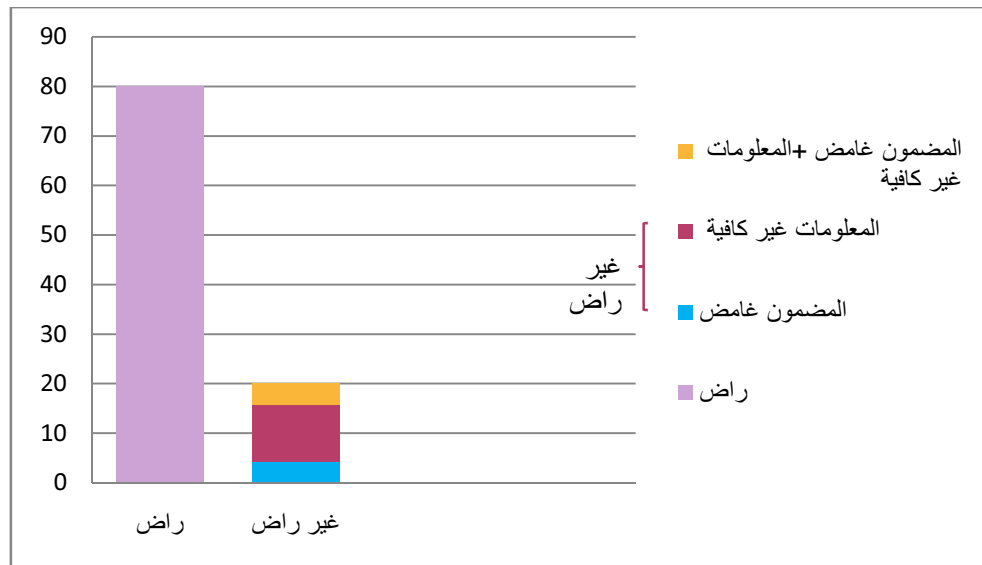
إن سوء إدراك و فهم الأفراد العاملين من مختلف المستويات التنظيمية للمعلومات المنقولة إليهم من شأنه أن يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم، و خاصة إذا تعلق الأمر بتعليمات تخص العمل. و لذا يجب أن تكون المعلومات المنقولة واضحة و محددة وكافية لأداء العمل. و هو ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين. إذا يمكن القول أن هنالك علاقة طردية بين طبيعة المعلومات و الرضا الوظيفي، حيث كلما كانت المعلومات المنقولة واضحة و كاملة كلما ارتفع مستوى الرضا



الوظيفي ، وكلما حدث العكس كلما اثر ذلك سلبا على الرضا الوظيفي. ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (31).

الجدول رقم (31): يوضح رضا الباحثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة المعلومات التي تصلهم مع ذكر سبب عدم الرضا

النسبة المئوية		التكرار		طبيعة المعلومات		
%80		56		راض		
%20	%4.29	14	3	المضمون غامض	سبب عدم الرضا	غير راض
	%11.42		8	المعلومات غير كافية		
	%4.29		3	معا		
%100		70		المجموع الكلي		



الشكل رقم (36): يوضح رضا الباحثين عن طبيعة المعلومات التي تصلهم مع ذكر سبب عدم

الرضا

تشير البيانات الرقمية المدونة في الجدول رقم (31) ، إلى أن غالبية المبحوثين أكدوا رضاهم عن المعلومات الصادرة من الإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر و تقدر نسبتهم ب (80%) من المجموع الإجمالي، بما يقابل 56 إطار، بينما اقر 14 إطار بما يعادل نسبة (20%) من الحجم الإجمالي ،عدم رضاهم عن المعلومات الصادرة من الإدارة، من بينهم(4.29%) اعتبروا أن سبب عدم رضاهم عن المعلومات الصادرة راجع لغموض المضمون ، أما (11.42%) منهم فقد اقرروا بان المعلومات غير كافية،في حين سجلت نسبة (4.29%) بالنسبة للمبحوثين الذين اعتبروا أن المعلومات غير كافية و كذا المضمون غامض.

وفي ضوء هذه النتائج ، يمكن القول أنه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن المعلومات الصادرة من الإدارة، و هذا راجع حسب ما أفادت به تصريحات المبحوثين لوضوح المعلومات الواردة إليهم، لأنهم لم يواجهوا حسب ما اقرروا به أية صعوبات فيما يخص اللغة المستعملة، و هي اللغة الفرنسية و التي يفضلون استعمالها في تعاملاتهم بشكل كبير، و هو ما تم ملاحظته بالفعل طيلة تواجدي بالمؤسسة. هذا بالإضافة إلى أن المعلومات الواردة إليهم كافية و متوافقة تماما مع احتياجات العمل، و هو ما ساعدهم كثيرا على انجازه بارتياح و بالشكل المطلوب مما ساهم في زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي.

أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا عدم رضاهم عن المعلومات بسبب غموض المضمون ،فهذا راجع حسب ما أفادت به تصريحاتهم إلى طبيعة اللغة المستعملة، لأنه يتم في بعض الأحيان توظيف مصطلحات فرنسية يصعب فهمها بسهولة ، وهو ما يجعل المضمون غير واضح ، أما البعض منهم فقد اعتبروا انه في بعض الأحيان تردهم معلومات غير كافية لانجاز المهام المنوطة بهم كما أنها قد لا تتماشى مع مجريات العمل و هو ما يؤدي بهم إلى التذمر و عدم الرضا .

نستخلص من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة أعلاه ، أن المعلومات الصادرة من الإدارة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لان نسبة الراضين تفوق نسبة غير الراضين.

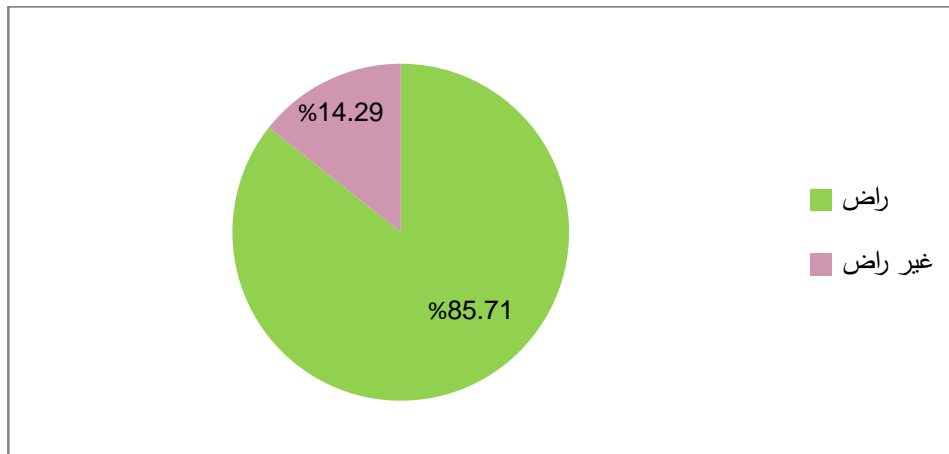
من خلال ما تقدم ندرك أن طبيعة المعلومات الصادرة من الإدارة تشكل أهمية كبيرة و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (31).

## ب-سرعة المعلومات المنقولة:

"إن مدة السرعة أو البطء في نقل المعلومات يؤثر على الرضا الوظيفي للعامل ،لان المعلومات تفقد قيمتها إن لم تنتقل أو تصل وقت اتخاذ القرار." (احمد ماهر ، 2003 ، ص.394،بتصرف)أي توجد علاقة طردية بين سرعة نقل المعلومات و الرضا الوظيفي و ذلك ما يتضح من خلال الجدول رقم(32)

الجدول رقم (32): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن سرعة وصول المعلومات و التقارير الخاصة بالعمل

سرعة وصول المعلومات والتقارير	التكرارات	النسبة المئوية
راض	60	85.71%
غير راض	10	14.29%
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>



الشكل رقم (37): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن سرعة وصول المعلومات و التقارير الخاصة بالعمل

تشير الشواهد الرقمية المدونة في الجدول رقم (32) و الشكل البياني رقم(37)، إلى أن غالبية المبحوثين أكدوا رضاهم عن سرعة وصول المعلومات و القرارات الصادرة من الإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر و تقدر نسبتهم ب (18.57%) من أفراد عينة الدراسة أي ما يقابل 4 إطارات أما النسبة المتبقية و المقدرة ب ( 70% ) من حجم العينة المختارة أي ما يعادل 5 إطارات اقروا عدم رضاهم عن سرعة وصول المعلومات و القرارات الصادرة من الإدارة.

و في ضوء هذه النتائج يمكن القول ، أنه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن سرعة وصول المعلومات و التقارير الصادرة من الإدارة إليهم لأنها تصل دائما في الوقت المناسب و يرجع الفضل في ذلك للأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في نقل المعلومات والتقارير الخاصة بالعمل فهم يرون أن اعتماد المؤسسة على الانترنت كأحد أهم الأساليب الاتصالية ساعدهم كثيرا في الحصول على المعلومات و التقارير في وقت قياسي هذا فضلا عن الاتصال المباشر الذي يساهم هو الآخر في الحصول على المعلومات في وقتها المناسب و هو ما ساعدهم كثيرا على انجاز أعمالهم بارتياح و جعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي.

بينما يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين عن سرعة وصول المعلومات و القرارات الصادرة من الإدارة إليهم حسب ما أدلوا به من تصريحات إلى انه يتم احتكار المعلومات في بعض الأحيان من طرف مستوى إداري معين و هو ما يعيق بالتالي وصولها في الوقت المناسب.

في حين يرى البعض منهم أن البعد المكاني بين الإدارة المركزية و الفروع التابعة لها هو ما يجعل بعض المعلومات و التقارير التي يتم نقلها إليهم في شكل مذكرات مكتوبة تستغرق وقتا طويلا في الوصول إليهم و هو ما يجعلهم يشعرون بالتذمر حيال ذلك لأنه أمر يعيق انجازهم لمهامهم في الوقت المحدد .و للاستفسار أكثر عن هذه النقطة بالذات و خاصة و أنني أدركت من خلال ملاحظاتي ذلك الاستعمال الواسع لتكنولوجيا الاتصال. علمت من خلال ما أدل به احد الإطارات أن مؤسستهم تفضل في بعض الحالات الخاصة نقل المعلومات على شكل مذكرات مكتوبة.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، نستنتج أن سرعة وصول المعلومات و التقارير الصادرة من الإدارة في مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي

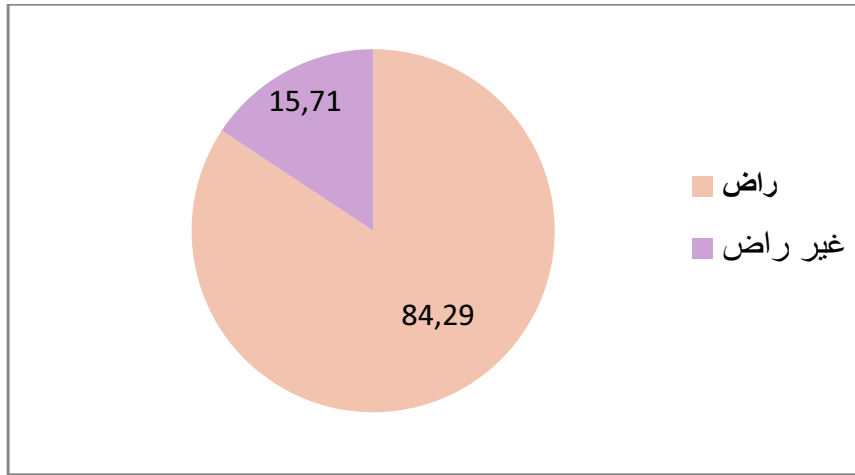
للإطارات العاملة بحوزتها لان نسبة المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم تفوق بكثير نسبة المبحوثين غير الراضين.

في ضوء ما تقدم ذكره ندرك أن سرعة و وصول المعلومات و التقارير الصادرة من الإدارة تشكل أهمية كبيرة راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (32) و ج-أساليب الاتصال التنظيمي:

إن حسن اختيار أساليب الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما في نجاح الاتصال داخل التنظيمات، حيث يساعد الفرد في الحصول على ما يحتاجه من معلومات و في الوقت المناسب و هو ما يرفع من معنوياته و يجعله يشعر بالرضا الوظيفي. و لكن يحدث عكس ذلك في حين تم اختيار أساليب غير ملائمة لنقل المعلومات. ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(33)

الجدول رقم (33): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أساليب الاتصال

الرضا عن أساليب الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية
راض	59	%84.29
غير راض	11	%15.71
المجموع	70	%100



الجدول رقم (38): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أساليب الاتصال

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (33)، إلى أن غالبية المبحوثين أكدوا رضاهم عن الأساليب الاتصالية الأكثر استعمالاً في إبلاغهم عن المعلومات و القرارات الخاصة بالعمل و تقدر نسبتهم ب (84.29%)، أي ما يعادل 59 إطار. في حين نجد في المقابل أن النسبة المتبقية من المبحوثين و المقدرة ب (15.71%) بما يعادل 11 إطار، غير راضين عن أساليب الاتصال المطبقة في المؤسسة لإبلاغهم عن المعلومات و القرارات الخاصة بالعمل.

و في ضوء هذه النتائج يمكن القول، أنه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن أساليب الاتصال التي يتم عن طريقها إبلاغهم بالمعلومات و القرارات الخاصة بالعمل، حيث أصر الكثير منهم على أن هذه الأساليب و خاصة المقابلة الشخصية تعدو أكثر الوسائل فعالية في تحقيق اتصال ناجح، لأنها تشجعهم على تبادل الآراء و الأفكار و تمكنهم من الاستفسار عن بعض النقاط التي يكتنفها الغموض، أما فيما يخص الانترنت فقد ساعدتهم كثيراً في الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، و هو ما أكدته نتائج الجدول رقم (32)، أما بالنسبة للتقارير المكتوبة فهي لا تقل شأنًا بالنسبة للكثيرين منهم حسب تصريحاتهم و ذلك لما تقدمه من تفسير و شرح للمعلومات و التعليمات التي تخص التعليمات التي تخص العمل، وهو ما ساعدهم على إنجاز أعمالهم بدقة الشيء الذي جعلهم يشعرون بالراحة و الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص المبحوثين الذين اقرروا عدم رضاهم عن الأساليب الاتصالية التي يتم عن طريقها إبلاغهم عن المعلومات و القرارات، فقد اعتبر البعض منهم حسب ما أدلوا به من

تصريحات، أن السبب يكمن في الاتصال الشفوي و ذلك لما ينجم عنه من تجاوز في العديد من المعلومات الضرورية، التي قد تتعرض لتأويلات وخاصة إذا تم نقلها من شخص لآخر ، و هو ما يؤدي إلى عدم استيعابها بشكل جيد ، في حين اعتبر البعض منهم أن السبب يكمن في الوسائل الكتابية ، وذلك راجع حسب تصريحاتهم لغموض بعض المصطلحات التي تحتاج لتفسير و شرح أكثر ، كما أنها في بعض الأحيان لا تصلهم في الوقت المحدد، و قد تم الإشارة إلى ذلك في الجداول السابقة و هو ما جعلهم يشعرون بالتذمر حيال ذلك.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، نستنتج أن الأساليب الاتصالية التي تعتمد على مؤسسة اتصالات الجزائر في نقل المعلومات و القرارات الخاصة بالعمل ،تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها ،لان نسبة المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم تفوق بكثير نسبة المبحوثين غير الراضين.

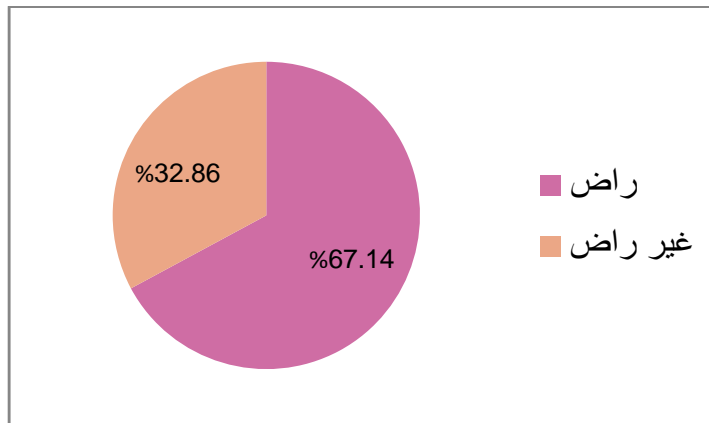
و من هنا إذا تظهر أهمية الاهتمام باختيار مختلف الأساليب الاتصالية ، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (33).

#### ت-المشاركة في اتخاذ القرارات:

"إن المشاركة في اتخاذ القرارات يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم و آراءهم و اقتراحاتهم ، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل." (واصل جميل المومني ،2006،ص.35) و خاصة إذا تعلق الأمر بفئة الإطارات التي تمثل المحور الأساسي في عملية نجاح التنظيم ،لأن هذا الأمر سيجعلهم يشعرون بأهميتهم كأعضاء داخل التنظيم وهو ما سينعكس ايجابيا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم . و لكن يحدث عكس ذلك في حين لم تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات . ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (34).

الجدول رقم (34): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن واقع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
67.14%	47	راض
32.86%	23	غير راض
100%	70	المجموع



الشكل رقم (39): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن واقع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (34) ، يتضح أن غالبية المبحوثين اقرؤا رضاهم عن واقع مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر، و هو ما أكدته نسبة (67.14%) بما يعادل 47 إطار من العدد الإجمالي، أما ما تبقى من المبحوثين فقد اقرؤا عدم رضاهم عن واقع مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات الحاصلة بالمؤسسة، و تقدر نسبتهم ب ( 32.86% ) أي ما يوافق 23 إطار .

ومن هنا يبدو جليا أن أكثر من ثلثي المبحوثين راضين عن واقع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر، لان إتاحة الفرصة لهم للمشاركة أمر جعلهم يشعرون



بقيمتهم و بأهمية المكانة التي يحتلونها داخل المؤسسة ، على الرغم من أن نسبة منهم أكدت بأنه أحيانا ما يتم الأخذ بأرائهم و اتجاهاتهم بعين الاعتبار أثناء مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات ، و مع ذلك فإن هذا الأمر لم يؤثر سلبا على رضاهم و ما يدعم هذا الطرح هو ما صرح به احد الإطارات قائلاً: "إن فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لا تتاح لجميع العاملين، و لهذا فإن مشاركتي كعضو في الاجتماعات التي تعقد لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يرفع من معنوياتي حتى وان لم تقبل كامل اقتراحاتي . " كما اتضح لنا أيضا من خلال مناقشتنا لقضية مشاركة الإطارات في عمليات اتخاذ القرارات ، أن هذه الأخيرة ترتبط بطبيعة أو نوعية القرارات التي سوف تتخذ و هو بالتالي ما يجعل مشاركة بعض الإطارات لا تتم بصورة دائمة.

أما فيما يخص المبحوثين الذين اقروا عدم رضاهم عن واقع مشاركتهم فيما يخص عمليات اتخاذ القرارات ، فقد اعتبر البعض منهم حسب ما أدلوا به من تصريحات أن السبب يكمن في عدم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار أثناء مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات الحاصلة بالمؤسسة، و ذلك بسبب إعطاء الأولوية لبعض الإطارات الذين تربطهم بهم علاقات شخصية دون الأخذ بعين الاعتبار كفاءة البدائل التي يتم اقتراحها، في حين اعتبر البعض منهم أن السبب يكمن في تطبيق مركزية اتخاذ القرارات، فحسب تصريحاتهم تقتصر عملية المشاركة في اتخاذ القرارات على فئة معينة من الإطارات و هو بالتالي ما يستبعد مشاركتهم. و هو ما اثر سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة أعلاه ، نستخلص إذا بأن واقع مشاركة الإطارات في عمليات اتخاذ القرارات الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر، ساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي لان نسبة المبحوثين الراضين تفوق بكثير نسبة المبحوثين غير الراضين.

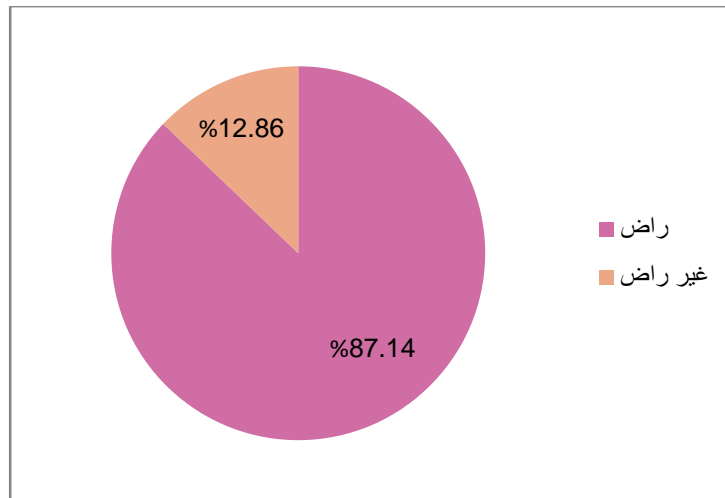
بناء على ما تقدم ندرك أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (34) .

ث- **طبيعة العلاقة مع الزملاء**: يعتبر الاتصال بين الزملاء من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد لأن الاتصالات الجيدة بين هؤلاء الزملاء من شأنها أن تؤدي إلى خلق " علاقات طبيعية و حسنة و هو ما يزيد من ارتباط الفرد بالعمل و بالمؤسسة و يقوي انتمائه إليها و يسعى لتحقيق انجاز الأعمال المطلوبة منه و عكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى رضا الفرد الوظيفي و

يقبل انتماءه سواء للعمل أو المؤسسة التي يعمل بها و يصبح معوقا لأي أعمال مطلوب انجازها. (فايزه محمد رجب بهنسي، 2011، ص.59) و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (35)

الجدول رقم (35): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم

العلاقة مع الزملاء	التكرارات	النسبة المئوية
راض	61	87.14%
غير راض	9	12.86%
المجموع	70	100%



الشكل رقم (40): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (35) ، إلى أن غالبية المبحوثين و المقدرة نسبتهم ب(87.14%) من إجمالي العينة، بما يعادل 61 إطار راضين عن علاقاتهم بزملائهم في العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر. بينما صرحت النسبة المتبقية منهم و البالغة حوالي ( 12.86 % ) من

المجموع الإجمالي، بما يعادل 9 إطارات عن عدم رضاهم عن نمط العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل مؤسسة اتصالات الجزائر.

و في ضوء هذه النتائج، يمكن القول أنه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن نمط العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل. لأنهم لا يجدون صعوبة في التكيف مع زملائهم حيث تربطهم علاقات جيدة بهم، و حسب تصريحاتهم أيضا فإنهم يفضلون العمل الجماعي لأنه يبيث فيهم روح الحماس و يبعد عنهم الملل، وهو ما لمستته طيلة فترة تواجدي بالمؤسسة، حيث لاحظت ذلك الجو المشحون بالموودة و التعاون و الانسجام و التشاور فيما بينهم، و هو ما ساعدهم على انجاز أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة، و زاد من شعورهم بالرضا.

في حين يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين عن نمط العلاقة التي تربطهم ببعض الزملاء في العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر حسب تصريحاتهم، لحدوث بعض الخلافات التي تتمحور حول الرأي الأرجح أو الطريقة المثلى لتنفيذ و متابعة العمل أو بسبب هروب البعض منهم من تحمل المسؤولية، و هو ما أثر نوعا ما سلبا على علاقتهم أما البعض منهم فيعتبر، أن غياب الاحترام المتبادل بينهم هو سبب عدم رضاهم و هو ما أكدته نتائج الجدول السابق رقم (31)، و هو ما جعلهم يشعرون بالتذمر حيال ذلك.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة أعلاه، نستخلص إذا بأن طبيعة العلاقة التي تربط الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بزملائهم في العمل، تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، لان نسبة المبحوثين الراضين تفوق بكثير نسبة المبحوثين غير الراضين.

بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بنمط العلاقة التي تربط الإطارات بزملائهم في العمل، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (35)

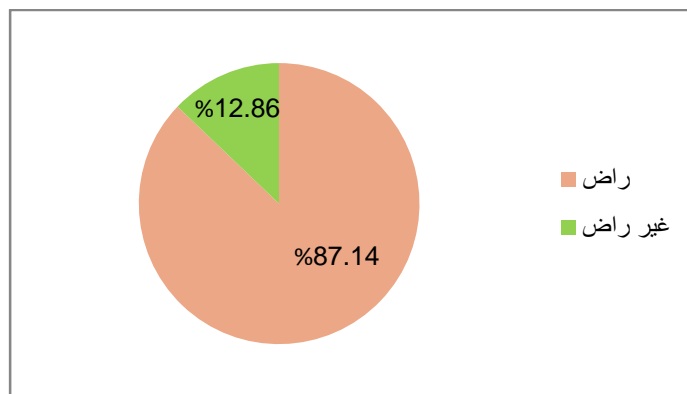
#### ح-علاقة المرؤوسين برؤسائهم:

" تعتمد نوعية العلاقة مع المشرف إلى حد كبير على نوعية و فعالية الاتصال كما هو الحال بالنسبة للإدارة ككل. لذلك ينبغي أن لا يقتصر هذا الاتصال على اتجاه واحد فقط حتى يصبح اخذ الاحتياجات و المطالب بعين الاعتبار أمرا ممكنا."

(Commission Universitaire de Sécurité et Santé au Travail, 2005, p.3) "لأن للمشرف أهمية كبرى في هذا المجال، فهو الذي يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم و الأفراد و يكون له اكبر الأثر لما يقومون به من أنشطة يومية." (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص.98) " و لهذا فإن إدراك الفرد لجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم." ( محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص. 202) و منه يمكن القول إذا انه كلما كانت علاقة المرؤوسين برؤسائهم علاقة جيدة كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، و كلما كانت العلاقة سيئة كلما اثر ذلك سلبا على رضاهم الوظيفي. و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(36)

الجدول رقم (36): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي تربطهم برؤسائهم

العلاقة مع الرؤساء	التكرارات	النسبة المئوية
راض	61	87.14%
غير راض	9	12.86%
المجموع	70	100%



الشكل رقم (41): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي

تربطهم برؤسائهم

أسفرت البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (36) ، إلى أن غالبية المبحوثين و المقدره نسبتهم ب(87.14%) من المجموع الإجمالي، أي ما يعادل 61 إطار راضين عن علاقتهم برؤسائهم. بينما صرحت النسبة المتبقية و البالغة حوالي ( 12.86 % ) بما يعادل 9 إطارات عن عدم رضاهم عن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم.

و في ضوء هذه النتائج ، يمكن القول ،أنه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن علاقتهم برؤسائهم، و هذا راجع حسب تصريحاتهم لحسن معاملة المشرفين لهم و كذا مساعدتهم على تخطي بعض المشاكل التي تعترضهم . حيث صرح لي احد الإطارات قائلاً: "أنا راض جدا عن رئيسي لأنه يساندني دائما في أية مشكلة أواجهها"، كما اجمع هؤلاء المبحوثين أيضا على أنهم يتواصلون بكل ارتياح مع رؤسائهم ، وهو بالفعل ما تمت ملاحظته طيلة تواجدي بالمؤسسة عبر الكثير من المصالح ، و قد أعرب البعض منهم أيضا على أن علاقاتهم مع رؤسائهم لا تبقى محصورة في إطار العمل فقط ، بل تتعدى ذلك إلى تكوين الصداقات حتى خارج العمل، و هو ما ساعدهم على انجاز أعمالهم بكفاءة و الشعور بالرضا الوظيفي.

فيما يرى المبحوثون الذين عبروا عن عدم رضاهم عن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم ، أن السبب في ذلك راجع حسب ما أدلوا به من تصريحات لمعاملتهم لهم بصرامة شديدة ، هذا بالإضافة إلى عدم تحفيزهم و تشجيعهم أثناء العمل ،حيث صرح احد الإطارات قائلاً "إن بعض المسؤولين يستغلون مناصبهم استغلالا خاطئ" و هو ما جعلهم يجدون صعوبة في الاتصال بهم ، بينما اعتبر احد الإطارات أن سبب عدم رضاه عن مسؤوله راجع لتدخله المتواصل في كل أعماله و حتى القرارات الخاصة به كل هذه الأمور جعلت هؤلاء المبحوثين يشعرون بالتذمر و عدم الرضا الوظيفي.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(32)، نستخلص إذا بأن طبيعة العلاقة التي تربط الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر برؤسائهم في العمل، تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، لان نسبة المبحوثين الراضين تفوق بكثير نسبة المبحوثين غير الراضين.

بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بنمط العلاقة التي تربط الإطارات برؤسائهم في العمل، و

هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (36)

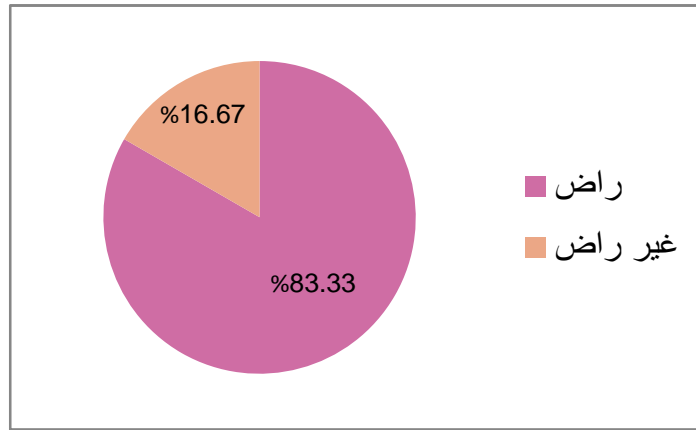
ج-علاقة الرؤساء بمرؤوسيهـم:

لا يمكن التقليل من أهمية الاتصالات التي تجمع الرؤساء بمرؤوسيهـم فهي الأخرى تؤثر على الرضا الوظيفي للمشرف ، لأن الاتصال الجيد بين المشرف أو الرئيس و مرؤوسيهـم "يساعد الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم و مسؤولياتهم في انجاز أعمالهم ."(حسين حريم ،2009،ص.259) و يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي ويحدث العكس إذا كانت العلاقة بينهما سيئة و هو ما يعكس العلاقة الطردية بينهما ، و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(37)

الجدول رقم (37): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي

تربطهم بمرؤوسيهـم

العلاقة مع المرؤوسين	التكرارات	النسبة المئوية
راض	25	%83.33
غير راض	5	%16.67
المجموع	30	%100



الجدول رقم (42): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة العلاقة التي

تربطهم بمرؤوسيهـم

تبرز المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (37) و المتعلق برضا المبحوثين عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بمرؤوسيهـم في العمل على أن غالبية المبحوثين و المقدره نسبتهم

ب(83.33%) من المجموع الإجمالي للإطارات العليا أي ما يعادل 25 إطار راضين عن علاقتهم بمرؤوسيهـم في مؤسسة اتصالات الجزائر بينما صرحت النسبة المتبقية و البالغة حوالي ( 16.67 % ) من المجموع الإجمالي للإطارات العليا بما يعادل 5 إطارات عن عدم رضاهم عن طبيعة علاقتهم بالمرؤوسين .

يمكن القول من خلال قراءتنا للمعطيات المدونة في الجدول أنه بالتقريب كل المبحوثين من الإطارات العليا راضين عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بمرؤوسيهـم، لأنهم منضبطون في سلوكهم و يحترمونهـم حسب تصريحاتهم و هو ما جعلهم يشعرون بالارتياح و بالرضا الوظيفي.

فيما يرى المبحوثون الذين عبروا عن عدم رضاهم عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بمرؤوسيهـم في العمل، أن السبب في ذلك راجع حسب ما أدلوا به من تصريحات لعدم انجاز هؤلاء المرؤوسين للمهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب نتيجة التهاون و التماطل في أدائها، و هو ما دفعهم للتوتر و عدم الرضا الوظيفي .

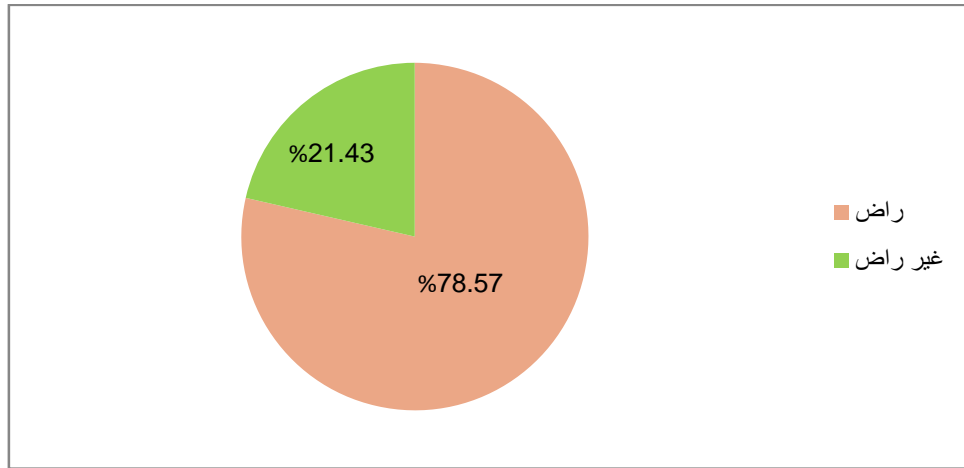
من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(37)، نستخلص إذا بآن طبيعة العلاقة التي تربط الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمرؤوسيهـم في العمل، تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، لان نسبة المبحوثين الراضين تفوق بكثير نسبة المبحوثين غير الراضين. بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بنمط العلاقة التي تربط الإطارات بمرؤوسيهـم في العمل، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (37).

#### خ-منح العمال فرصا لمناقشة انشغالاتهم:

إن منح العمال فرصا لمناقشة انشغالاتهم من خلال " الاجتماعات الدورية و كذا نظم التظلمات و صندوق الاقتراحات و الإرشاد و الاستبيان و المقابلات " (حسين حريم، 2009، ص.261)، يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. و يحدث عكس ذلك في حالة عدم منح الأفراد العاملين فرصا لمناقشة انشغالاتهم و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(38).

الجدول رقم (38): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عما تمنحه لهم المؤسسة من فرص لمناقشة انشغالاتهم.

النسبة	التكرارات	منح الفرص لمناقشة الانشغالات
<b>%78.57</b>	<b>55</b>	راض
<b>%21.43</b>	<b>15</b>	غير راض
<b>%100</b>	<b>70</b>	المجموع



الشكل رقم (43): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدى منحهم فرصا لمناقشة انشغالاتهم.

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (38) و المتعلق برضا المبحوثين عما يمنح لهم من فرص لمناقشة انشغالاتهم، أن غالبية المبحوثين و المقدرة نسبتهم ب(78.57%) من إجمالي العينة، أي ما يعادل 55 إطار راضين عن الفرص التي تمنحها لهم مؤسسة اتصالات الجزائر لمناقشة انشغالاتهم. بينما صرحت النسبة المتبقية منهم و البالغة حوالي ( 21.43 % ) من المجموع الإجمالي، بما يعادل 15 إطار عن عدم رضاهم عن الفرص التي تمنحها مؤسسة اتصالات الجزائر لهم لمناقشة انشغالاتهم.



يمكن القول من خلال قراءتنا للمعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن أكثر من ثلثي المبحوثين راضين عن الفرص التي تمنحها لهم مؤسسة اتصالات الجزائر لمناقشة انشغالاتهم ، حيث تقوم المؤسسة حسب تصريحاتهم بعقد اجتماعات أو ندوات يطرح من خلالها الإطارات كل انشغالاتهم مع التعبير عن آرائهم بكل حرية . و هو ما جعلهم يشعرون بالرضا

في حين يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين عن الفرص التي تمنحها مؤسسة اتصالات الجزائر لمناقشة الانشغالات حسب تصريحاتهم لعدم منحهم فرصا عادلة في التعبير عن آرائهم أو طرح انشغالاتهم، و هو ما جعلهم يشعرون بالتذمر و عدم الرضا.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(38)، نستخلص إذا بأن الفرص التي تمنحها مؤسسة اتصالات الجزائر لإطاراتها للتعبير عن آرائهم و احتياجاتهم ، تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، لان نسبة المبحوثين الراضين تفوق بكثير نسبة المبحوثين غير الراضين . بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بمنح فرص عادلة للإطارات قصد التعبير عن آرائهم و انشغالاتهم، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (38).

#### 4-علاقة التدريب بالرضا الوظيفي:

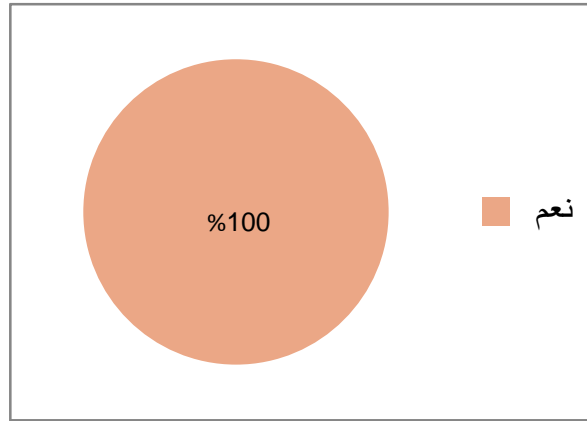
إن تدريب الموارد البشرية" يعكس اهتمام المنظمة بتطوير و تأهيل و تنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها اكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية." ( محمود سلمان العميان ،2002،ص.306) وكذا الرضا الوظيفي لمواردها البشرية بما فيها الإطارات الموجودة بحوزتها ومن بين أهم مؤشرات التدريب التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي:

#### أ-المشاركة في الدورات التدريبية :

تساهم المشاركة في البرامج التدريبية من تنمية مهارات المتدربين و تحسين أدائهم الأمر الذي ينعكس إيجابا على رضاهم الوظيفي. أما عدم مشاركة الأفراد العاملين في الدورات التدريبية من شأنه أن يؤثر سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي . إذا توجد علاقة طردية بين المشاركة في الدورات التدريبية و الرضا الوظيفي. و يتضح ذلك من خلال الجدول رقم(39).

الجدول رقم (39): يوضح استفادة المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر من دورات تدريبية.

الاستفادة من دورات تدريبية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	%100
لا	0	%0
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>%100</b>



الشكل رقم (44): يوضح استفادة المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر من دورات تدريبية

تبرز الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (39) ، أن جميع المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر و المقدرة نسبتهم ب (100%) بما يعادل 70 إطار، استفادوا من دورات تدريبية خلال مساهم الوظيفي.

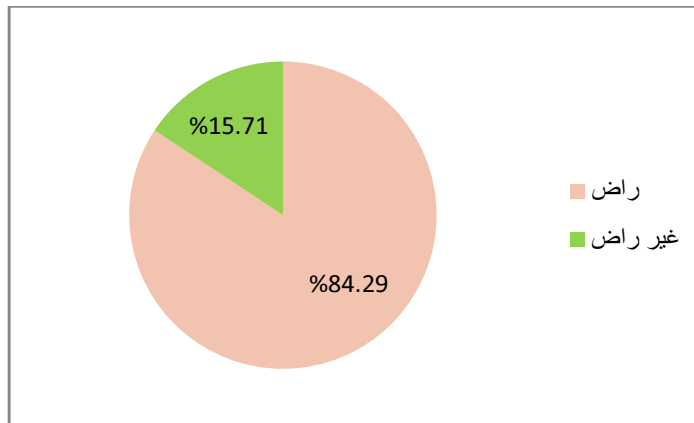
و في ضوء هذه النتائج ،ندرك الأهمية الكبيرة التي توليها مؤسسة اتصالات الجزائر للتدريب ، و ذلك من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات الحديثة ،و لذا فإن المؤسسة محل البحث تحرص على أن يستفيد جميع الإطارات العاملين بحوزتها من الدورات التدريبية اللازمة لاستيعابهم لتقنيات و أساليب العمل الحديثة التي يتطلبها العمل حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة عالية وتكاليف أقل ،مما يزيد فرصهم في الترقى والتقدم بالمؤسسة.

ب-موقع التدريب:

يعتبر موقع إجراء التدريب من العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المتدربين، فاختيار الموقع المناسب و الملائم للتدريب من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، أما في حين حدث العكس فإن من شأن ذلك أن يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي. و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(40)

الجدول رقم (40): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن موقع التدريب.

موقع التدريب	التكرارات	النسبة المئوية
راض	59	%84.29
غير راض	11	%15.71
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>%100</b>



الجدول رقم (45): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن موقع التدريب. حسب المعطيات الكمية المدونة في الجدول رقم (40) ، يتضح أن أغلبية المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر راضين عن موقع تلقيهم للدورات التدريبية التي استفادوا منها، و هو ما أكدته نسبة

(84.29%) من إجمالي العينة بما يعادل 59 إطار . أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا عدم رضاهم عن مكان تلقيهم للدورات التدريبية التي استفادوا منها فتقدر نسبتهم ب ( 15.71 % ) من إجمالي العينة بما يوافق 11 إطار .

و في ضوء هذه النتائج ،يمكن القول انه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن موقع تدريبهم، لأنه يعتبر حسب تصريحاتهم فرصة لتغيير جو العمل و تبادل الخبرات مع الأفراد الذين يتم لقاءهم، سواء تم ذلك على مستوى الوطن من خلال المدارس الجهورية التابعة للمؤسسة، أو خارج البلد، كما أن الأمر لا يختلف بالنسبة للتكوين داخل المؤسسة ،لان القاعات المخصصة للتدريب بالمؤسسة تم تهيئتها بكافة الوسائل الحديثة ،من أجهزة كمبيوتر و انترنت و شاشات عرض، و هو ما ساعدهم على التركيز و استيعاب البرنامج التدريبي بشكل جيد، الأمر الذي ساهم في الرفع من معنوياتهم، و زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي .

أما سبب عدم رضا بعض المبحوثين عن موقع التدريب ،هو أن المؤسسة لم تتح لهم فرصة المشاركة في الدورات التدريبية التي تتم على مستوى المدارس الجهورية أو الاستفادة من دورات تدريبية خرج الوطن، حيث اقتصر تدريبهم على المؤسسة فقط، و هو ما جعلهم يشعرون بالإحباط و الملل و عدم الرضا لأنهم يرغبون في تغيير جو العمل.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، نستخلص إذا بأن موقع تدريب الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، لان نسبة الراضين عن موقع التدريب تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

بناء على ما تقدم ندرك أهمية الدور الذي يلعبه موقع التدريب، و هذا راجع لتأثيره الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (40)

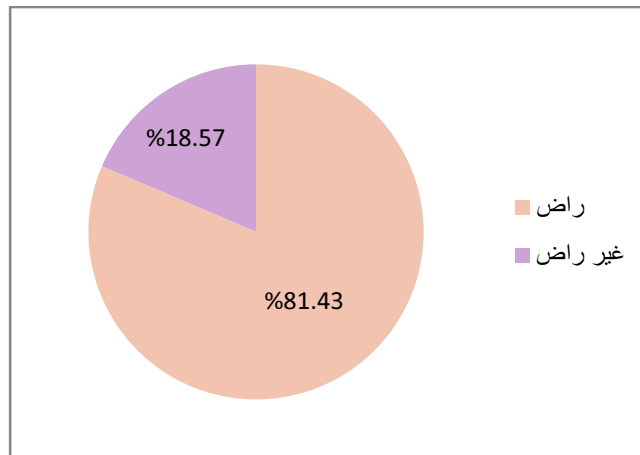
#### ت-مدة التدريب:

تأثر مدة التدريب التي يخضع لها المتدرب على رضاه الوظيفي، حيث توجد علاقة طردية بين مدة التدريب و الرضا الوظيفي، حيث كلما كانت مدة التدريب كافية لتغطية البرنامج التدريبي كلما ارتفع

مستوى الرضا الوظيفي ، وكلما حدث العكس كلما اثر ذلك سلبا على الرضا الوظيفي . ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم و الشكل البياني رقم(41).

الجدول رقم (41): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدة التدريب.

النسبة المئوية	التكرارات	موقع التدريب
%81.43	57	راض
%18.57	13	غير راض
%100	70	المجموع



الشكل رقم (46): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مدة التدريب.

يتضح من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (39) ومضمون الشكل البياني رقم(39)، أن غالبية المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر راضين عن المدة المخصصة للدورات التدريبية التي استفادوا منها، و هو ما أكدته نسبة(81.43%) من إجمالي العينة، بما يعادل 57 إطار، بينما نجد في المقابل أن نسبة (18.57% ) أي ما يوافق 13 إطار غير راضين عن المدة المخصصة للدورات التدريبية التي استفادوا منها.

و في ضوء هذه النتائج ، يمكن القول أنه بالتقريب كل المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر راضين عن المدة المخصصة للدورات التدريبية التي استفادوا منها ،لان المدة المحددة لتدريبهم كانت حسب تصريحاتهم كافية لتغطية البرنامج التدريبي المقترح.

بينما يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين بالمؤسسة المعنية عن المدة المخصصة للدورات التدريبية التي استفادوا منها ،حسب ما أفادوا به من تصريحات إلى عدم التنسيق بين فترة التدريب و حجم البرنامج المقرر تنفيذه، فالفترة المحددة لم تكن كافية لاستيعابه و لهذا فقد تعذر عليهم فهم ما تم تقديمه بشكل جيد ، مما أدى بهم إلى التذمر و عدم الرضا.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للنتائج الواردة أعلاه، نستنتج أن المدة المخصصة للدورات التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها، لان نسبة المبحوثين الذين عبروا عن رضاهم تفوق بكثير نسبة المبحوثين غير الراضين.

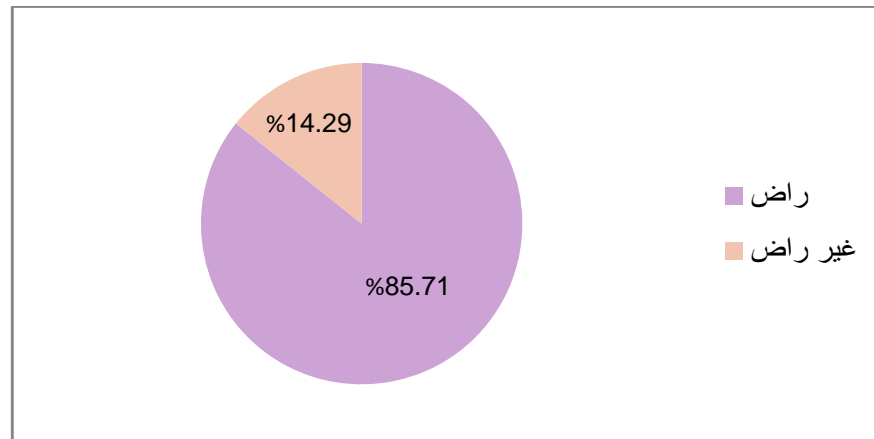
بناء على ما تقدم ندرك أن مدة التدريب تعد احد أهم مؤشرات العملية التدريبية لذلك فهي تشكل أهمية كبيرة، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (41)

#### ث- طبيعة البرنامج التدريبي (اتجاهات التدريب):

إن تحديد اتجاهات التدريب (تدريب نظري أو تدريب ميداني) بالشكل المناسب من شأنه أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمتدربين. أما في حالة عدم تحديد اتجاه التدريب بالشكل المناسب فإن هذا سيؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للمتدربين. ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (42)

الجدول رقم (42): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طبيعة البرنامج التدريبي.

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة البرنامج التدريبي
85.71%	60	راض
14.29%	10	غير راض
100%	70	المجموع



الجدول رقم (47): يوضح رضا المبحوثين عن طبيعة البرنامج التدريبي.

يتضح من خلال الجدول رقم (42) ، أن غالبية المبحوثين راضين عن طبيعة البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه ، و هو ما أكدته نسبة (85.71%) من المجموع الإجمالي بما يعادل 60 إطار. أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا عدم رضاهم عن طبيعة البرامج التدريبية الذي استفادوا منها فتقدر نسبتهم ب (85.71%) بما يوافق 10 إيطارات.

و في ضوء هذه النتائج ، يمكن القول أنه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن طبيعة البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه، لأنه حسب ما أدلوا به من تصريحات شامل لكل احتياجاتهم التدريبية ، حيث ساهم في تزويدهم بالمعارف و المعلومات اللازمة لأداء واجباتهم بشكل أفضل، و عمل

على تنمية مهاراتهم و قدراتهم ، وقد أدى هذا الأمر إلى تعزيز الثقة بأنفسهم و زيادة شعورهم أكثر بالرضا عن العمل.

بينما يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين عن طبيعة البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه ، حسب تصريحاتهم إلى كونه لم يحقق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية ، و ذلك لعدم تغطيته لجميع متطلباتهم التدريبية إلا نسبيا فقط فهو لم يساهم في تنمية قدراتهم و مهاراتهم بما فيه الكفاية. بينما يرى البعض منهم أن مضمون التدريب غير دقيق مما أدى إلى عدم استيعابه بشكل جيد وهو ما جعلهم يشعرون بعد الرضا الوظيفي.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للنتائج الواردة أعلاه، نستخلص إذا بأن طبيعة البرامج التدريبية، المطبقة بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة في المؤسسة، لأن نسبة الراضين عن طبيعة البرنامج المستفاد منه تفوق بكثير نسبة غير لراضين.

بناء على ما تقدم ندرك أهمية اختيار طبيعة البرامج التدريبية، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (42)

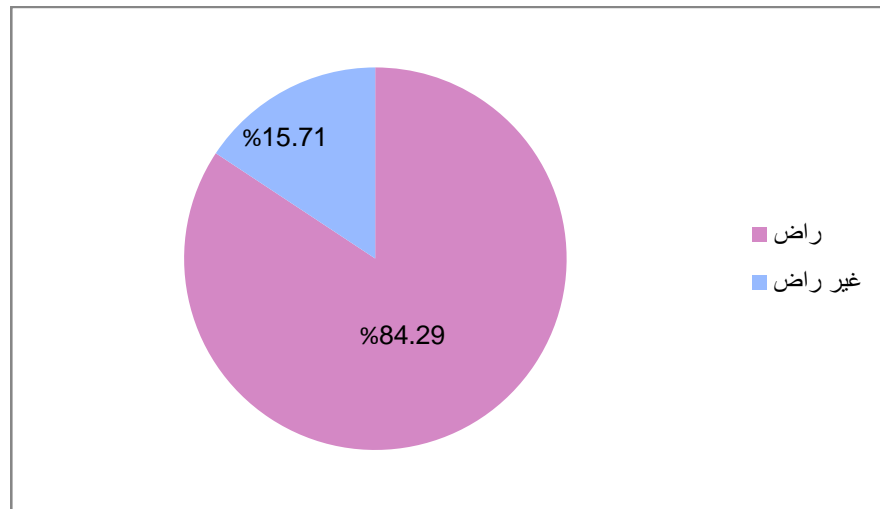
#### ج-أساليب التدريب (أساليب عرض البرنامج التدريبي):

إن مراعاة الاختيار المناسب لمختلف أساليب التدريب يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمتدربين أما عدم تحديد الأساليب المناسب لعرض البرنامج التدريبي يؤدي إلى عدم الاستفادة من البرنامج التدريبي و هو ما يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المتدربين . ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(43)



الجدول رقم (43): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أساليب عرض البرنامج التدريبي.

أساليب عرض البرنامج التدريبي	التكرارات	النسبة المئوية
راض	59	%84.29
غير راض	11	%15.71
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>%100</b>



الجدول رقم (48): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن أساليب عرض البرنامج التدريبي.

تفيد البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (43) ، أن غالبية المبحوثين أكدوا رضاهم عن الأساليب التدريبية التي تم اعتمادها في عرض البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه، و هو ما أكدته نسبة (84.29%) من إجمالي العينة بما يعادل 59 إطار. في حين نجد في المقابل أن

النسبة المتبقية من المبحوثين و المقدرة ب ( 15.71% ) بما يوافق 11 إطار غير راضين عن أساليب التدريب التي تم اعتمادها في عرض البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه.

و في ضوء هذه النتائج ، يمكن القول أنه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن الأساليب المعتمدة في تدريبهم ،لأنه حسب تصريحاتهم قد تم التنسيق بشكل جيد بين البرنامج التدريبي والأساليب المعتمدة في عرضه، و هو ما ساعدهم على استيعابه، كما يرى البعض منهم بأن هذه الأساليب سمحت لهم بتبادل الآراء و الأفكار و كذا مناقشة مشكلات العمل و ما يواجههم من صعوبات .

أما سبب عدم رضا بعض المبحوثين عن الأساليب المعتمدة في عرض البرامج التدريبية، راجع حسب تصريحاتهم لغياب بعض الأساليب التي تساعد أكثر على وضع المتدرب أمام الحقائق التي تخص العمل، وهو ما جعلهم يشعرون بالتذمر و عدم الرضا حيال ذلك.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، نستخلص إذا بأن الأساليب التي تم اعتمادها في عرض البرامج التدريبية، قد ساهمت في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، لان نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

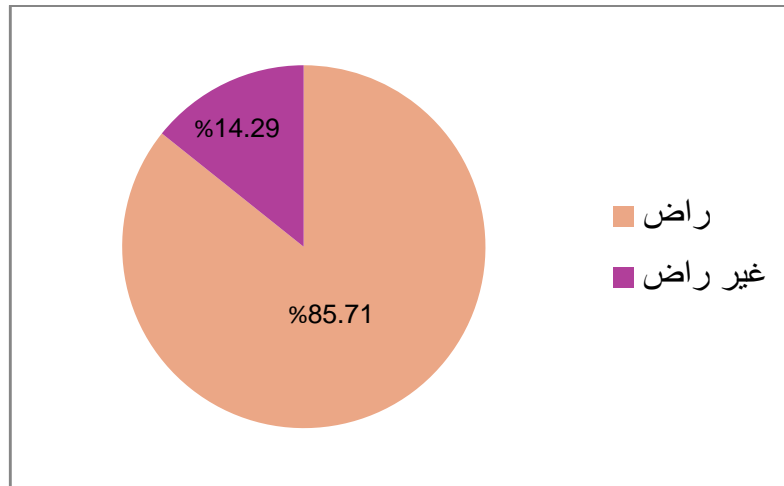
بناء على ما تقدم ندرك أهمية اختيار الأساليب التدريبية المعتمدة في عرض البرامج التدريبية، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (43).

#### ح-كفاءة المتدربين:

تساهم الكفاءة العالية للمدربين في تحسين مستوى الأداء للمتدربين و هو ما سينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي أما إذا كان المستوى منخفض فإن ذلك ينعكس سلبا على رضاهم. ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(44)

الجدول رقم (44): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن كفاءة المدربين.

كفاءة المدربين	التكرارات	النسبة المئوية
راض	60	%85.71
غير راض	10	%14.29
<b>المجموع</b>	<b>70</b>	<b>%100</b>



الجدول رقم (49): يوضح رضا المبحوثين عن كفاءة المدربين.

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول رقم (44) ، أن غالبية المبحوثين راضين عن كفاءة المدربين الذين اشرفوا على الدورات التدريبية التي استفادوا منها، و هو ما أكدته نسبة (%85.71) من إجمالي العينة بما يعادل 60 إطار. أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا عدم رضاهم عن كفاءة المدربين المشرفين عن الدورات التدريبية التي استفادوا منها، فنقدر نسبتهم ب (%14.29) من المجموع الإجمالي بما يوافق 10 إطار.

و في ضوء هذه النتائج، يمكن القول أنه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن كفاءة المدربين الذين اشرفوا على الدورات التدريبية التي استفادوا منها. و هذا حسب تصريحاتهم التي أدلوا بها راجع لكفاءة المدربين العالية في تطبيق البرنامج التدريبي، الأمر الذي ساعدهم كثيرا على استيعابه بكل بساطة هذا بالإضافة إلى قدرتهم على فتح قنوات الحوار، و إدارة النقاشات مع المتدربين بصدور رحب و هو ما ساهم في رفع معنوياتهم و جعلهم يشعرون بالرضا.

بينما يرى المبحوثون الذين أعربوا عن عدم رضاهم ، أن هؤلاء المدربين حسب تصريحاتهم غير مؤهلين بما فيه الكفاية لإدارة البرنامج التدريبي، و هو ما يعيق قدرتهم على استيعاب المعلومات الواردة في البرنامج التدريبي بالشكل المطلوب، الأمر الذي جعلهم يشعرون بالتذمر وعدم الرضا.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، نستخلص إذا أن كفاءة المدربين الذين اشرفوا على مختلف الدورات التدريبية التي استفادت منها الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، قد ساهمت في تحقيق رضاهم الوظيفي لان نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

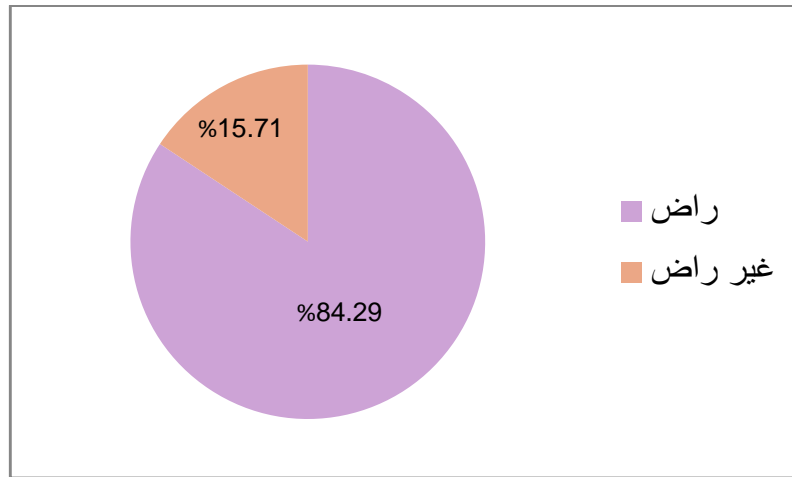
بناء على ما تقدم ندرك أهمية الدور الذي تلعبه كفاءة المدربين و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (44)

#### خ-مردود الدورات التدريبية:

يساعد التدريب الناجع في الرفع من كفاءة المتدربين و هو ما ينعكس إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وهو أمر يدركه المتدرب بعد انتهائه من مرحلة التدريب من خلال تقييمه لمستوى أدائه و كل ما يتعلق بالعمل قبل و بعد التدريب. أما إذا كان مردود الدورات التدريبية سيئا فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي إذا هنالك علاقة طردية بين مردود الدورات التدريبية و الرضا الوظيفي و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (45)

الجدول رقم (45): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مردود الدورات التدريبية.

النسبة المئوية	التكرارات	مردود الدورات التدريبية
%84.29	59	راض
%15.71	11	غير راض
%100	70	المجموع



الجدول رقم (50): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن مردود الدورات

التدريبية.

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (45) ، أن غالبية المبحوثين و المقدره نسبتهم ب(85.71%) من إجمالي العينة بما يعادل 60 إطار راضين عن مردود الدورات التدريبية التي استفادوا منها بمؤسسة اتصالات الجزائر. في حين نجد في المقابل أن النسبة المتبقية من المبحوثين و المقدره ب ( 14.29 % ) بما يوافق 10 إطارات غير راضين عن مردود الدورات التدريبية التي استفادوا منها.

وفي ضوء هذه النتائج ، يمكن القول انه بالتقريب كل المبحوثين راضين عن مردود الدورات التدريبية التي استفادوا منها بعد تقييمهم لعملهم قبل و بعد التدريب ،وهذا راجع حسب تصريحاتهم إلى التحسن الملحوظ في كيفية انجازهم للأعمال المنوطة بهم بعد الاستفادة من التدريب، حيث أصبحت لديهم القدرة الكافية على مواجهة مشاكل العمل و اتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن أعلى مستوى من النجاعة و الكفاءة، و هذا شيء ايجابي لأنه يوحي بنجاح البرامج التدريبية المقترحة و هو ما ساهم في الرفع من معنوياتهم و تحقيق رضاهم الوظيفي.

فيما يرى المبحوثون الذين عبروا عن عدم رضاهم عن مردود الدورات التدريبية التي استفادوا منها بعد تقييمهم لعملهم قبل و بعد التدريب ،أن السبب في ذلك راجع حسب ما أدلوا به من تصريحات لعدم استفادتهم منها بالشكل الجيد ،لأنها لم تساعدهم على تغطية جوانب العجز في الأداء، لأنه رغم استفادتهم من هاته الدورات إلا أن العمل الذي يمارسونه لا يزال صعبا نوعا، نظرا للصعوبات التي تلقوها أثناء فترة التدريب كعدم استيعابهم للجانب النظري بشكل جيد و هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم(42)،هذا بالإضافة إلى الكفاءة المتوسطة للمدربين الذين اشرفوا على الدورات التدريبية التي استفادوا منها و هو ما أكدته نتائج الجدول رقم(44) وهو ما جعلهم يواجهون بعض الصعوبات في تأدية أعمالهم مما جعلهم يشعرون بالتذمر وعدم الرضا . بالشكل الذي ساعدهم على التحكم في أعمالهم بدقة، و انجازها بكل سهولة و بسرعة دون أية عوائق.

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للمعطيات الواردة أعلاه، نستخلص أن مردود الدورات التدريبية التي استفادت منها الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، قد ساهمت في تحقيق رضاهم الوظيفي، لان نسبة الراضين تفوق بكثير نسبة غير الراضين.

بناء على ما تقدم ندرك دور و أهمية الدورات التدريبية، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (45).

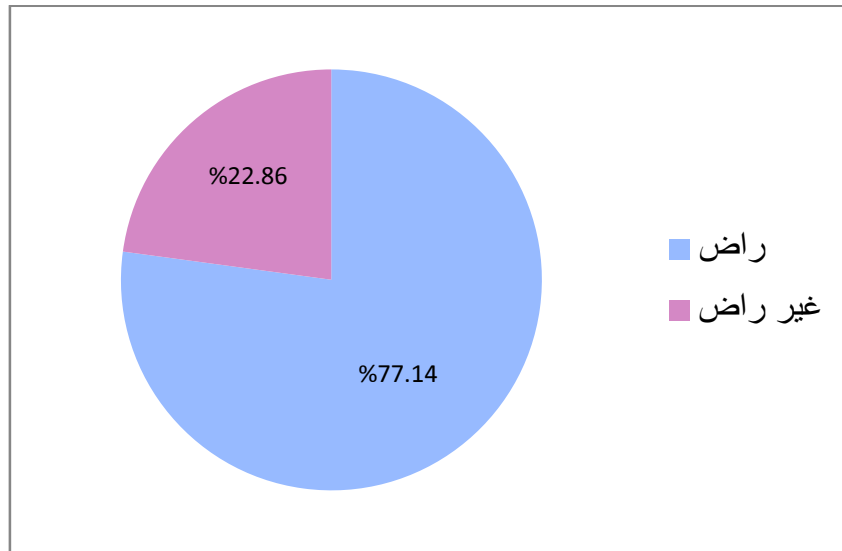
#### د-التقييم و المراجعة المستمرة للتدريب من قبل الجهات المختصة:

إن مراجعة و متابعة تقييم التدريب بشكل مستمر يساعد في إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي و هو ما يسمح بمعرفة مختلف الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي و بالتالي سيتم استدراك عوامل النقص لدى المتدربين الأمر الذي ينعكس إيجابا على

رضاهم الوظيفي. أما في حالة غياب التقييم و المراجعة المستمرة للتدريب فان ذلك يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي. يمكن القول إذا انه توجد علاقة طردية بين عملية التقييم و المراجعة المستمرة للتدريب و الرضا الوظيفي ، و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم(46).

الجدول رقم (46): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عملية مراجعة و تقييم المختصين للدورات التدريبية.

النسبة المئوية	التكرارات	عملية تقييم و مراجعة مردود الدورات التدريبية
77.14%	54	راض
22.86%	16	غير راض
100%	70	المجموع



شكل رقم (51): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عملية مراجعة و تقييم الدورات التدريبية

تكشف البيانات الكمية المدونة في الجدول رقم(46)، أن غالبية المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر راضين عن عملية مراجعة و تقييم المختصين لمردود الدورات التدريبية التي استفادوا منها ،و هو ما أكدته نسبة (77.14%) من المجموع الإجمالي بما يعادل 54 إطار . أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا عدم رضاهم عن عملية تقييم و مراجعة مردود الدورات التدريبية التي استفادوا منها من طرف المختصين فتقدر نسبتهم ب ( 22.86% ) من المجموع الكلي بما يعادل 5 إطار.

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول يتضح أن أكثر من نصف المبحوثين راضين عن عملية مراجعة و تقييم المختصين لمردود الدورات التدريبية التي استفادوا منها، لأنه حسب تصريحاتهم يتم مراجعة و تقييم مردود الدورات التدريبية من طرف المختصين في مجال التدريب بعد انتهاء العملية التدريبية ، ليروا الفارق بين مستواهم و مردودهم قبل العملية التدريبية و بعدها، و ذلك من خلال التقارير التي تحتوي على تفاصيل حول مدى استيعابهم و تنفيذهم لما تم تعلمه من خلال الدورات التدريبية التي استفادوا منها، حتى يتسنى لهم تحديد النقائص ليتم تداركها في البرامج المستقبلية. و هو ما ساهم في الرضا الوظيفي.

بينما يرجع سبب عدم رضا بعض المبحوثين عن عملية التقييم و المراجعة، حسب كتصريحاتهم لعدم اهتمام المؤسسة بتقييم و مراجعة مستواهم بعد انتهاء العملية التدريبية بصورة مستمرة حيث لا يتم تقييمهم إلا نادرا، و هو ما اثر سلبا على معنوياتهم و رضاهم لان ذلك لا يسمح لهم بتدارك بعض الاحتياجات .

من خلال تحليلنا و تفسيرنا للجدول رقم(46) نستخلص إذا أن عملية مراجعة و تقييم مؤسسة اتصالات الجزائر لمردود الدورات التدريبية التي استفادت منها الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر ساهمت في تحقيق رضاهم الوظيفي لان نسبة الراضين عن المدربين تفوق بكثير نسبة الغير الراضين .

من خلال ما تقدم ندرك أهمية عملية مراجعة و تقييم الدورات التدريبية و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (46)

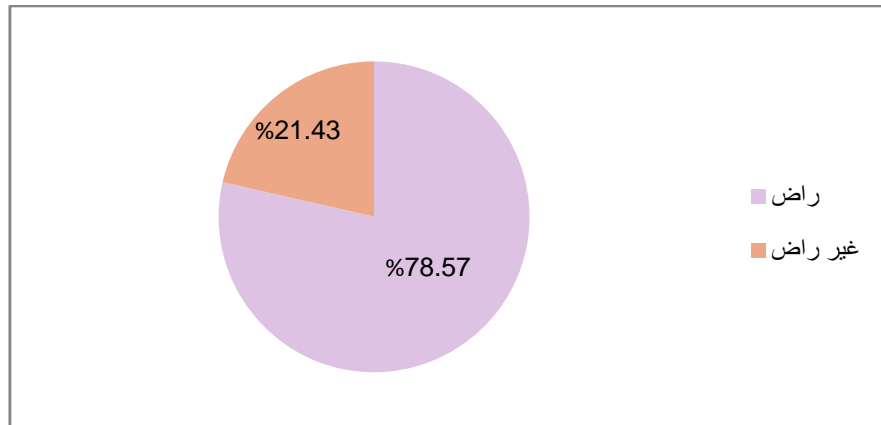


و- عدد الدورات التدريبية :

ينبغي مراعاة عدد الدورات التدريبية التي ينبغي أن يستفيد منها المتدرب خلال مساره الوظيفي حتى تضمن المنظمة تغطية كافة النقاط أو العجز الذي يعاني منه المتدرب ، و هو ما يرفع من مستوى أدائه و يزيد شعوره بالرضا الوظيفي. أما في حين لم يخضع الفرد لما يستحقه من دورات تدريبية فإن ذلك سيؤثر سلبا على مستوى رضاه الوظيفي . و يتضح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم و الشكل البياني رقم (47).

الجدول رقم (47): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها .

عدد الدورات التدريبية	التكرارات	النسبة المئوية
راض	55	78.57%
غير راض	15	21.43%
المجموع	70	100%



شكل رقم (52): يوضح رضا المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر عن عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها .

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (47) و المتعلق بالرضا عن عدد الدورات التدريبية، أن أغلبية الباحثين بمؤسسة اتصالات الجزائر و المقدره نسبتهم ب (18.57%) من المجموع الإجمالي، أي ما يعادل 55 إطار راضين عن عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها خلال مسارهم الوظيفي بينما صرحت النسبة المتبقية و البالغة حوالي ( 21.43 % ) بما يعادل 15 إطار عن عدم رضاهم عن عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها.

يمكن القول من خلال قراءتنا للمعطيات المدونة في الجدول أن أكثر من نصف الباحثين راضين عن عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها بمؤسسة اتصالات الجزائر، لأنهم ليسوا بحاجة لفترة جديدة للتدريب، فالدورات التي استفادوا منها كانت حسب تصريحاتهم كافية لتجديد معارفهم وتحسين قدراتهم، و هو ما جعلهم يشعرون بالارتياح و بالرضا الوظيفي.

في حين يرى بعض الباحثون الذين عبروا عن عدم رضاهم، بأنه حسب تصريحاتهم فإنه رغم أن الدورات التدريبية التي استفادوا منها قد ساعدتهم على تجديد معارفهم و تحسين مستوى أدائهم إلا أنهم لا يزالون بحاجة للمشاركة في دورات تدريبية أخرى من اجل تحقيق بعض الأهداف و الطموحات و من بينها الترقية. و لذا فإن عدم منحهم فرصة المشاركة في بعض الدورات التدريبية التي تم تنظيمها من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر جعلهم يشعرون بالتذمر و عدم الرضا الوظيفي. أما البعض منهم فقد اعتبر أن هذه الدورات لم تكن كافية لتغطية احتياجاتهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم هو ما جعلهم يشعرون إما البعض منهم فقد اعتبر أن هذه الدورات لم تكن كافية بعدم الرضا الوظيفي.

من خلال قراءتنا و تحليلنا للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(47)، نستخلص إذا بأن عدد الدورات التدريبية التي استفادت منها الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي، لان نسبة الباحثين الراضين تفوق بكثير نسبة الباحثين غير الراضين.

بناء على ما تقدم ندرك أهمية الاهتمام بعدد الدورات التدريبية خلال المسار الوظيفي، و هذا راجع لتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي كما أكدته نتائج الجدول رقم (47).

❖ و في الأخير تم ترتيب العوامل التنظيمية الأربعة حسب أهميتها من وجهة نظر الباحثين و يتضح ذلك من خلال الجدول و الشكل البياني

الجدول رقم (48): يوضح ترتيب العوامل التنظيمية حسب أهميتها من وجهة نظر المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

التدريب		الاتصال التنظيمي		الحوافز		تصميم الوظائف		العوامل التنظيمية الترتيب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5.71%	4	1.42%	1	17.14%	12	75.71%	53	المرتبة الأولى
17.14%	12	17.14%	12	48.57%	34	17.14%	12	المرتبة الثانية
38.57%	27	37.14%	26	21.42%	15	2.85%	2	المرتبة الثالثة
38.57%	27	44.29%	31	12.86%	9	2.29%	3	المرتبة الرابعة
100%	70	100%	70	100%	70	100%	70	المجموع

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (48) و المتعلقة بترتيب العوامل التنظيمية الأربعة حسب أهميتها من وجهة نظر المبحوثين، أن 53 مبحوثا بنسبة 75.71 % اعتبروا أن تصميم الوظائف هو أهم عامل تنظيمي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي حيث احتل المرتبة الأولى، ثم تليه بعد ذلك الحوافز في المرتبة الثانية الذي أكد عليها 34 مبحوثا بنسبة 48.57 %، ثم يليها التدريب في المرتبة الثالثة و هو ما أكدته نسبة 38.57 % بما يعادل 27 مبحوث، أما في المرتبة الرابعة و الأخيرة فنجد الاتصال التنظيمي و ذلك بنسبة 44.29 % بما يعادل 31 مبحوث.

يمكن القول في الأخير انه رغم هذا الترتيب إلا انه لكل عامل من هاته العوامل التنظيمية أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي.

## الخلاصة:

بعد التطرق لمجموعة من العناصر الهامة التي تتعلق بموضوع الرضا الوظيفي يمكن القول أن موضوع الرضا الوظيفي استطاع أن يحتل مكانة متميزة في مختلف الدراسات نظرا لما يتميز به من خصائص و ما يتمتع به من أهمية لا تقتصر على الفرد العامل فقط و إنما على المنظمة و المجتمع ككل. و ما له كذلك من تأثير واضح و مباشر على العاملين من مختلف المستويات التنظيمية . و هذا ما يستدعي الاهتمام بمختلف العوامل المؤثرة فيه حتى تحافظ المنظمة على مواردها البشرية و لا سيما . و هو ما اكتشفناه من خلال عرضنا و تحليلنا لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

رابعاً: النتيجة العامة

خلاصة

## تمهيد:

بعد المعالجة النظرية لموضوع دراستنا الموسوم بـ "العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي " مع عرضنا للبيانات الكمية التي تم جمعها من خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة التي اخترناها كنموذج و هي مؤسسة " اتصالات الجزائر، و تحليلها و تفسيرها ،سنحاول من خلال هذا الفصل مناقشة أهم النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية أولا في ضوء الدراسات السابقة ثم ثانيا في ضوء النظريات ،و ثالثا في ضوء فرضيات الدراسة ، لنخلص في الأخير إلى النتيجة العامة التي من خلالها يتم إثبات أو نفي الفرضية العامة التي تم طرحها في بداية الدراسة .

## أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

إن مناقشة النتائج الامبريقية للدراسة الراهنة في ضوء الدراسات السابقة التي تم التعرض لها من خلال الفصل الأول يعد من الخطى المنهجية الأساسية التي تساهم في تحديد أوجه الاتفاق و الاختلاف بين مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة و الدراسة موضوع البحث. و ضمن هذا السياق يتضح جليا أن الدراسة الراهنة تتفق في أجزاء منها مع نتائج الدراسات السابقة التي تم تناولها و تتعارض معها في جوانب أخرى، و يتجسد ذلك من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة موضوع البحث، حيث أكدت هذه الأخيرة أن البعد الخاص بتصميم الوظائف(ساعات و حجم العمل،تنوع المهام توافق المنصب مع المؤهلات العلمية، تحديد مضمون الوظيفة، الإجراءات و القوانين، درجة الحرية أو الاستقلالية،معدات و تقنيات العمل، ظروف العمل الفيزيائية) يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة سطيف، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه أيضا نتائج الدراسة السابقة لنسيم بوقال و التي تمحورت حول اثر بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي، فقد تبين من خلال نتائج هاته الدراسة السابقة وجود اثر ايجابي لمحتوى و طبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة و تجسد ذلك من خلال الرضا عن عدد ساعات العمل اليومية وحجم العمل و كذا حدود صلاحياتهم و مسؤولياتهم وظروف عملهم الفيزيائية. كما اتفقت نتائج الدراسة الراهنة أيضا من حيث البعد الخاص بتصميم الوظائف مع ما خلصت إليه الدراسة السابقة لسيف بن صالح الدلحي و التي تمحورت حول اثر العوامل الوظيفية و الشخصية على الرضا الوظيفي و كفاية الأداء، حيث ابرز الباحث من خلال دراسته وجود حالة من الرضا الوظيفي عن كل من مقدار الحرية أو الاستقلالية التي يشعر بها العاملون في إمارة منطقة الرياض، و كذا توجهات ايجابية نحو حدود صلاحياتهم و مسؤولياتهم، أيضا ملائمة المناصب التي يشغلونها لمؤهلاتهم العلمية، كما أن مهامهم تتسم بالتنوع. و هو ما يتوافق أيضا مع دراسة عمود بن مطلق العماج التي تمحورت حول اثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، فقد اتضح من خلال نتائجها وجود اثر ايجابي لبيئة العمل المادية . كما اتفقت أيضا مع دراسة إيهاب محمود عايش الطيب و التي تمحورت حول اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، فقد

تبين من خلال نتائجها وجود اثر ايجابي لمحتوى العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الاتصالات بـفلسطين و تجسد ذلك من خلال الرضا عن الراتب ،إجراءات وحجم العمل، الحرية في أداء العمل حيث لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائهم ، و لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتهم، كما أن مؤسستهم تحرص على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية ، إلا أنها تتعارض مع الدراسة الراهنة في بعض الجوانب الخاصة بتصميم الوظائف حيث أظهرت نتائجها توجهات سلبية نحو اثر كل من عدد ساعات العمل و مواعيد الدوام و بيئة العمل المادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات فلسطين كما تختلف الدراسة الراهنة أيضا مع نتائج دراسة عادل بضياف حول مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمركز الجامعي لسوق أهراس ،حيث أكدت هاته الدراسة على أن الغالبية الساحقة من الموظفين بالمركز الجامعي لسوق أهراس غير راضين عن تصميم عملهم من حيث الظروف المادية لان سياسة تحسين الظروف المادية التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية قلما تستخدم على مستوى المركز و بالتالي فعدم تطبيقه خلف عدم الرضا الوظيفي.

أما فيما يتصل بسياسة الحوافز فقد أسفرت نتائج الدراسة الراهنة عن وجود حالة من الرضا الوظيفي لدى الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف، عن ما تمنحهم لهم المؤسسة من حوافز مادية و معنوية و قد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به الدراسة السابقة الخاصة بأثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي للباحث حمود بن مطلق العماج ، بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة الباحث نسيم بوقال التي أسفرت نتائجها عن وجود اثر سلبي لبعده الحوافز ( الأجر المكافآت و الترقية ) داخل المنظمة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة.باستثناء بعد الاحترام و التقدير الذي شهد توجهها ايجابيا نحوه من قبل العاملين . كما تعارضت كذلك نتيجة الدراسة الراهنة فيما يخص الحوافز كذلك مع دراسة الباحث سيف بن صالح الدلبي، حيث ابرز هذا الأخير من خلال دراسته وجود حالة من عدم الرضا الوظيفي عن بعد الحوافز باستثناء كل من الأجر و مقدار الاحترام والتقدير الذين عرفا توجهها ايجابيا من طرف الباحثين . كما تختلف نتائج الدراسة الراهنة من حيث بعد الحوافز أيضا مع نتائج الباحث عادل بضياف التي اتضح من خلالها و بصورة واضحة ، أن مستوى الرضا عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياسة نظام الحوافز ظهر منخفض لدى الغالبية الساحقة من الموظفين المستجوبين، وذلك



حسب النتائج الموضحة و التي تفيد أن أفراد البحث إجمالاً يرون أن تطبيق سياسة التحفيز المادي و المعنوي التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية قلما تستخدم على مستوى المركز و بالتالي فعدم تطبيقه خلف عدم الرضا لعينة أفراد الدراسة.

أما فيما يخص الاتصال التنظيمي فقد أسفرت نتائج الدراسة الراهنة عن وجود حالة من الرضا الوظيفي لدى الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف عن الاتصال التنظيمي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به الدراسة السابقة الخاصة بأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للباحث إيهاب محمود عايش الطيب، كما اتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة الباحث سيف بن صالح الدلبي الذي أقرت نتائجها عن وجود أثر ايجابي للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة الرياض و يتجسد ذلك من خلال توفر علاقات جيدة بين الزملاء و كذلك بين الرؤساء و المرؤوسين، كما اتفقت نتائج الدراسة الراهنة أيضا من حيث البعد الخاص بالاتصال التنظيمي مع نتائج الباحث حمود بن مطلق العماج، حيث اتضح من خلال نتائج وجود علاقات طيبة تجمع بين الرؤساء و المرؤوسين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية. بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة الباحث نسيم بوقال التي أسفرت نتائجها عن وجود اثر سلبي لبعد الاتصال التنظيمي داخل المنظمة على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية قسنطينة. باستثناء المؤشرات الخاصة بطبيعة العلاقة بين الزملاء فيما بينهم و واقع العلاقة بين الرؤساء و مرؤوسيهم حيث شهدا توجها ايجابيا من قبل العاملين. كما تختلف الدراسة الراهنة أيضا مع نتائج دراسة عادل بضياف حول مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمركز الجامعي سوق أهراس، حيث أفادت النتائج أن أفراد البحث إجمالاً يرون أن شبكة الاتصال المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية قلما تحظى بالاهتمام على مستوى المركز و بالتالي فعدم تطبيقه خلف عدم الرضا لعينة أفراد الدراسة.

أما فيما يخص بعد التدريب فقد أسفرت نتائج الدراسة الراهنة عن وجود حالة من الرضا الوظيفي لدى الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف عن عملية التدريب،. بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة الباحث عادل بضياف حول مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمركز الجامعي سوق أهراس، حيث أفادت نتائجها و بصورة واضحة، أن مستوى

الرضا لدى الأغلبية الساحقة من الموظفين المستجوبين ، عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياسة التكوين ظهر منخفض.

### ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

بعد تعرضنا في القسم النظري من الدراسة الراهنة لبعض الاتجاهات النظرية التي عالجت موضوع العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي أو بعض الجوانب، منها سوف نحاول في هذا السياق مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء هاته النظريات التي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية في تناولها لهذا الموضوع .

و في هذا الصدد نود أن نشير إلى أول دراسة لماكس فيبر حول التنظيم البيروقراطي و التي توصل من خلالها لجملة من النقاط التي تتفق في جزء منها مع نتائج الدراسة الراهنة. و تتمثل في إبراز ماكس فيبر لأهمية كل من تصميم الوظائف من خلال تحديدها و تعريف واجباتها تعريفا دقيقا، مع مراعاة مبدأ التخصص و ذلك بتعيين الموظفين بناء على مؤهلاتهم و خصائصهم الفنية، مع تدريبهم و العمل على ترقيتهم عن طريق الاقدمية و الجدارة و مكافأتهم وقد اتضح ذلك جليا فيما توصل إليه موضوع البحث من نتائج، حيث ساهمت مختلف هاته العوامل سالفة الذكر في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر سطيف ،و لكن بالرغم من ذلك فإن الدراسة الراهنة تتعارض مع دراسة ماكس فيبر في بعض النقاط التي دعا من خلالها إلى مركزية اتخاذ القرارات و الرقابة التنظيمية المبنية على صرامة القواعد البيروقراطية ، مع التأكيد على أهمية التنظيم الرسمي و هو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى التذمر و عدم الرضا الوظيفي، وقد اتضح ذلك من خلال ما توصلت إليه نتائج البحث الراهن فالسلطة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات و الرقابة المرنة وتواجد التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي قد ساهمت في شعور الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالرضا الوظيفي في حين أن السلطة القائمة على عدم المشاركة و المركزية في اتخاذ القرارات و الأساليب الرقابية الصارمة و العلاقات الرسمية أدت بهم إلى التذمر و عدم الرضا الوظيفي.

و قد تعززت نتائج الدراسة الراهنة أيضا بالتطابق في الجزء المتعلق بالحوافز المادية (الأجر و العلاوات و المكافآت المادية ) و تصميم الوظائف و التدريب ، مع دراسة

فريدريك تايلور حول الإدارة العلمية ،حيث توصل من خلال بحثه عن الطرق المثلى لتحقيق الفعالية إلى إبراز أهمية كل من هاته العوامل التي استهدف من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين، و هو ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الراهنة حيث اتضح من خلال الدراسة الميدانية و بعد الاطلاع على إجابات المبحوثين أهمية الدور الذي لعبته كل من الحوافز المادية و تصميم الوظائف و التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، إلا أن الإدارة العلمية لا تتفق مع الدراسة الراهنة فيما يتعلق بالحوافز المعنوية و ذلك أن الإدارة العلمية لم تولي أهمية للحوافز المعنوية و كذا العلاقات الإنسانية .

وقد اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة كارل ماركس أيضا فيما يتعلق بمنح العمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات و خلق علاقات ودية بين أفراد التنظيم .

كما اتفقت نتائج البحث الراهن مع دراسة هنري فايول الذي دعا إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب و التحفيز من خلال منح المكافآت للعاملين، مع السعي على تنمية روح التعاون وروح الفريق بينهم ،و الاهتمام بكل ما يخص محتوى العمل مع منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .

كما أن نتيجة الدراسة الراهنة تتطابق مع النتائج التي أسفرت عنها كل من مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية الذين أكدوا أهمية و دور العلاقات الإنسانية الطيبة بين الزملاء و العمال و الرؤساء، و كذا أهمية كل من التدريب و الحوافز ببعديها المادي و المعنوي بما في ذلك الترقية و الخدمات الاجتماعية و تقييم الأداء و حاجة الإنسان إلى التقدير و الاحترام في تحقيق الرضا الوظيفي، وكذا أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات و هو ما أكدته بالفعل نتائج البحث موضوع الدراسة.

أما فيما يتعلق بنظرية النسق التعاوني فقد اتفقت هي الآخر مع نتائج البحث الراهن من حيث إبرازها لأهمية كل من المشاركة و الثقة و التفاهم و العدالة ،وكل ماله علاقة بتحفيز العمال لأنها من العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

و قد تعززت نتائج الدراسة الراهنة أيضا بالتطابق في الجزء المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات و التدريب مع دراسة سلزينك ، حيث توصل من خلال بحثه إلى إبراز أهمية كل من هاته العوامل التي استهدف من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين مستوى الأداء للأفراد العاملين، و هو ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الراهنة حيث اتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أهمية الدور الذي لعبته عملية المشاركة في اتخاذ القرارات و كذلك عنصر التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

كما أن نتيجة الدراسة الراهنة تتفق من حيث النتائج التي توصلت إليها من خلال الدراسة الميدانية مع نظرية Z التي عملت على إبراز أهمية التدريب و الاتصال و تصميم الوظائف و الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

### ثالثا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد عرض و تحليل و تفسير البيانات الكمية الخاصة بالدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف من اجل البرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية التي تم طرحها لمعالجة البحث موضوع الدراسة ،و التأكد من صدق الفرضية العامة و ثباتها ميدانيا أو الوصول إلى نفيها تم التوصل لجملة من النتائج التي تعكس و تعبر عن أهمية العوامل التنظيمية المتمثلة في كل من تصميم الوظائف ،الحوافز ،الاتصال التنظيمي ،التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي.

**1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:**و التي مفادها " يساهم تصميم الوظائف في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر "من خلال مناقشة مؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

\* تؤكد الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة (88.57%) من المبحوثين اقرروا بأن ساعات العمل اليومية تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف.

- \* و تشير الشواهد الكمية أيضا أن نسبة (80%) من المبحوثين قد أوضحوا أن حجم العمل الذي يؤدونه بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* كما نجد أيضا أن نسبة (82.86%) من المبحوثين قد اقرروا بأن المهام التي يمارسونها بمؤسسة اتصالات الجزائر تتسم بالتنوع و هو بالتالي ما أدى إلى تحقيق رضاهم الوظيفي .
- \* و قد كشفت الشواهد الكمية أن نسبة (78.57%) من المبحوثين يقرون بأن مناصب عملهم بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف ملائمة لمؤهلاتهم العلمية و هو ما ساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي .
- \* كما نجد أيضا أن نسبة (91.43%) من المبحوثين يقرون بأنه تم تحديد مضمون و وظائفهم بدقة في مؤسسة اتصالات الجزائر و هو ما ساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* في حين أقرت نسبة (87.14%) من المبحوثين على أن مقدار الحرية (الاستقلالية) الذي يشعرون به أثناء انجاز أعمالها يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* من جهة أخرى نجد أن نسبة (75.71%) من المبحوثين اعتبرت أن معدات و تقنيات العمل المتوفرة بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* كما اعتبرت نسبة (81.43%) من المبحوثين أن إجراءات و قوانين العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر واضحة و هو ما ساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي .
- \* و قد أثبتت نسبة (85.71%) من المبحوثين أن ظروف العمل المادية مناسبة بمؤسسة اتصالات الجزائر و هو ما ساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.

و من مجمل النتائج الأنفة الذكر ،يبدو جليا أن معظم المبحوثين و بنسب عالية قد أكدوا أن تصميم الوظائف بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي و هو ما يثبت صدق و صحة الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن تصميم الوظائف يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

**2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:** و التي مفادها : "تساهم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر . " من خلال مناقشة مؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

- \* دلت الشواهد الإحصائية التي جمعت من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة (78.57%) من المبحوثين اقرروا بأن الأجر الذي يتقاضونه بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
  - \* و تشير الشواهد الكمية أيضا أن نسبة (91.43%) من المبحوثين قد اقرروا بأنهم يستفيدون من المكافآت و العلاوات التي توفرها المؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك إضافة للأجر الذي يتقاضونه.
  - \* كما نجد أيضا أن نسبة (74.29%) من المبحوثين يقرون بأن العلاوات و المكافآت التي تمنحها لهم مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق رضهم الوظيفي.
  - \* و قد كشفت الشواهد الكمية أيضا أن نسبة (100%) من المبحوثين أي جميع الإطارات يستفيدون من الخدمات الاجتماعية العمالية التي توفرها مؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف.
  - \* كما نجد أيضا أن نسبة (84.29%) من المبحوثين يقرون بان الخدمات الاجتماعية التي توفرها لهم مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق رضهم الوظيفي .
  - \* كما نجد أيضا أن نسبة (70%) من المبحوثين يقرون بان عمليات الترقية الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق رضهم الوظيفي .
  - \* من جهة أخرى نجد أن نسبة (72.86%) من المبحوثين اعتبرت أن عمليات تقييم الأداء الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق رضهم الوظيفي .
  - \* و قد أثبتت نسبة (87.14%) من المبحوثين أن مقدار الاحترام و التقدير الذي يشعرون به بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي .
- و من مجمل النتائج الأنفة الذكر، يبدو جليا أن معظم المبحوثين و بنسب عالية قد أكدوا أن الحوافز التي توفرها لهم مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي و هو ما يثبت صدق و صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن الحوافز تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: و التي مفادها " يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر "من خلال مناقشة مؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

- \* تؤكد الشواهد الإحصائية أن نسبة (80%) من المبحوثين اقرروا بان طبيعة المعلومات الصادرة عن الإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر لسطيف تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي
- \* و تشير الشواهد الكمية أيضا أن نسبة (85.71%) من المبحوثين قد أوضحوا أن سرعة وصول المعلومات و التقارير الصادرة من الإدارة في مؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* كما نجد أيضا أن نسبة (50%) من المبحوثين قد اقرروا بأن أسلوب الاتصال الأكثر استخداما في نقل المعلومات و القرارات الخاصة بالعمل إليهم، يتمثل في كل من الاتصال الشفوي و الانترنت
- \* و قد كشفت الشواهد الكمية ان نسبة (84.29%) من المبحوثين يقرون بان الأساليب الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة اتصالات الجزائر من اجل نقل المعلومات و القرارات الخاصة بالعمل تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي .
- \* كما نجد أيضا أن نسبة (67.14%) من المبحوثين يقرون بان واقع مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات الحاصلة بمؤسسة اتصالات الجزائر ب بسطيف قد ساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي
- \* في حين أقرت نسب (87.14%) من المبحوثين على أن بأن طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر ، تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي،
- \* من جهة أخرى نجد أن نسبة (87.14%) من المبحوثين اعتبرت أن طبيعة العلاقة التي تربطهم برؤسائهم في العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف ، تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* كما اعتبرت نسبة (83.33%) من المبحوثين أن طبيعة العلاقة التي تربطهم بمرؤوسيههم في العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف ، تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* و قد أثبتت نسبة (78.57%) من المبحوثين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمنحهم فرصة لمناقشة انشغالاتهم و آرائهم و هو ما ساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- و من مجمل النتائج الأنفة الذكر ،يبدو جليا أن معظم المبحوثين و بنسب عالية قد أكدوا أن الاتصال التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي و هو ما يثبت صدق و صحة

الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة: و التي مفادها " يساهم التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر " من خلال مناقشة مؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

- \* تؤكد الشواهد الإحصائية أن نسبة (100%) من المبحوثين أي جميع الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر استفادوا من دورات تدريبية خلال مسارههم الوظيفي.
- \* كما اعتبرت نسبة (58.57%) من المبحوثين أنهم تلقوا تدريبهم داخل و خارج مؤسسة اتصالات الجزائر.
- \* تؤكد الشواهد الإحصائية أن نسبة (84.29%) من المبحوثين اقرروا بان موقع تدريبهم ساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* و قد كشفت الشواهد الكمية أن نسبة (50%) من المبحوثين يقرون بأن مدة تدريبهم قد ، ازدوجت بين الفترة القصيرة و المتوسطة .
- \* كما نجد أيضا أن نسبة (81.43%) من المبحوثين يقرون بأن المدة المخصصة للدورات التدريبية التي استفادوا منها قد ساهمت في تحقيق رضاهم الوظيفي
- \* في حين أقرت نسبة (75.71%) من المبحوثين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تراعي الجانبين النظري و التطبيقي في تصميمها للبرامج التدريبية التي استفادوا منها
- \* من جهة أخرى نجد أن نسبة (85.71%) من المبحوثين اعتبرت أن طبيعة البرامج التدريبية، المطبقة بمؤسسة اتصالات الجزائر سطيف ساهمت في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* كما اعتبرت نسبة (51.43%) من المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر أكدوا بأن الندوات و المنتقيات والأفلام الإيضاحية، و التدريب في موقع العمل، هي الأساليب التي تم اعتمادها في عرض البرنامج التدريبي الذي استفادوا منه
- \* و قد أثبتت نسبة (84.29%) من المبحوثين ان بأن الأساليب التي تم اعتمادها في عرض البرنامج التدريبي، الذي استفادوا منها قد ساهمت في تحقيق رضاهم الوظيفي.



- \* كما كشفت الشواهد الكمية أن نسبة (85.71%) من المبحوثين يقرون بأن كفاءة المدربين الذين اشرفوا على الدورات التدريبية التي استفادوا منها قد ساهمت في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* وقد دلت الشواهد الإحصائية أيضا أن نسبة (84.29%) من المبحوثين اقروا بأن مردود الدورات التدريبية التي استفادوا منها قد ساهمت في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* و تشير الشواهد الكمية أيضا أن نسبة (77.14%) من المبحوثين قد اقروا بأن عملية مراجعة و تقييم مؤسسة اتصالات الجزائر لمردود الدورات التدريبية التي قد ساهمت في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- \* و تشير الشواهد الكمية أيضا أن نسبة (78.57%) من المبحوثين قد اقروا أن عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها بمؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.

و من مجمل النتائج الأنفة الذكر ،يبدو جليا أن معظم المبحوثين و بنسب عالية قد أكدوا أن التدريب يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي و هو ما يثبت صدق و صحة الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها أن التدريب يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

#### رابعا :النتيجة العامة :

يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضيات الجزئية الأربعة للدراسة الراهنة قد تحققت، فقد تبين أن العوامل التنظيمية المتمثلة في كل من تصميم الوظائف و الحوافز و الاتصال التنظيمي و التدريب تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر. و منه نستنتج أن الفرضية العامة و المصاغة كالأتي :هناك عدة عوامل تنظيمية تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر،قد تم البرهنة عليها و إثباتها ميدانيا.

## الخلاصة:

بعد عرض و تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية تم في هذا الجزء من البحث مناقشة النتائج الميدانية في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات و في ضوء الفرضيات و صولا إلى النتيجة العامة التي تم من خلالها إثبات صحة الفرضيات التي تم طرحها .

## خاتمة

إلى هنا نكون قد بلغنا المرحلة الأخيرة من الدراسة الحالية التي حاولنا جاهدين من خلالها مناقشة موضوع العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات -سطيف- من اجل تحديد أهم العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بحوزتها.

و لبلوغ هذا المسعى تم تناول مختلف الأطر النظرية ذات الصلة بهذا الموضوع ، مع تبني مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تتماشى و أهداف الدراسة بغية التأكد من مدى الصدق الامبريقي للفرضيات المقترحة من خلال موضوع البحث ،حيث تم إثبات صحتها و ذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج ميدانية . و من هنا تتجلى و بوضوح أهمية كل من تصميم الوظائف و الحوافز و الاتصال التنظيمي و التدريب التي تشكل في مجملها احد أهم مقومات نجاح التنظيمات و خاصة و أن تأثيرها كان واضحا على الرضا الوظيفي الذي يضمن تحقيقه ولاء و التزام الأفراد العاملين ،و لكن رغم حالات الرضا المرتفعة التي تم تسجيلها من خلال الدراسة الميدانية، لا بد على المؤسسة أن تكثف جهودها من اجل المحافظة على إطاراتها و إعطائها المكانة اللائقة بها من اجل تحقيق رضاها . و من جملة التوصيات و الاقتراحات التي ينبغ أن تعمل بها المؤسسة المعنية بصفة خاصة و باقي المؤسسات بصفة عامة نذكر

- \* إجراء مراجعة دورية للقوانين و الإجراءات المنظمة للعمل للتلاؤم مع ظروف العمل المستجدة.
- \* توفير كافة الإمكانيات من معدات و تقنيات حديثة حتى تساهم في أداء الإطارات لمهامهم بكل فعالية مما يرفع من مستوى رضاهم.
- \* مراعاة حجم العمل و العمل على تحقيق الإثراء الوظيفي لتفادي شعور الإطارات بالملل و الروتين.
- \* تحديد مسؤوليات و صلاحيات الإطارات بكل دقة تصميم الوظائف .
- \* إتباع الأسس الموضوعية في عملية منح المكافآت و العلاوات للإطارات للرفع من مستوى رضاهم الوظيفي.

- \* الحرص على أن تتم عملية الترقية تبعا لسياسة واضحة عادلة وفقا لمعايير موضوعية، من اجل توفير فرص الترقية و التقدم نحو مناصب أعلى.
- \* دعم الإطارات بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية من اجل تشجيعهم .
- \* الحرص على الاهتمام بمختلف أساليب الاتصال التنظيمي التي تضمن الحصول على المعلومات في وقتها المحدد.
- \* الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية من اجل خلق مناخ يسوده التعاون و التفاهم.
- \* تعزيز عملية مشاركة الإطارات في عملية اتخاذ القرارات .
- \* العمل على عقد لقاءات دورية مع الإطارات لمناقشة انشغالاتهم و متطلباتهم .
- \* الحرص على مراجعة و تقييم الدورات التدريبية بصفة دورية ليتم تحديد الاحتياجات التدريبية.
- \* زيادة فرص التدريب خارج الوطن لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات .

## قائمة المراجع

### الكتب:

- 1- إبراهيم الديب : دليل إدارة الموارد البشرية ،مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع ،دط،2006
- 2- إحسان محمد ضميرن ياغي ، نعمة عباس الخفاجي،دار الأيام للنشر و التوزيع،دط ،عمان ،الأردن ،2014
- 3- احمد سيد مصطفى :إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ،حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف،دط، مصر،2000
- 4- احمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية ،دط ،الازارطة،1995
- 5- احمد ماهر :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية ،دط،الإسكندرية ،مصر ،2003
- 6- احمد ماهر و آخرون : الإدارة المبادئ و المهارات،الدار الجامعية ، الإسكندرية،2002
- 7- احمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط ، مصر،2004
- 8- احمد محمد عوض بني احمد: الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن،2007
- 9- الأردن، 2004
- 10- إسماعيل حجازي ،معاليم سعاد:تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ،دار اسامة للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ،الأردن،2013
- 11- اندرودي .سيزلاقي ،مارك جي والاس :ترجمة علي محمد عبد الوهاب ،معهد الإدارة العامة ،دط،المملكة العربية السعودية ،1991
- 12- انس عبد الباسط عباس :إدارة الأعمال و فق منظور معاصر ، دارة المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، عمان ، 2011
- 13- بديع محمود مبارك القاسم :علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ،الأردن ،2001
- 14- بشار يزيد الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الياية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008
- 15- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة،1984
- 16- جاسم مجيد:الإدارة الحديثة و النظم الالكترونية،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية،مصر،2005

- 17- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين،الدار الجامعية،مصر،2003
- 18- جودت عزت عبد الهادي ،سعيد حسني العزه:التوجيه المهني و نظرياته ،دار الثقافة للنشر و التوزيع،دط 1999،
- 19- حسن احمد الطعاني:التدريب مفهومه و فعاليته -بناء البرامج التدريبية و تقويمها -،دار الشروق للنشر و التوزيع،ط1،عمان ،الأردن ،2007
- 20- حسن الساعاتي:علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ط3، بيروت، 1980
- 21- حسين حريم:السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان الأردن، 2009
- 22- حسين عبد الحميد احمد رشوان:علم اجتماع التنظيم،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،دط،الإسكندرية،2004
- 23- حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدولة:أصولها و أساليبها و إصلاحها دار الفكر العربي القاهرة، مصر ، 1990
- 24- حمو بوظريفة و آخرون :عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي ،مخبر الوقاية و الارغونوميا ،ط1،الجزائر ،2007،
- 25- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة ،عمان ، الأردن، 2007
- 26- دافيد راتشمان و آخرون ،ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،محمد سيد احمد عبد المتعال:الإدارة المعاصرة ،دار المريخ للنشر،دط،الرياض ،المملكة العربية السعودية ،2001
- 27- داود معمر :منظمات الأعمال :الحوافز و المكافآت ،دار الكتاب الحديث ،القاهرة ط1 ،2006،
- 28- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،دط، قسنطينة ،الجزائر،2006،
- 29- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية ، دط ،مصر،2002
- 30- رائد يوسف الحاج:إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي ،دار غيداء للنشر و التوزيع ،ط1 ،عمان ،الأردن ،2009،
- 31- رحي مصطفى عليان : إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن،2008
- 32- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3 ، الجزائر ، 2008

- 33- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ،دار يازوري العلمية للنشر و التوزيع ،ط1  
عمان، الأردن، 2011
- 34- زيد منير عبودي :إدارة الموارد البشرية ،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،ط1،عمان،الأردن ،2007
- 35- زيد منير عبوي ،محمد هاني محمد:المفاهيم الإدارية الحديثة ،دار المعزز للنشر و التوزيع ،ط1 ،عمان  
الأردن، 2014
- 36- سالم تيسير الشرايدة:الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية ،دار صفاء للنشر و التوزيع  
ط1،عمان ،الأردن،2008
- 37- سعيد شعبان حامد،إدارة الأعمال،جامعة الأزهر،دط، مصر،2006
- 38- سعيد عبد مرسي بدر :عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ،دط  
،الإسكندرية ، مصر ، 2000
- 39- سعيد علي الراشدي:الإدارة بالشفافية،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،ط1،عمان الأردن،2007
- 40- سعيد يس عامر ،علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس  
للاستشارات و التطوير الإداري ، ط2، مصر ، 1998 ،
- 41- سليم العامودي :علم الاجتماع الصناعي ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،دار المشرق  
الثقافي،ط1،عمان،الأردن،2006
- 42- سهيلة محمد عباس :إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر و التوزيع ،ط1،عمان  
الأردن ، 2003
- 43- السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم،دار المعرفة الجامعية ،دط،الإسكندرية،1994
- 44- السيد الحسيني:النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، ط2، مصر ، 1977
- 45- سيف بن صالح الدلحي :اثر العوامل الوظيفية و الشخصية على الرضا الوظيفي و كفاية  
الأداء،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،ط1،الرياض،2002
- 46- شفيق رضوان:السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، بيروت، لبنان،  
1994
- 47- صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ،منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث  
و الترجمة ،ط2،قسنطينة ،الجزائر ، 2010
- 48- صبحي جبر العتيبي ، تطوير الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1،  
الأردن ،سنة 2005

- 49- صلاح الدين الشنواني ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،دار الجامعات المصرية ،الإسكندرية ،  
1998
- 50- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية طبع -نشر وتوزيع ،دط ،الإسكندرية  
مصر، 2001،
- 51- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ،  
دط ، الإسكندرية ،مصر ،2002،
- 52- طارق المجدوب :الإدارة العامة ،الدار الجامعية ،دط،بيروت ،لبنان ،2000،
- 53- طارق طه:السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الفكر الجامعي ،دط ،الإسكندرية ،  
2006
- 54- طارق كمال :علم النفس المهني و الصناعي ،مؤسسة شباب الجامعة ،دط، الإسكندرية مصر ، 2007
- 55- طاهر مرسي عطية :أصول الإدارة للطالب و المدير ،دار النهضة العربية ،دط ،مصر، 1996،
- 56- طريف شوقي محمد فرج و آخرون :علم النفس ومشكلات الصناعة،دار غريب للنشر  
والتوزيع،القاهرة،1996،
- 57- طريف شوقي محمد فرج : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ،مكتبة غريب ،دط ،القاهرة ،دس
- 58- طلعت إبراهيم لطفي :علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للنشر و التوزيع ،دط ،مصر ،1993،
- 59- عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ،دط، عمان ،  
الأردن ،2006،
- 60- عادل حسن :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،دار الجامعات المصرية ،دط ،الإسكندرية ، مصر  
1974،
- 61- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ،دط، القاهرة ، مصر ، 2003
- 62- عائشة إبراهيم البريمي:الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية،إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة  
ط1، الشارقة ،الإمارات العربية المتحدة ،2007،
- 63- عبد الحميد محمود النعمي ، مبادئ الإدارة العامة ، منشورات ELGA ، مالطا، 1997
- 64- عبد الرحمان بدوي:مناهج البحث العلمي وكالة المطبوعات،الكويت،دط،1977،
- 65- عبد الرحمن العيسوي :الكفاءة الإدارية ،الدار الجامعية طباعة نشر و توزيع ،دط،الإسكندرية،1999
- 66- عبد الستار العلي و آخرون : المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،  
ط1،2006،



- 67- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ،المكتب العربي الحديث للنشر،دط،الإسكندرية 1993،
- 68- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 2002
- 69- عبد الكريم محمد الغريب:البحث العلمي :التصميم و المنهج و الاجراءات ،مكتبة النهضة ،القاهرة ،مصر، 1978،
- 70- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي -النشأة و التطورات الحديثة-، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ط1، بيروت، 1999
- 71- عبد المحسن نعساني ، وصفي عقيلي عمر:إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة حلب دط،سوريا 2008،
- 72- عبد الهادي الجوهري:علم الاجتماع،نهضة الشرق،دط،القاهرة،مصر،1982،
- 73- علاء عبد الرزاق السالمي : الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2008
- 74- على الشرقاوي ، العملية الإدارية- وظائف المديرين -، الدار الجامعية الجديدة ،ط3، الإسكندرية، مصر، 2002
- 75- علي السلمي :السلوك الإنساني في الإدارة ،دط،مكتبة غريب للطباعة ، مصر، دس
- 76- علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي ،و وكالة المطبوعات ،ط2،الكويت،1980
- 77- علي السلمي:إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ،دار غريب للطباعة ،ط3 ،القاهرة ،مصر ،1985.
- 78- علي شتا السيد:اغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ،دط، الإسكندرية ،دس،
- 79- علي شريف :الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ،دط،الإسكندرية ، 2000
- 80- علي عبد الرزاق جليبي :الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع -،دار المعرفة الجامعية ، دط ،الإسكندرية ، مصر، 1995،
- 81- علي عبد الرزاق جليبي :علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج -،دار المعرفة الجامعية ، دط ،الإسكندرية ، مصر، 1998
- 82- علي عبد الوهاب:إستراتيجية التحفيز الفعال ،نحو أداء بشري مميز ،دار التوزيع و النشر الإسلامية ،دط ،مصر، 2000،

- 83- علي عياصرة ،محمد محمود العودة الفاضل :الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ،دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1،عمان ،الأردن ،2006
- 84- علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، مطبعة كوبي سيرتا ،دط، قسنطينة ،الجزائر،2005
- 85- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع الاتصال ،ط2،قسنطينة ،الجزائر،2009
- 86- عمر وصفي عقيلي:الإدارة: أصول و أسس و مفاهيم ،دار الزهراء للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ،الأردن ،1997
- 87- عويد سلطان المشعان :علم النفس الصناعي ،مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ،ط1،العين ،الإمارات العربية المتحدة ،1994
- 88- فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005
- 89- فايزه محمد رجب بهنسي :الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،ط1 ،الإسكندرية ،2011
- 90- فضيل دليو و آخرون :الاتصال في المؤسسة ،مخبر علم الاجتماع ،دط،قسنطينة ،الجزائر ،2003
- 91- فوزي غرابيية و آخرون:أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية،دار وائل للنشر و التوزيع، ط3،عمان،الأردن ،2002
- 92- فيروز زرارقة و آخرون : في منهجية البحث الاجتماعي ، مكتبة اقرأ للنشر و التوزيع ،ط1، قسنطينة ، الجزائر ، 2007
- 93- فيصل حسونة :إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،ط1،عمان ،الأردن ،2008
- 94- كامل محمد المغربي ،الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي و العشرين ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط1، الأردن ،2007
- 95- كامل محمد المغربي:السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس " سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم " ،دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ،ط3،عمان ،الأردن ،2004
- 96- كامل محمد محمد عويضة:علم النفس الصناعي ،دار الكتب العلمية، ط1،بيروت ،لبنان ، 1996
- 97- مجدي احمد بيومي ،محمد السيد لظفي :الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي ،دار المعرفة الجامعية ،دط ، الإسكندرية ،مصر ،2009

- 98- محمد أبو سمرة:الاتصال الإداري و الإعلامي ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،ط1،عمان ،الأردن  
2009،
- 99- محمد حافظ حجازي:إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء لندنيا للطباعة و النشر ،دط ،الإسكندرية ،مصر  
2005،
- 100- محمد حسن محمد حمادات :قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ،دار  
الحامد للنشر و التوزيع ،ط1،عمان ،الأردن ،2006
- 101- محمد حنفي سليمان :وظائف الإدارة ،مطبعة الإشعاع الفنية،دط،مصر ،1997
- 102- محمد سعيد أنور سلطان :السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية ،2004
- 103- محمد عبد الفتاح الصيرفي ،مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، دط، الأردن  
2006،
- 104- محمد عثمان إسماعيل، حميد حمدي مصطفى المعاز :إدارة القوى البشرية في منشآت الأعمال،دار  
النهضة العربية ،دط،القاهرة،مصر،1998
- 105- محمد عساف عبد المعطي:السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ،عمان ،الأردن  
1999،
- 106- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي :السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية  
،دار الفكر ناشرون و موزعون ،ط1 ، عمان ، الأردن ،2007
- 107- محمد علي محمد :علم اجتماع التنظيم -مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج -،دار  
المعرفة الجامعية،دط ،الإسكندرية ،مصر ، 2003
- 108- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية"عرض و تحليل "، دار الحامد للنشر و التوزيع ،ط1 ،عمان،  
2004
- 109- محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري:إدارة الأعمال ،الدار الجامعية للنشر،دط ،الإسكندرية ،  
مصر،1997
- 110- محمد فريد الصحن و آخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، دط ، الإسكندرية ،2000
- 111- محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر،  
1989
- 112- محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي "دراسة للسلوك الإنساني الفردي "،دار الشروق للنشر و التوزيع  
،عمان ،ط2 ، عمان ، الأردن ،2000

- 113- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، ط،5، دار وائل ،الأردن ،2009
- 114- محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل ،الدار الجامعية ،دط،الإسكندرية ،مصر ،2009
- 115- محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات ،دار طليطلة ،دط ،الجزائر ،دس
- 116- محمد مسلم:مدخل إلى علم النفس العمل ،منشورات قرطبة،ط1،الجزائر ،2007
- 117- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي،مبادئ الإدارة الحديثة ، مطبعة ابن العربي ،دط، بغداد،2014
- 118- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للطباعة للنشر ،ط1،عمان ،الأردن ،2002
- 119- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، دط، الإسكندرية،1999
- 120- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، مصر .2007.
- 121- مراني حسان:الإطارات الصناعية :شروط تكوين نخبة حديثة ،مركز البحث في الانتروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية ،دط،و هران ،الجزائر،2005
- 122- مروان طاهر الزعبي:الرضا الوظيفي -مفهومه ،طرق قياسه،تفسير درجاته،و اساليب زيادته في العمل ،دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة،ط1،عمان ،الاردن،2011
- 123- مصطفى نجيب شاويش:إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد ،دار الشروق للنشر و التوزيع ط3،عمان ،الأردن ،2004
- 124- منذر واصف المصري:اقتصاديات التعليم و التدريب المهني، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط1، بنغازي،2003
- 125- مهدي صالح السامرائي :إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي،دار جرير للنشر و التوزيع ،ط1،عمان ،الأردن ،2007
- 126- مؤيد سعيد السالم ،عادل حرشوش صالح :إدارة الموارد البشرية ،جدار للكتاب العالمي ،دط،الأردن ،2009،

- 127- نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات عملية)، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010
- 128- ناصر دادي عدون :ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ،دار المحمدية العامة ،دط،الجزائر،2003
- 129- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995
- 130- نبيل الحسيني النجار ،مدحت مصطفى راغب :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،الشركة العربية للنشر و التوزيع ، دط ،مصر،دس
- 131- نعيم إبراهيم الظاهر :تتمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع،ط1، 2009
- 132- هاشم حمدي رضا:التدريب الإداري -المفاهيم و الأساليب -دار الراجحة للنشر و التوزيع ،ط1،عمان ،الأردن ،2013
- 133- هاشم حمدي رضا:التدريب و التأهيل الإداري،دار الراجحة للنشر و التوزيع ،ط1،عمان ، الأردن ،2010
- 134- هالة منصور :الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، دط،الإسكندرية،2000
- 135- هيثم العاني :الإدارة بالحوافز "التحفيز و المكافآت"،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،ط1،2007
- 136- واصل جميل المومني :المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية،دار الحامد للنشر و التوزيع ،ط1،عمان ،الأردن ،2006
- 137- وسيلة حمداوي :إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة ، دط ،الجزائر ،2004.
- 138- وليد حليم غازي:دوافع و احتياجات العمل و اثرها على الرضا الوظيفي ،الدار الجامعية ،ط1،الإسكندرية ،مصر ،2011
- 139- يوسف حجيم الطائي و آخرون :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ط1 ، عمان ،الأردن ،2006.
- 140- يوسف عنصر :الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،دط،قسنطينة ،2006

### الرسائل والأطروحات:

- 1- اشرف رياض حرز الله: مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات و علاقته برضاهم الوظيفي،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،قسم أصول التربية ،الجامعة الإسلامية ،غزة،2007

- 2- ايهاب محمود عايش الطيب ،بعنوان " اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية " دراسة حالة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التجارية ،قسم إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2008
- 3-حمود بن مطلق العماج ،بعنوان " علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني " ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ،2003.
- 4-خديجة بوخلف :اثر الترقية الموضوعية و غير الموضوعية على أداء المشرفين و على الرضا الوظيفي للأتباع ،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا ،جامعة الجزائر ،2006-2007
- 5-زياد بن عبد الله الدهش: المتغيرات التنظيمية و الوظيفية و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي و فقا لنظرية هيرزبيرغ دراسة استطلاعية على العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض،مذكرة ماجستير غير منشورة ، العلوم الإدارية ،2006
- 6-سعاد بعجي :تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة ،قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ،2006-2007
- 7-سليم العايب :هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية ،-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ،أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،قسم علم الاجتماع، جامعة يوسف بن خدة ،الجزائر ،2006-2007.
- 8-شفيق شاطر : اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز-،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،2009-2010
- 9-الطاهر مجاهدي :فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء ،أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،قسم علم النفس و علوم التربية و الاطوفونيا،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،2008-2009
- 10- عادل بضياف ،بعنوان " مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين " دراسة ميدانية بالمركز الجامعي سوق أهراس، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ،قسم علم النفس و علو التربية و الارطوفونيا ،جامعة منتوري، قسنطينة ، 2009-2010

- 11- عارف بن ماطل الجريد: التحفيز و دوره في تحقيق الرضا لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف -دراسة ميدانية على ضباط و أفراد شرطة منطقة الجوف-مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2007
- 12- عبد الله بن عبد المحسن المدلج: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2003
- 13- محمد المبيضين صفوان: اثر خصائص التصميم الوظيفي في الولاء التنظيمي لدى وظيفة الحاكم الإداري في وزارة الداخلية في المملكة الأردنية الهاشمية،مذكرة ماجستير ،قسم الإدارة العامة ،جامعة مؤتة ، الأردن ،2004،
- 14- محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة ، أطروحة دكتوراه ،كلية الإدارة ،جامعة سانت كليمانس العالمية ،بريطانيا ، 2009
- 15- مدوري نور الدين :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات بمستغانم، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،قسم علوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ،الجزائر،2010-2011
- 16- نبيلة بووذن: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا ،جامعة محمود منتوري ،قسنطينة،2006- 2007
- 17- نسيم بوقال ،بعنوان " اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين " دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2011- 2012

### ❖ الدوريات و المجلات:

- 1- عبد الحميد احمد دياب :العلاقة بين تصميم الوظيفة و شكل الهيكل التنظيمي: مجلة جامعة الملك عبد العزيز:الاقتصاد و الإدارة ،المجلد15،العدد الثاني ،2001
- 2- بلقاسم سلاطنية :العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس ، جامعة محمد خيضر،بسكرة، فيفري 2004

- 3- بندر كريم أبو تايه ،خليل الحيارى،منار إبراهيم القطاونة: العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ،المجلد العشرين ،العدد الأول ، الأردن،2012
- 4- جمال بن زروق :التغيير التنظيمي داخل المنشأة و مدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه ،مجلة جامعة دمشق-المجلد 26 -العدد الأول +الثاني ،2010
- 5- الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ،مجلة الباحث ، العدد السادس ، جامعة الجزائر،2008
- 6- رابع العايب ،الاتصال التنظيمي :أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية ،مجلة العلوم الإنسانية،العدد التاسع و العشرون،جوان 2008
- 7- رجاء حاسم ،ابتسام احمد:اثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد السابع و العشرون،2011.
- 8-رولان دورون و فرنسوا زيارو:تعريب الدكتور فؤاد شاهين،موسوعة علم النفس ،منشورات عويدات ،ط1 ،بيروت ، لبنان ،المجلد الأول ،1997.
- 9- عبد النور ارزقي : محددات الرضى المهني لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية، مجلة منتدى الأساتذة، دار الهدى، العدد الأول، عين مليلة، افريل 2005
- 10- الفضيل رتيمي ،أسماء رتيمي :عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم ،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ،العدد 10 ،جوان2013
- 11- محمد الصيرفي :الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ،الجزء الرابع ،مصر ،2009
- 12- مرعي محمد مرعي:التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2003.
- 13- منى رسول سلمان: الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي و علاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية، المجلد 4 ،العدد 15، جويلية، 2011
- 14- نور الدين بو علي :خصائص تصميم الوظيفة و الاستجابات الانفعالية و السلوكية ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 38، جامعة سطيف 2،ديسمبر2012
- 15- نور الدين بوعلي: اثر قوة نمو الحاجة في العلاقة بين الوظيفة المثيرة للتحديات و الرضا الوظيفي العام، مجلة تنمية الموارد البشرية،العدد الخامس ،2008



16- وفاء احمد محمد: اثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد التاسع عشر، 2009

17- ياسين محجر ،الهاشمي لوكيا: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء -دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر- مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد السابع ، جانفي 2012.

### ❖ القواميس و المعاجم:

1- بورون وف .بوريكو:ترجمة سليم حداد ،المعجم النقدي لعلم الاجتماع ،ج1،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،باريس،فرنسا، 1986

2- حبيب الصحاف:معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين،مكتبة لبنان ناشرون ،ط1،لبنان ، 1997

3- سهيل ادريس:المنهل ،قاموس فرنسي عربي ،دار الأدب ،بيروت ،لبنان ، 2006

4- علي بن هادية و آخرون ،القاموس الجديد للطلاب ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،ط7،الجزائر، 1991

5- محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع ،الجزء الأول ،دار المعرفة الجامعية ،دط،الازارطة،مصر، 1995

6- مرشد الطلاب، قاموس عربي، دار بن رشد للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003

7- يوسف خياط:لسان العرب المحيط لإبن منظور،المجلد الرابع،دار الجيل، بيروت 1988

### ❖ الملتقيات والمؤتمرات :

1- بن ساهل وسيلة ،عبود سعاد: مساهمة التسيير التقديري للشغل و المهارات في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مركب تكرير الملح -الوطاية-، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، يومي 27-28 فيفيري 2013

2- العياشي عنصر: الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية ، الملتقى العلمي حول المدينة و المؤسسة غدا ،مركز البحوث في الانترولوجيا الاجتماعية و الثقافية ، وهران، يومي 20-21 ديسمبر 1997

### ❖ المراجع الأجنبية

1- Christine Donjean : la communication intern,edipro,Belgique, 2006

2- Commission universitaire de Sécurité et Santé au Travail : Les risques liés aux relations humaines au travail (les risques psychosociaux au travail)-

Facteurs organisationnels et psychosociaux de Perturbation– Version 1,  
Romande, suisse, 2005

3– Mahmoud.M.Aljoni, & others: The classical Theory of organization and it's  
Relevance, International Research Journal of finance and Economics

ISSN1450–2887 Issue 41(2010)

4– Marcel FAULKER : Travail et Organisation –Regards croisés sur la recherche  
sociologique, L'Harmattan, Paris, 2010

5– Renaud Sainsaulieu :sociologie de l'entreprise,presses de sciences, PO et  
Daloz,2<sup>e</sup>edition ,1995



# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين

-جامعة سطيف2-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

أخي الكريم أختي الكريمة يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة البيانية التي تدرج في إطار التحضير لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير الذي يدور موضوعها حول:

## العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-سطيف-

إشراف أ.د:

زارقة فيروز

إعداد الطلبة:

قامون سمية

لذا نرجو منكم وضع علامة ( x ) أمام الإجابة التي تناسبكم مع العلم أن هذه البيانات التي تدلونا بها تستخدم في البحث العلمي فقط. نشكركم على تعاونكم

2015-2014

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن:.....سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4-تحصيل شهادات أخرى قبل الالتحاق بالمؤسسة:.....
- 5- الحالة العائلية: أعزب(عزباء)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
- 6- الأقدمية في المؤسسة:.....
- 7- المنصب الذي تشغله: إدارات عليا  إدارات عادية
- 8-هل سبق وأن اشتغلت قبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية ؟
- نعم  لا

المحور الثاني: البيانات الخاصة بتصميم الوظائف و الرضا الوظيفي

- 9- هل أنت راض عن عدد ساعات عملك اليومية ؟
- راض  غير راض
- 10- هل أنت راض عن حجم (كمية) العمل الذي تقوم به يوميا ؟
- راض  غير راض
- في حالة الإجابة بغير راض فما هو السبب في ذلك ؟
- لأن هناك توزيع غير عادل لكمية العمل  الشعور بإرهاق كبير
- أخرى تذكر:.....
- 11- هل أنت راض عن درجة تنوع المهام التي تمارسها ؟
- راض  غير راض
- 12- هل أنت راض عن مدى توافق منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية؟
- راض  غير راض
- 13- هل أنت راض عن مدى تحديد مضمون وظيفتك ؟
- راض  غير راض
- إذا كنت غير راض فما هو السبب؟
- الصلاحيات و المسؤوليات غير محددة  الأهداف غير واضحة
- أخرى تذكر:.....

14- هل أنت راض عن مقدار الحرية (الاستقلالية) التي تشعر بها خلال انجازك لعملك؟

راض  غير راض

15- هل أنت راض عن معدات و تقنيات العمل (برامج و تطبيقات الحاسوب) التي تعتمد عليها في انجاز عملك ؟

راض  غير راض

16- هل أنت راض عن إجراءات و قوانين العمل ؟

راض  غير راض

17- هل أنت راض عن ظروف عملك الفيزيائية ؟

نعم  لا

المحور الثالث : البيانات الخاصة بالحوافز والرضا الوظيفي

18- هل أنت راض عن الراتب (الأجر) الذي تتقاضاه ؟

راض  غير راض

- إذا كانت الإجابة بلا فما هو السبب؟

الراتب لا يتناسب مع حجم الجهد الذي تبذله  الراتب لا يتناسب مع متطلبات المعيشة

تكوينك لا يتناسب مع الراتب الذي تتقاضاه

اخرى تذكر : .....

19- هل تستفيد من المكافآت و العلاوات التي تمنحها المؤسسة؟

نعم  لا

20 - هل أنت راض عن العلاوات و المكافآت المالية التي تمنحها لك المؤسسة؟

راض  غير راض

21- هل تستفيد من الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة بالمؤسسة ؟

نعم  لا

22 - هل أنت راض عن الخدمات الاجتماعية العمالية التي تستفيد منها ؟

راض  غير راض

23 - هل أنت راض عن عمليات الترقية الحاصلة في المؤسسة ؟

راض  غير راض

24- هل أنت راض عن تقييم الأداء في مؤسستكم؟

راض  غير راض

25- هل أنت راض عن مقدار ما تشعر به من احترام و تقدير في المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم

المحور الرابع : البيانات الخاصة بالاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي

26- هل أنت راض عن طبيعة المعلومات التي تصلكم ؟

راض  غير راض

- في حالة الإجابة بلا فما هو السبب؟

المضمون غامض  المعلومات غير كافية

27- هل أنت راض عن سرعة وصول المعلومات و القرارات الخاصة بعملك ؟

راض  غير راض

28 - ما هي أساليب الاتصال الأكثر استخداما في نقل المعلومات والقرارات الخاصة بعملك؟

-الاتصالات الشفوية (الهاتف، المقابلة الشخصية، الاجتماعات..

-الاتصال الالكتروني

- الاتصالات المكتوبة (المنشورات الكتابية،...

29- هل أنت راض عن أساليب الاتصال التنظيمي المعتمدة ؟

راض  غير راض

30- هل أنت راض عن واقع مشاركتك في عمليات اتخاذ القرارات ؟

راض  غير راض

31- هل أنت راض عن طبيعة العلاقة التي تربطك بزملائك ؟

راض  غير راض

32- هل أنت راض عن طبيعة العلاقة التي تربطك بالرؤساء ؟

راض  غير راض

33- هل أنت راض عن طبيعة العلاقة التي تربطك بمرؤوسيك ؟

راض  غير راض

34- هل أنت راض عما تمنحه لكم المؤسسة من فرص لمناقشة انشغالاتكم ؟

راض  غير راض

المحور الخامس : البيانات الخاصة بالتدريب و الرضا الوظيفي

35- هل استفدت من دورات تدريبية خلال مسارك الوظيفي ؟

نعم  لا

37- أين تمت الدورات التدريبية التي استفدت منها (موقع التدريب)؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة (مركز للتكوين الخاص)

38- هل أنت راض عن موقع تدريبك؟

راض  غير راض

38- ما هي مدة التدريب الذي تلقينته؟

قصير المدى  متوسط المدى  طويل المدى

39- هل أنت راض عن مدة التدريب الذي تلقينته؟

راض  غير راض

40- ما هي طبيعة البرنامج التدريبي الذي استفدت منه؟

نظري  تطبيقي (ميداني)

41- هل أنت راض عن طبيعة هذا البرنامج؟

راض  غير راض

41- ما هي أساليب التدريب التي تم اعتمادها في عرض البرنامج التدريبي الذي استفدت منه؟

الندوات  الملتقيات  الأفلام الإيضاحية  التدريب في موقع العمل

التدريب عن بعد (الانترنت)  الزيارات الميدانية

أخرى تذكر: .....

42- هل أنت راض عن الأساليب المعتمدة في عرض البرنامج التدريبي الذي استفدت منه؟

راض  غير راض

42- هل أنت راض عن كفاءة المدربين (المشرفين على الدورات التدريبية)؟

راض  غير راض

43- هل أنت راض عن مردود الدورات التدريبية التي استفدت منها؟

راض  غير راض

44- هل أنت راض عن عملية مراجعة و تقييم المختصين للدورات التدريبية؟

راض  غير راض

45- هل أنت راض عن عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها خلال مسارك الوظيفي؟

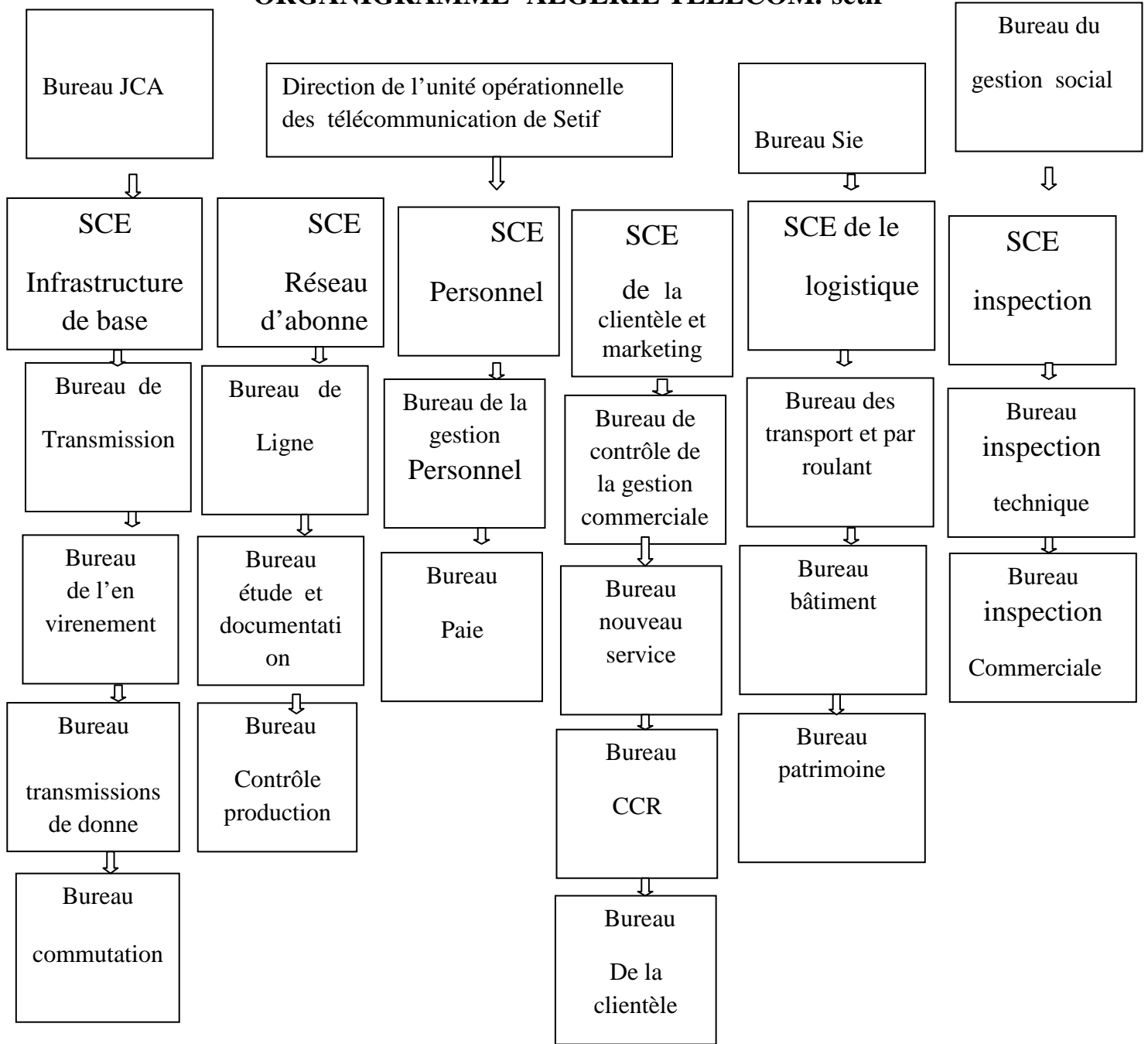
راض  غير راض

46- صنف العوامل التنظيمية من حيث أهميتها بالنسبة لك في تحقيق الرضا الوظيفي؟

\* تصميم الوظائف  الحوافز  الاتصال التنظيمي  التدريب



## ORGANIGRAMME -ALGERIE TELECOM.-setif-



## ملخص

تعد العوامل التنظيمية احد الركائز الأساسية التي تضمن التميز للمنظمات في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة. و هو ما جعلها تحظى باهتمام العديد من الباحثين الذين أكدوا أهميتها و ذلك لما لها من تأثير فعال على السلوك التنظيمي كالأداء و الولاء و الرضا الوظيفي ، و في هذا الإطار جاءت الدراسة الراهنة لمناقشة موضوع العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي ، لما لهذا الموضوع من أهمية حيث كان الهدف الأساسي منه هو تحديد العوامل التنظيمية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر، و التي تعد فئة عمالية إستراتيجية يعول عليها في تحقيق الرقي للتنظيمات و المجتمع ككل . و لتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف أدوات جمع البيانات من اجل التحقق من الفرضيات التي تم طرحها من خلال موضوع البحث و من بينها تلك التي استعملت كأداة ثانوية وتشمل الملاحظة البسيطة و المقابلة و السجلات و الوثائق أما الاستمارة فقد استخدمت كأداة رئيسة حيث تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم 70 إطار و قد توصلت الدراسة بناء على هذا إلى مجموعة من النتائج تبين بان جميع العوامل التنظيمية التي تناولتها الدراسة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة باتصالات الجزائر.

### Résumé :

Les facteurs organisationnels sont considérés comme parmi l'un des Piliers qui garantissent aux entreprises l'excellence dans un environnement de Concurrence intense .L'attention de plusieurs chercheurs a été attirée sur leurs Importances en raison de l'influence sur le comportement organisationnel tel Que ,la fonctionnalité, la satisfaction au travail etc..Dans ce contexte la Présente étude est venue dans un but pour traiter les facteurs organisationnels Et la satisfaction au travail. Vu l'importance de ce sujet ,le but principal vise à circonscrire les Facteurs organisationnels qui permettent d'obtenir la satisfaction au travail Des cadres d'ALGERIE TELECOM. Considérés comme l'élite sur laquelle On peut compter ,afin d'atteindre la réussite ainsi que la prospérité des Entreprises et de la société en général. Pour arriver aux objectifs de l'étude, Il a fallu mobiliser les outils de collecte des données, afin de confirmer L'hypothèse posée, relative au sujet de recherches et parmi ceux-ci, certains Ont été utilisés comme outils secondaires incluant les remarques, les rencontres, ainsi que les archives. Tandis que les questionnaires ils ont servi Comme outils principaux et distribués aux membres représentatifs, dont le Nombre s'élève à soixante dix (70) cadres. Cet étude a permis d'arriver à un ensemble de résultats qui démontrent Que tous les facteurs organisationnels concernés par la présente étude, ont Contribué à créé la satisfaction au travail des cadres employés par ALGERIE TELECOM.

