



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي

-دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق
و العلوم السياسية جامعة الجلفة -

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة :

سادات لمية

السنة الجامعية: 2016-2017

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي

دراسة حالة الأستاذ الجامعي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم سياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب :

إشراف الأستاذ:

• سادات لمية
القادر

أ. كاس عبد

لجنة المناقشة

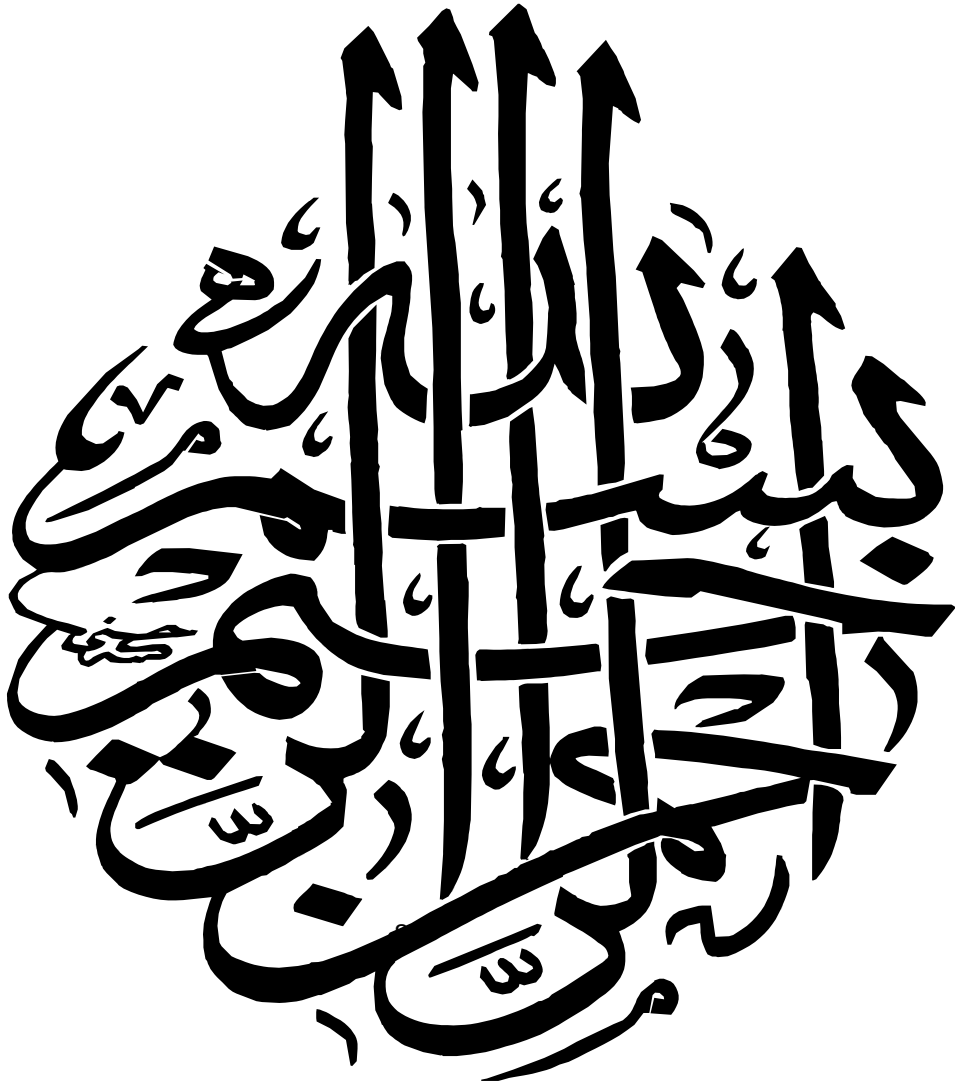
- 1-أ..... رئيسا
- 2-أ..... مقرا
- 3-أ..... مناقشا

السنة

الجامعية: (

2016-

2017)



تشكر

نحمد الله عز وجل أن وفقنا لإنجاز هذه المذكرة، وألهمنا صبر الباحثين، ونسأله تعالى أن

يجعل عملنا هذا إضافة جديدة

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف التي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه

طيلة مدة إنجاز المذكرة، ومدني بأنفس النصائح العلمية، فشكرا جزيلا أستاذي الكريم

ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله فشكرا موصول إلى لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة هذه المذكرة وتصحيحها

إهداء

إلى التي سهرت من أجل رعايتي وربتني نعم التربية فعلمتني معنى أن أكون للعلم وفي
 وللحياء متعطش، فلم أرى أمامي سواها أُمِّي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها
 إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشمّني بالعطف والحنان وكان لي درع أمان
 أحتمي به في نائبات الزمان وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان أبي الغالي
 حفظه الله وأطال في عمره

إلى كل من عرفتهم وعرفوني ولم تسع هذه الورقة أن أذكر أسماؤهم

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

جامعة زيان عاشور بالجلفة
 كلية الحقوق و العلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي

-دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق

و العلوم السياسية جامعة الجلفة -

مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

كاس عبد القادر

إعداد الطالبة :

سادات لمية

لجنة المناقشة

أ.رمضاني مفتاح.....رئيسا.

د.كاس عبد القادر.....مشرفا و مقورا.

أ.معمرى.....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 2016-2017

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة الأستاذ الجامعي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم سياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب :

• سادات لمية
القادر

إشراف الأستاذ:

- أ. كاس عبد

لجنة المناقشة

- رئيسا..... 1- أ
مقررا..... 2- أ
مناقشا..... 3- أ

السنة
الجامعية:)
-2016
(2017



تشكر

نحمد الله عز وجل أن وفقنا لإنجاز هذه المذكرة، وألهمنا صبر الباحثين، ونسأله تعالى أن

يجعل عملنا هذا إضافة جديدة

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف التي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه

طيلة مدة إنجاز المذكرة، ومدني بأنفس النصائح العلمية، فشكرا جزيلا أستاذي الكريم

ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله فشكرا موصول إلى لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة هذه المذكرة وتصحيحها

إهداء

إلى التي سهرت من أجل رعايتي وربتني نعم التربية فعلمتني معنى أن أكون للعلم وفي
وللحياء متعطش، فلم أرى أمامي سواها أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها
إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشمّني بالعطف والحنان وكان لي درع أمان
أحتمي به في نائبات الزمان وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان أُمي الغالية
حفظه الله وأطال في عمره

إلى كل من عرفتهم وعرفوني ولم تسع هذه الورقة أن أذكر أسماءهم

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

مقدمة

تقديم الموضوع :

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات الحياتية ، استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية ومن المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي .

حيث أن الدراسة التحليلية والفهم الموضوعي المحدد لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتأثيره على الرضا الوظيفي يمثل عنصرا أساسيا في الإعداد لعملية التطوير، ومحددا لكفاءة العمل في مختلف الأجهزة التنظيمية و طريقة للنمو مع العاملين بإعتبار أن القيم الإنسانية تتماشى جنب إلى جنب مع القيم الاقتصادية من خلال نسق اجتماعي للمنظمة .

من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية نستخلص منها مواقفهم وإنجازاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وآدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة، ويعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإجتماعية، الهدف من دراستها هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الرضا الوظيفي .

ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، ترصن سبل الثبات و الإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل من خلال عملية الإتصال والتفاعل داخل المنظمة وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد .

-الإشكالية :

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم اتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الإتصال ووسائله، عملية إتخاذ القرار.... إلخ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المشروع ويؤدي إلى الإحباط أو الرضا لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

ويستمد مناخ المنظمة أساسا من الفلسفة والأهداف الخاصة لهؤلاء الذين يرتبطون معا بخلقها، فكل شخص يجلب معه رغباته النفسية، الإجتماعية والإقتصادية وعندما يرتبط مع الآخرين فإنه يعبر

عن بعض رغبات الجماعة أيضا وللمنظمة أهدافها التنظيمية التي تنعكس في حاجات المجتمع وإهتمامات قاداته وتتكامل جميع هذه الإهتمامات في شكل بيئة إجتماعية للعمل. ومن بين محددات المناخ التنظيمي نجد الإتصال الذي لا يوجد خلاف حول أهميته بين الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، لأن من طبيعة الإتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الإجتماعية وروح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني للتنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالإستياء والإحباط من قبلهم، بحيث تعكس عملية الإتصال مدى التوافق والترابط وكذا التناقض والصراع بين أطراف عملية الإتصال.

وكبعد آخر للمناخ التنظيمي توجد عملية إتخاذ القرار التي تعتبر محور العملية الإدارية وهي عملية متداخلة، في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ مجموعة قرارات بشأن الهيكل التنظيمي وعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه، أو تنسيق مجهوداتهم، مما يؤثر على العاملين داخل المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى أثر المناخ التنظيمي على الرضاء الوظيفي لدى أساتذة كلية الحقوق بجامعة زيان عاشور ؟

ولإبراز فحوى الموضوع نطرح التساؤلات التالية :

. هل لعملية الاتصال داخل الكلية تأثير على رضا العاملين بها ؟

. هل لعملية اتخاذ القرار في الكلية تأثير على رضا العاملين بها ؟

2- الفرضيات :

. تؤثر عملية الاتصال في الكلية على رضا العاملين بها.

. تؤثر عملية إتخاذ القرار في الكلية على رضا العاملين بها.

3-أسباب اختيار الموضوع :

ينطلق أي بحث علمي من أسباب ذاتية تنبع من رغبة الباحث في التقصي حول الموضوع وأخرى موضوعية يفرضها موضوع البحث ونحن من بحثنا هذا انطلقنا من مجموعة من الأسباب وهي :

أ) الأسباب الذاتية:

1- السعي إلى الإنتقال مما هو نظري إلى التجسيد على أرض الواقع.

2- الميل الشخصي للموضوع.

ب) الأسباب الموضوعية :

1- يعتبر هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي تناولت الجانب الإجتماعي والتنظيمي للعامل في المنظمة.

2- يعتبر الإتصال وعملية إتخاذ القرار من أهم الإستراتيجيات التي لها علاقة برضا العامل في إطار التنظيم والأساس لفهم مواقف الأفراد.

3- محاولة تبيان المناخ السائد في المؤسسة وتأثيره على رضا العاملين.

4- تعتبر عمليتي الإتصال وإتخاذ القرار من أهم المتغيرات الفاعلة في الحياة الإجتماعية عامة والمنظمات خاصة، لهذا حاولنا التعمق أكثر فيها.

4-أهداف الدراسة :

بناءً على إشكالية الدراسة فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتأثيره على رضا العاملين .
- التعرف على طبيعة الإتصال داخل المنظمة ومدى مساهمته في التأثير على الرضا الوظيفي للعامل.
- محاولة تبيان العلاقة بين الظروف المتعلقة باتخاذ القرار ورضا العاملين .

5- تحديد المفاهيم :

1-5- المناخ التنظيمي :

اصطلاحاً يعرف على أنه : مجموعة الظروف التي يعيش الفرد في داخلها ويقال المحيط الوسط.¹

يعرفه كل من بريتشارد وكارازيك prichard and karazik لورانس la wrences " أنه خاصية نسبية للبيئة الداخلية تميزها عن منظمة أو منظمات أخرى هذه الخاصية أو الميزة نتيجة عن سياسات ، وسلوكات أعضائها (أعضاء القيادة) التي يدركها الأعضاء وبالتالي تكون قاعدة لتفسير وضعية المنظمة، كما تعد مصدر للضغط في توجيه النشاط"².

. أما فورهند وجلمر forhand and gilmer فيعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى بحيث تكون هذه الخصائص ثابتة نسبياً.³

*من هذه التعريفات نستخلص أن المناخ التنظيمي هو مجموعة ظروف وخصائص البيئة الداخلية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

إجرائياً :

¹ .قبوب عيسى ،"المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والاداء الوظيفي "، دراسة ميدانية رسالة ماجستير علم النفس تنظيم وعمل ،جامعة الجزائر ،2001، ص15.

² . نفس المرجع ، ص24.

³ . نفس المرجع، ص24.

هو مجموعة الظروف الداخلية والعمليات والخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى والتي تؤثر بدورها على أوضاع العاملين وفي دراستنا حاولنا تناول هذا المتغير من خلال بعدي الإتصال واتخاذ القرار .

2-5- الإتصال :

. إن جذور هذا المصطلح يعود إلى أصل كلمة communication المشتقة من الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك.⁴
 . ويشير الإتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي معين يختلف من حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الإجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة، أو مجتمع محلي، أو مجتمع قومي، أو حتى مجتمع الإنساني ككل.⁵
 . وقد وصف روجرز كنهايد الإتصال بأنه : "العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك، أما الإتصال بالنسبة لجورج لندبرج فهو : نوع من التفاعل التي قد تكون حركات أو الصورة أو شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك.⁶
 *نقول من خلال التعاريف أن الإتصال هو عملية تفاعل عن طريق العلاقات الموجودة بين الأفراد من خلال تبادل ونقل المعلومات والأفكار .

إجرائيا :

الإتصال هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين والمستقبل يتم خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم عن طريق قناة إتصال من خلال الإشارات أو الكلام بين الأفراد داخل المنظمة ينتج عنه علاقات تفاعل بين العمال، مما يؤثر على ما يجري داخل المنظمة.

5-3 . إتخاذ القرار : اصطلاحا يعرف على أنه:

هو إختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم وهي عملية عقلانية رشيدة تبلور في ثلاث عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة والمقارنة بين البدائل.⁷

4 . د/ المزاهرة نوال هلال ، " نظريات الإتصال "، دار المسيرة للنشر ، عمان ،الأردن ، 2011، ص ص (36 31) .

نفس المرجع ، ص 33 .⁵

د/ بخوش أحمد ، " الإتصال و العولمة " ، دار الفجر للنش و التوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2008 ، ص 11 .⁶

. يقول هاريسون أن عملية إتخاذ القرار هي : إصدار حكم معين عن ما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها.⁸ من خلال التعاريف يمكن القول أن إتخاذ القرار هو عملية يتم فيها الحكم عن موقف معين من خلال إختيار بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف المنظمة بعد البحث والفحص الدقيق وهو جوهر العملية الإدارية.

إجرائيا :

هو العملية التي يختار فيها صانع القرار البديل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة إما يكون فردي من طرف الرئيس أو عن طريق مشاركة العاملين للوصول إلى القرار النهائي.

5-4- الرضا الوظيفي :

. يقصد بالرضا الوظيفي مجموعة الإتجاهات التي يحملها العاملون نحو وظائفهم في المنظمة.⁹

. ويرى هيربرت سبنسر أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين : الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجه نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا.¹⁰

. أما الدراسة الحالية فتعرف الرضا الوظيفي على أنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى إحترام الفرد لذاته ولغيره.

⁷ . جابر عوض السيد، "المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث الأزربطة، مصر، 2004، ص127.

⁸ . شرقاوي علي، "العملية الإدارية ووظائف المديرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص128.

⁹ . جلد سامر، " السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة "، دار الأسامة للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص(95.94).

. الزغبى مروان ظاهر، " الرضا الوظيفي مفهومه"، دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص17.¹⁰

ويؤدي إلى عقد علاقات إجتماعية معينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه إنبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات إقتصادية أو إجتماعية أو نفسية.¹¹

* إن الرضا الوظيفي من خلال هذه التعاريف هو المشاعر والإتجاهات التي يحملها العامل نحو عمله بحيث يستطيع إشباع حاجاته من خلال العمل داخل المنظمة.
إجرائيا :

هو مجموعة الإتجاهات والمشاعر الذي يحملها العامل من خلال تأثيره بالمناخ داخل المنظمة خاصة عمليتي الإتصال و إتخاذ القرار.

6-المقاربة النظرية :

إن كل بحث علمي يقوم على نظرية ما تساعده في معالجة الظاهرة المراد دراستها لأنها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها وبذلك يكتسب البحث الطابع العلمي (فالنظرية هي مجموعة من المفاهيم التي تشكل من خلال العلاقات بينها منظورا مفاهيميا للواقع الإجتماعي، بعض هذه المفاهيم وصفية تحدد وجود المضمون والبعض الآخر تحليلي، تشير فيه إلى سمات وخصائص المضمونإلخ وتتألف النظرية من مجموعة إفتراضات، يعبر كل منها عن علاقة بين سمتين أو أكثر قابلة للتحقق من صحتها إمبريقيا).¹²

وعلى هذا الأساس تم الإعتماد في هذه الدراسة على النظرية البنائية الوظيفية، فهذه النظرية تقوم بتحليل النسق الكلي أو الإجتماعي والذي يبدأ بمستوى الوحدات الصغرى أو الأجزاء ووظائفها منطلقا لفهم الوحدات الكبرى بمعنى تفسر وجود العضو أو الجزء لما يقدمه من وظائف لإستمرار الوحدة الكلية مشكلة ما يسمى بمفهوم النسق الإجتماعي الكلي والذي يعرف بما يسمى بالبناء وتشكل الوحدة النسقية من أجزاء مترابطة متساندة، يقوم كل جزء منها بوظيفة أو أكثر تلبي حاجات النسق والأعضاء فيه، وبهذا فإن نجاح عمليتي الإتصال و إتخاذ القرار من خلال تكامل وظائف الأفراد داخل المؤسسة من خلال التعاون والفهم المشترك، والذي يشكل فيها الأجزاء التي تقوم بالوظائف مشكلتين

. الشرايدة سالم تسيير، " الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص65.¹¹

¹² د/ إبراهيم عيسى عثمان، " النظرية المعاصرة في علم الإجتماع"، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص16.

بناءً متكاملًا وباعتبار المؤسسة كنسق ضمن النسق الإجتماعي العام تتكون من أنساق فرعية تهدف إلى تحقيق توازنها وإستقرارها وهذا يتم من خلال تحقيق العديد من العمليات منها الرضا الوظيفي والذي يرتبط بمجموعة من المتغيرات منها الإتصال وإتخاذ القرار.

7-الدراسات السابقة :

لا يمكن للباحث في تناوله لأي موضوع أن ينطلق من فراغ، وإنما من مجموعة من الدراسات السابقة وبحوث سابقة .

لقد تمت دراستنا على أساس دراسات سابقة تم الإطلاع عليها ومن خلال نتائجها تم التوصل إلى موضوع الدراسة (المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي) والتي يتم عرضها كالتالي :

أ)الدراسة الأولى :

للطالبتين قديد سامية وقدار صفية مذكرة ليسانس قسم علم إجتماع تخصص تنظيم وعمل دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بتابلاط بالمدينة، جامعة البليدة، 2011، بعنوان " الإتصال الداخلي وعلاقته بالرضا المهني في المؤسسة الجزائرية ". إنطلقت هذه الدراسة من التساؤلات الآتية :

. ما مدى مساهمة الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية ؟

وقد جزء التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية هي :

. ما هو دور الإتصال الداخلي في إدارة المؤسسة الجزائرية ؟

. هل هناك علاقة بين أدوات الإتصال المعتمدة ومدى تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟

للإجابة على الإشكال وضعت فرضيتين :

الفرضية الأولى :

. الإتصال الداخلي يؤثر في تحقيق فعالية العملية الإدارية في المؤسسة الجزائرية.

الفرضية الثانية :

نوعية الأدوات الإتصالية تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

أما المقاربة السوسولوجية :

فقد إتمدتا الباحثان على كل من النظرية التفاعلية الرمزية والبنائية الوظيفية وذلك لملائمة النظريتين لموضوعهما وإستخدما كل من المنهج الوصفي التحليلي وإتمدتا على التحليل الكمي ويرجع ذلك إلى طبيعة الدراسة التي تستدعي إستخدام كل من المنهجين.

وقد إتمدتا على مجموعة من أدوات جمع البيانات وهي (الملاحظة كأداة أولية وأساسية، الإستمارة والمتضمنة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة).

فيما إختارتا العينة العشوائية لإنجاز بحثهما فأخذتا 40 فرد من أصل 357 فرد لتسهيل عملية الدراسة .

وتم تأكيد الفرضية الثانية بأن الحالة الوظيفية للمبحوثين متوسطة وهم راضين عن مناصبهم.

ب)الدراسة الثانية : المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والآداء الوظيفي :

للطالب قبقوب عيسى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والآداء الوظيفي ".

إنطلقت هذه الدراسة من موضوع المناخ التنظيمي بإعتبار البيئة الداخلية للتنظيم وقد أجريت هذه الدراسة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر.

وكان محور هذه الدراسة محاولة الكشف عن طبيعة المناخ السائد في المنظمة ومدى تأثير على الرضا والآداء الوظيفي بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، فقد إتمد الباحث على مجموعة من تقنيات البحث المتمثلة في المقابلة، الإستبيان، الصدق، الثبات، العينة، إستخدام طرق إحصائية.

أوضحت الدراسة الوصفية التي إتمدها الباحث بأن المناخ التنظيمي السائد وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr يتسم بهيكل تنظيمي ملائم للأنشطة التي يقوم بها العاملين غير أن هذا الهيكل التنظيمي لا يواكب التغيرات الجارية في الوقت الحاضر كمؤسسة بنكية.

أما الجانب الثاني من الدراسة الوصفية ما يتعلق بالرضا الوظيفي إذ يلاحظ عدم الرضا على إجابات الأفراد، وهذا على أغلب محاور الإستبيان، وهو ما عكسته نتائجهم بالحياد وقليل من الرضا.

إذ كلما كان المناخ التنظيمي يتميز بهيكل إداري ملائم وإستقلالية وتعاون وأجر محفز كان رضا الأفراد عاليا، مع ظروف عمل جيدة ونظام المكافأة والترقية والإتصال وإتخاذ القرار مع شعور الأفراد بالإنتماء والتقدير كان كذلك رضاهم وآدائهم عاليا من جهة أخرى.

كان لهذه الدراسة الأثر البارز في إظهار مدى تأثير المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من حيث الكشف عن المتغيرات التي تتحكم في رضا العمال.

8-منهج الدراسة :

يفرض البحث العلمي إختيار المنهج الملائم مع موضوع الدراسة ويشير مفهوم المنهج إلى الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة، ويعني أن مفهوم المنهج يشير إلى الكيفية أو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة موضوع البحث ويتضمن ذلك الإجابة عن السؤال.¹³

ونحن في دراستنا هذه إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي (حيث يعرف هويتني) الدراسة الوصفية بأنها التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع.¹⁴ وقد إستخدمنا هذا المنهج حسب ما تستدعيه طبيعة موضوعنا، لأنه يعطينا صورة عن واقع المؤسسات خاصة المؤسسة التي نحن بصدد تطبيق الدراسة عليها وتحديد العلاقات ومختلف التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة فهو يمكننا من وصف وتحليل الظاهرة بصورة واضحة ومعقدة.

وهو يهدف إلى دراسة الظاهرة بجمع حقائقها في إطار معين ويقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعة حولها محاولة للوصول إلى أسباب ونتائجها من خلال التحليل.

¹³ . فهمي محمد سيد ، "البحث الإجتماعي (القواعد، المناهج، المجالات)"، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص65.

¹⁴ . نفس المرجع، ص ص(83.80).

09- مجال الدراسة :**1. البعد الزمني :**

في إطار تحضير مذكرة تخرج للموسم الجامعي 2016-2017 حول المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، انطلقنا في دراستنا منذ جانفي في دراسة إستطلاعية، من أجل تحديد الإشكالية وأبعاد الظاهرة المدروسة وإستمر البحث الميداني الفعلي من شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر أفريل ومن ثم قمنا بتحليل المعطيات الميدانية وكتابة البحث في شكله النهائي إلى غاية شهر ماي.

2. البعد المكاني :

أجريت الدراسة الميدانية بكلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة زيان عاشور بالجلفة

الفصل الأول

المناخ التنظيمي

تمهيد

يستمد المناخ أساسا من ثقافة و فلسفة المنظمة و القائمين عليها، و إنه يعبر عن رغبات الجماعة و اهتمامات قادته و تتكامل جميعا في شكل بيئة اجتماعية للعمل. وللمنظمات مناخ خاص بها يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله منها عملية الإتصال وعملية إتخاذ القرار كبعدين هامين يؤثران على العاملين و يؤديان إلى الإحباط أو الرضا عن العمل وعليه قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث .

المبحث الأول : المناخ التنظيمي

نتناول في هذا المبحث المناخ التنظيمي ابتداءً من ذكر مختلف المفاهيم، أهم العناصر المميزة له وأنواعه و كيفية قياسه مع تحديد أبعاد النظام المؤثرة فيه.

المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي :

عرف تاجيري (tagiuri) : المناخ التنظيمي على " أنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم و التي تؤثر بدورها على سلوكهم".¹⁵

و هناك تعريف شامل (كلارنس نيول) في كتابه (السلوك الإنساني في الإدارة التربوية) حيث عرف المناخ المؤسسي بأنه (المفهوم التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام الخفي المؤثر بمجموعة من الناس أو المنظمة بما في ذلك المشاعر و المواقف اتجاه النظام و الأنظمة الفرعية و الأنظمة الفوقية ، أو أنظمة الأشخاص الأخرى و الوظائف و الأساليب و المفاهيم و المواد "الأشياء" ، حيث تشير جميعها إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها و بتأثيرها على الأفراد في ذلك الموقف).¹⁶

للمناخ التنظيمي الذي يعيش الفرد تحت تأثيره أهمية بالغة في حياته و سلوكاته و في ما يلي بعض المناخات التي تؤثر على الفرد و منها :

1/المناخ الوجداني هام للصغار و الكبار على حد سواء، لكن الكبار يتأثرون بخبراتهم ، وذلك فإن تأثير الظروف المحيط بهم يكون كما هو الحال لدى الأطفال.

2/ إن مفهوم الذات يؤثر في العلاقات مع الآخرين و إذا اندمج فرد في نظام جديد فإن ذاته لا بد أن تتغير كذلك، و بقدر ما يكون النظام ذا قوة انفعالية فإن العلاقات الشخصية تكون جزءا أساسيا من شخصية الفرد.

3/ إن مفهوم الذات يؤثر على خبرات الفرد وعلى قدرته للعمل بفعالية.

4/إن الوضع النفسي للأفراد والعاملين يترك أثرا كبيرا في اتجاهاتهم ومشاعرهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، فقد نجد أشخاصا يشعرون براحة كبرى بسبب انتمائهم إليها و يرفضون الانتقال منها لقاء أجور و حوافز، بحجة أن المناخ المريح الذين يعملون في إطاره لا يمكنهم تعويضه و لا يتوقعون مثيله.¹⁷

¹⁵ . الصيرفي محمد ، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1 ، مصر، 2005 ، ص 332.

¹⁶ . حمادات محمد حسن محمد ، "السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر ، ط1، الأردن ،

2008، ص15.

¹⁷ . حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سابق ، ص ص (21، 22).

المطلب الثاني : عناصر المناخ التنظيمي :

يدل مفهوم المناخ التنظيمي و أبعاده إلى تداخل عناصر متعددة و مختلفة ويمكن تصنيف هذه العناصر كالتالي :

1-الهيكل التنظيمي :

وهو نمط أحداث الأقسام و الإدارات و الذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون المشروع (الطول و المسطح) و يبين نمط السلطة و مراكز إتخاذ القرارات فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح فرص التأقلم للمتغيرات و لا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية و لا يتعامل معها.

2-نمط القيادة :

يعتبر نمط الإشراف و القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي . فالإشراف التسلطي(المركزي) يحد من مبادرات العاملين و مساهماتهم و ذلك بعكس الإشراف اللامركزي.

3-نمط الإتصالات :

إن الإتصال الجيد هو الإتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم والتطور، وقد تبين بأن الإتصال في إتجاه واحد (تنازليا) فقط و ذلك إصدار الأوامر والتعليمات من أعلى و انسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير و عدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها.

4-المشاركة في إتخاذ القرارات :

حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم و آرائهم ز اقتراحاتهم ، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل و يخفض الصراع نوعا و كما بين العاملين و يرفع من مستوى الإنسجام في بيئة العمل .

5-طبيعة العمل :

إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في حفز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و زيادة الإهمال و عدم الإكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع و ذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية.

6-التكنولوجيا:

رغم أن تكنولوجيا العصر تعتبر نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة و في المجتمع عامة فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لابد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية و إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة.¹⁸

المطلب الثالث : أنواع المناخ التنظيمي:

1-المناخ المفتوح :

يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية و بدرجة من التلاحم و التآزر بينهم .

2-المناخ المستقل :

و يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر .

3-المناخ المنضبط :

و يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و التزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة

و كثرة في الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.

4-المناخ العائلي :

¹⁸ . المغربي محمد كامل ، " السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس"، دار الفكر للنشر، ط 1 ، الأردن ، 2004، ص ص (205، 206).

يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة و لكنها تؤثر على رصانة الإنجاز و الأداء، فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالإلتزام العميق نحو متطلبات عملهم و أدوارهم في النظام.

5/المناخ الأبوي :

و يسود هنا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية و لكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الإهتمام بالعاملين و مراعاتهم إلا أنه يمارس دور الديكتاتور التسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجا للإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

6/المناخ المنغلق :

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز و الرضا عن العاملين في النظام فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة و روحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، و المسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.¹⁹

المطلب الرابع : شروط و قياس المناخ التنظيمي و أبعاده

أولا : شروط و قياس المناخ التنظيمي

من الصعوبة بمكان إيجاد منظمة مثالية و لكن هناك بعض الجوانب التي لابد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمي منتج هي :

1/ الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.

2/ المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

3/ الدعم من القيادة العليا.

¹⁹ . حمادات محمد حسن محمد ،مرجع سابق ، ص ص (24 ، 25).

- 4/ توفير المعلومات اللازمة للعاملين.
- 5/ التأكيد على المسؤولية الشخصية.
- 6/ التعامل بفاعلية مع الصراع.
- 7/ التركيز على العمل الجماعي.
- 8/ توضيح المهام الوظيفية و المسؤوليات و الصلاحيات الممنوحة.
- 9/ إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم.
- 10/ تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع و التجديد.
- 11/ الإستماع إلى وجهة نظر الأفراد.
- 12/ توضيح الأهداف العامة الذي يسعى الجميع إلى تحقيقها.
- 13/ إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي.
- 14/ تصميم نظام المكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.
- 15/ منح الإستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف المناسبة.

يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال إستمارات الإستبيان و يعتبر نموذج (لوتون و سترنجر) من أفضل نماذج الإستبيان التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي حيث تحتوي هذه القائمة على طبيعة المناخ التنظيمي حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

- 1/ شعور الفرد اتجاه هيكل المنظمة.
- 2/ شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية.
- 3/ إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.

4/ شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.

5/ مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة و الصراحة.

6/ مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد و الجماعة.

7/ مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.

8/ الإحساس بوجود الدعم والمساندة.

9/ مدى شعور الفرد بأهميته و انتمائه لفريق العمل و المنظمة ككل.²⁰

ثانيا : أبعاد النظام المؤثرة على المناخ التنظيمي :

يتأثر المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد تحدد نوع مناخه العام و ذلك على النحو التالي :

1/ بناء المهمة في النظام :

تحديد المهام و الأدوار و تحديد الخطط المعتمدة لإنجاز المهام المختلفة.

2/ المكافأة في النظام :

و يتضمن تحديد الأسس التي تعتمدها إدارة النظام في العلاوات و المكافآت و الرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى، الجدارة، الأقدمية ، الندرة.

3/ إتخاذ القرارات في النظام :

تحديد صناعة القرارات، و عمليات تفويضها، و مدى إشراك المرؤوسين فيها.

4/ الإنجاز في النظام :

تحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون في النظام لبعده الإنجاز و حرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل.

²⁰. الصيرفي محمد ، مرجع سابق ، ص ص (343، 344).

5/ التدريب والتطوير في النظام :

ويتضمن ذلك تحسين أداء الفرد عن طريق التدريب و التطوير.

6/ الأمن الوظيفي في النظام :

إحساس العاملين بالأمن و الشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين.

7/ الإنفتاح في العمل :

إحساس العاملين في النظام بمقدرتهم على الإتصال و التواصل و المناقشة مع المرؤوسين بصراحة وعقلانية و انفتاح، و بحرية الحركة.

8/ المعنوية و الدعم في النظام :

شعور العاملين بالرضى، الإلتناء للدور و للنظام بشكل عام.

9/التقدير و الدعم في النظام :

و يتضمن تشجيع النظام و تقديره و دعمه و مسانده للعاملين.

10/ مرونة النظام وقدرته على التكيف :

و يتضمن وضوح الأهداف و المرامي، و التنبؤ بالآفاق المستقبلية، و التعامل الإبداعي للتكيف مع كوامن المستقبل.²¹

وفي هذا الفصل اخترنا بعدين هامين من أبعاد المناخ التنظيمي لدراستهما و المتمثلين في كل من عملية الإتصال و عملية إتخاذ القرار.

²¹ . حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سابق ، ص ص (45، 46).

المبحث الثاني : الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي:

نتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الإتصال على شروط و أهداف هذه العملية و العناصر التي تدخل في هذا المجال بالإضافة إلى أنواع الإتصال و المعوقات التي تواجه عملية الإتصال.

المطلب الأول : مفهوم الإتصال

قدمت عدة تعاريف حددت من خلالها عملية الإتصال، ومنها التعريف القائل بأن الإتصال "عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، و هو وسيلة تبادل الأفكار و الإتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم ،و ذلك يساعد على الإرتباط

و التماسك، و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف".²²

و مفهوم الإتصال ليس مفهوما حديثا في علم اجتماع فقد استخدمه علماء الإجتماع الأوائل و خاصة تشالز كولي و جون ديوي و كانوا يركزون على أنه " عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس".

من خلال التعريفين السابقين نستطيع أن نقول أن الإتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات و الأفكار بين أفراد المنظمة مما ينتج عنه تفاعل بين العاملين داخل المنظمة .

في واقع الأمر لا يوجد خلاف حول أهمية الإتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها لأن من طبيعة الإتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية و روح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالإستياء و الإحباط من قبلهم .

إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة ، فهناك الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، و الإتصال مع العملاء، و الإتصال مع الزملاء، يعتبر الإتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها و عمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها و تعليماتها و قراراتها ومبررات لإتخاذها بكل وضوح و نزاهة.²³

من خلال تعريفات الإتصال فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص، أهمها :

1/إن الإتصال عملية لها صفة التلقائية :

²² د/ المزاهرة نوال هلال ، " نظريات الإتصال "، دار الميسرة للنشر ،الأردن، 2011 ص ص (35، 36).

²³ د/ دليو فضيل ، "الإتصال في المؤسسة "، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة، الجزائر ، 2003 ، ص 85.

إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الإتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الإستمرار في حياتهم الإجتماعية و على هذا فالإتصال من صنع الإنسان و المجتمع حيث يمكن خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

2/ الإتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الإنتشار :

يعتبر الإتصال من الظواهر العامة و المنتشرة على مستوى الأفراد و الجماعات و المجتمعات كما يمارس في كافة المنظمات المحلية و الإقليمية و الدولية... إلخ حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده أو بعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه ، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الإتصال بالأفراد الآخرين وكذلك الحال بالنسبة للجماعة و المجتمع.

3/الإتصال عملية موضوعية و واقعية :

الإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية و إنما يخضع للعوامل الموضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام لابد أن يعبر الإتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية و الواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين و زمن معين ، وعلى هذا فالإتصال يستمد أصوله من الواقع و ما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

4/الإتصال عملية تحقيق الترابط بين أفراد المجتمع :

يعتبر الإتصال وسيلة لتحقيق الترابط و التماسك بين الأفراد من خلال مواجهة الشائعات و كل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المجتمع و هو في ذلك يعمل على بث و نقل القيم و العادات و التقاليد و كل ما هو ذا قيمة في ثقافة أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد و الحرص عليه و دعوة المجتمع للتمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع و تحقيق الترابط بين الأفراد و نبذ السلوك السيء الذي يضر بالمجتمع فالإتصال لا ينقل المعلومات فقط بل ينقل العديد من الرسائل و التي قد تكون :

-على مستوى المحتوى : الوقائع ، خبرات ، الأفكار، المطالب و كلها يعبر عنها باستخدام الكلمات.

-على مستوى العلاقات: و تتضمن الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين، كيفية التفاعل معهم..إلخ.

5/الإتصال عملية لها صفة الجاذبية :

الإتصال عملية لها صفة الجاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة الإتصالات الإجتماعية فأقاربه وزملائه في العمل و أصدقاؤه، بل أنه لا يكتفي بذلك بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع الأفراد و الجماعات في مجتمعه فقد تكون صفة الجاذبية :

- جاذبية شعورية حماسية.

- جاذبية شعورية هادئة. ²⁴

المطلب الثاني:شروط و عناصر الإتصال:

أ) شروط الإتصال :

لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع، أنه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرار كلما زادت فعالية في التنظيم.

بالإضافة إلى ضرورة تخفيض عدد الروابط التنظيمية يمكن إضافة جوانب أخرى من شأنها زيادة هذه الفعالية، و لعل من أهمها ما يلي :

²⁴. بخوش أحمد ، مرجع سابق ، ص(16 ، 18).

*** جانب اللغة :**

- يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الإتصالات مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم و خبراتهم ومهاراتهم، وأن تكون هذه اللغة بسيطة و مفهومة من قبل الجميع.

*** الجانب الثقافي الإجتماعي :**

حتى يكون الإتصال فعالا يجب تحقيق ما يلي :

- مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع، وكذا مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.

- الإلتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الإتصال، و مواكبة التغير في القيم نحو الأفضل.

*** الجانب الإنساني :**

من خصائص الإتصال الفعال في هذا الجانب، ضرورة الإلتزام بما يلي :

- توخي الصدق و الإخلاص عند مزاوله الإتصال.

- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.

- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.

- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الإتصال و نقصد بهذا الرئيس ومعاونه.

*** الجانب التنظيمي :**

إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الإتصال التنظيمي بشكل سلس و بناء فإن عليها الإلمام بالنقاط التالية:

- عدم إهمال الإتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل و الحرص على الإستفادة منه.

- الإعتدال على الإتصال ذو الإتجاهين (صاعد، هابط) نظرا لفعاليتيه و تشجيعه للمعلومات المرتدة و الإستفادة منها.
- المعالجة الفورية و الحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

*الجانب التكنولوجي :

إن التكنولوجيا و ما وصلت إليه في جميع المجالات و منها على وجه الخصوص مجالات الإتصال لا يمكنها إلا أن تكون أهم عنصر من عناصر نجاح المنظمات الحديثة.

والإتصال الفعال لا يمكنه أن يتغاضى عن الإستفادة منها، لذلك :

- يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال و حسن الإستفادة منها قدر الإمكان.
- يجب مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولا بأول بوسائل وأساليب الإتصال.
- النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجي من حيث رفع كفاءة المنظمة في جميع الحالات.²⁵

ب) عناصر الإتصال :

1/ المصدر :

و يقصد منشأ الرسالة، و كثيرا ما يستخدم تحت مسمى المرسل (sender).
تأثرا بالمصطلحات التي استخدمها النموذج الرياضي الذي يشرح عملية الإتصال، المصدر قد يكون فردا أو مجموعة من الأفراد، و قد يكون مؤسسة أو شركة، وكثيرا ما

²⁵ . د/ دليو فضيل ، مرجع سابق ، ص ص(96، 102).

يستخدم المصدر بمعنى القائم بالإتصال غير أن ما يجدر التنويه إليه هو أن المصدر ليس بالضرورة هو القائم بالإتصال.

2/الرسالة:

و هي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعاني من الأفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة و تتوقف فعالية الإتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي تقدم بها.

من جهة أخرى تتوقف فاعلية الإتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة أو التعقيد، من حيث حجم أو كمية المعلومات المتضمنة في الرسالة.

3/ الوسيلة أو القناة :

و تعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الإتصال.

4/ المستقبل :

و هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يتعرضون للرسالة و يستقبلونها. قد يكون ذلك بصفة مقصودة أو تلقائية.

5/ رجع الصدى :

و هو يعني رد فعل المستقبل تجاه الرسالة التي يتلقاها إلى أن رجع الصدى يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص يتعلق بتأثير رسالة سابقة، و من هنا يصنف رجع الصدى إلى رجع الصدى السلبي ورجع الصدى الإيجابي، فالسلبي هو الذي يدل على أن المستقبل لم يستوعب الرسالة، أو أن المستقبل قد أساء فهم الرسالة....إلخ، أما رجع الصدى الإيجابي فهو الذي يدل على أن المستقبل أو الجمهور قد فهم الرسالة على النحو المطلوب.

6/ التأثير :

يقصد به كل تعبير أو تدعيم تحدثه الرسالة على معلومات المستقبل أو آرائه، أو تقييماته أو سلوكه يتحدد التأثير بعوامل لا حصر لها، بعضها يتعلق بالرسالة وبعضها يتعلق بالوسيلة و البعض الآخر يتعلق بالمستقبل أو الجمهور بجانب العوامل المتعلقة بالمصدر و بيئة الإتصال.²⁶

المطلب الثالث : أنواع الإتصال و أهدافه

أولاً : أنواع الاتصال

تتشعب الإتصالات الموجودة داخل المؤسسة إلى :

1/ الإتصال الرسمي :

تتمثل عملية الإتصال الرسمي غالباً في تلك الإتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للتنسيق وفقاً للتنظيم و اللوائح المنظمة له، ووفقاً للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمه، قد تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها.

وقد يكون شفوياً مثل الإجتماعات الدولية التي يعقدها المدير و الإدارات المركزية و الفرعية والأقسام مع معاونيه مرة على الأقل كل أسبوع لتلقي المعلومات ، و إذا استعرضنا هذا النمط داخل المنظمات العمل نجد أنه يتميز في ثلاثة أشكال (إتجاهات) أساسية لمدة من خلالها عملية الإتصال.

1/1/ الإتصالات العمودية : من أشكالها :

أ) الإتصالات النازلة (من الأعلى إلى الأسفل):

و هذه الإتصالات تصدر من القادة إلى الإداريين من مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها و يتضمن عادة القرارات و الأوامر و التعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معينة.

ب) الإتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى):

²⁶ د/ الطرابيشي مرفت ، "نظريات الإتصال"، دار النهضة العربية ، مصر 2006، ص ص(28 ، 35).

وهي التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى وقد تتضمن الصعاب التي تتعرض لتنفيذ برنامج أو قرارات معينة و هذا النوع من الإتصال يجيب على ثلاثة أهداف :

التحقق، الكشف و التنشيط.

حيث يمكن تلخيص محتوى هذا النوع من النقاط التالية :

- طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة و مثال ذلك الإتصال من خلال الحوارات المناقشات، الندوات و المحاضرات.
- رفع الشكاوي عن المشاكل الخاصة بالعمل.
- تقديم تقارير عن الأداة و ظروف العمل.

2/1 / الإتصالات الأفقية (العريضة) :

تلك الإتصالات التي تتم بين العمال في نفس المستوى الإدراكي بهدف التنسيق بين جهودهم كقيام رئيس قسم الإنتاج بالإتصال برئيس قسم التسويق في نفس المنظمة.

3/1 / الإتصالات القطرية :

تنسب الإتصالات القطرية بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

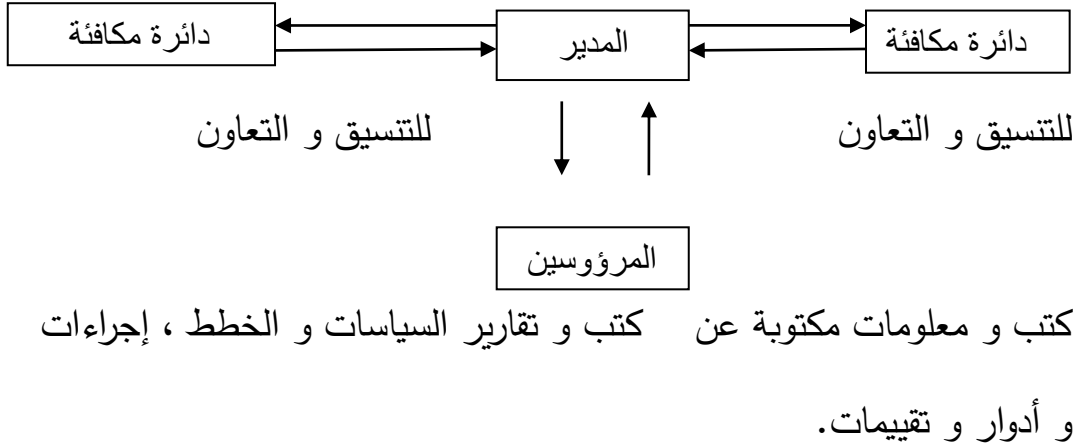
* الشكل الموالي يوضح قنوات الإتصال الرسمي.

الرؤساء

كتب و معلومات



كتب معلومات مكتوبة



(الشكل 01)

2/ الإتصال غير الرسمي :

يعرف بهذا الاسم لأنه يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال إذ تتم بأسلوب غير رسمي.

و من أمثلة هذه الإتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن أمالهم أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتماماتهم و تستحوذ على تفكيرهم وقد تتضمن بعض الإتصالات غير الرسمية تحريف المعلومات و ما يؤدي إلى إنتشار الإشاعة و تغيير الحقائق المتضمنة في تلك الرسائل.²⁷

ثانيا : أهداف الإتصال :

من هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها :

1/ تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات :

يقوم الإتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق و تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهداف عامة.

²⁷ . قديد سامية، قدار سامية، " الإتصال الداخلي و علاقته بالرضى المهني في المؤسسة الجزائرية "، دراسة ميدانية ،مذكرة ليسانس في علم اجتماع تنظيم وعمل كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة البليدة ، 2011، ص ص (31- 34).

2/ المشاركة في المعلومات :

يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم و تساعد هذه المعلومات بدورها على :

أ) توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب) توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

ج) تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3/ إتخاذ القرارات :

يلعب الإتصال دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.

4/ التعبير عن المشاعر الوجدانية :

يساعد الإتصال الموظفين أو العاملين عن التعبير عن سعادتهم أو أحزانهم و مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف كما يتمثل الإتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الإتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية بهذا يتغلغل الإتصال في جميع وظائف و أنشطة المنظمة.

المطلب الرابع : معوقات الإتصال :

يتجه التركيز على القيود التي تفرض على هذا السلوك، مثل النطاق المحدد للأهداف المتاحة ثقافيا و أساليب التوجه نحو هذه الأهداف و المعايير المناسبة للبيئة النظامية و الحاجة إلى التوافق مع وسائل التعبير التي تكون مقبولا ثقافيا... إلخ.²⁸

يقدم الإتصال على المشاركة في المعاني بين المرسل و المستقبل، و فالهدف الأساسي من ممارسة الإتصال بواسطة الرموز، هو خلق معان عند المتلقي تماثل المعاني التي

²⁸ . الصديقي سلوى عثمان، وهناء حافظ بدوي ، "العملية الإتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية"، دار الفتح للتجليد الفني، القاهرة ، 2008، صص (67- 70).

أرسلها من قبل المرسل ذلك أنه كلما كان التماثل في المعاني دقيقا كلما كان الإتصال ناجحا و فعالا لذلك يفشل الإتصال في تحقيق أهدافه، حين لا يستقبل المتلقي المعاني التي يرسلها المرسل إليه بصورة واضحة لسبب من الأسباب ذلك أن هناك أسباب عديدة تعرقل عملية الإتصال و تتمثل بما يلي :

1/ العقبات المادية :

هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة , الضوضاء المزعج التداخل أي دخول متحدث آخر على التليفون مثلا مما يحول دون تحقيق أغراض الإتصال .

2/ العقبات الشخصية :

و التي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية و الإجتماعية للفرد، و القائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية و العاطفية طباعه و نزعته ، و ما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقيم الفرد، و الأحكام و الإنفعالات و القيم الإجتماعية للناس، التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم، كما أن الإتجاهات لها دور كبير في عملية الإتصال، فالأفراد يميلون إلى رفض الأفكار الجديدة خاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة ، و كذلك التظاهر بفهم المعلومات المعروضة في الرسالة من جانب المرسل أو قلة معرفته بالمعلومات التي تتضمنها.

3/ الحواجز التعبيرية :

هذه العوائق نتيجة استخدام الرموز داخل الكلمات، مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، و يرجع هذا الإختلافات في الشخصية بين الأفراد، الخبرة، الخبرة الثقافية.

4/ التباين في المستوى و الإدراك :

و يعود ذلك إلى تباين مستويات الثقافة و المعرفة و الإدراك و الخبرة ، مما ينجم عنه تباين في الإطار المرجعي بين المرسل و المستقبل و هذا يؤدي إلى أن المشاركة في الإتصال يعجز عن تحليل و فهم رموز الرسالة و مضمونها و أفكارهم بصورة مناسبة.

5/ محدودية رد الفعل :

مما يجعل الإتصال و كأنه في إتجاه واحد خاصة في الإتصال الجماهيري، لذا فإن أحد المبادئ الرئيسية في الوصول إلى هدف الإتصال - المستقبلين - هو إنشاؤه خط اتصال ذي اتجاهين.

6/ معيقات المعنى و الرموز :

تبرز من خلال القصور في نظام الرموز وتتمثل في :

- عدم القدرة على التعبير بوضوح عن مضمون الرسالة .

- قد تتضمن الرسالة التي يتم استعابها بعض الأخطاء و بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع و ينتج عن ذلك أن لا يكون المستقبل للرسالة على درجة كافية من يقينها و أن عدم تيقن المستقبل للرسالة يحدث له التشويش مثلها يحدث في العوائق التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية السابقة الذكر.²⁹

المبحث الثالث : إتخاذ القرار كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي :

و نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من التعاريف التي حدد من خلالها مفهوم عملية إتخاذ القرار، و الطرق التي يتخذ بها القرار و كذلك أهم الخطوات التي تمر بها هذه للتوصل في الأخير إلى القرار كما نتناول نظرية إتخاذ القرار لهيربرت سيمون وأكثر الصعوبات التي تعرقل سير هذه العملية.

المطلب الأول : مفهوم عملية إتخاذ القرار :

من البدائل لتحقيق إتخاذ القرارات في الواقع هو عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختيار بين مجموعة (decision) هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل لمشكلات بذاتها و اصطلاح قرار بالإنجليزية مشتق من أصل لاتيني، ويعني البت النهائي و

²⁹ . د/ المزاهرة نوال هلال ، مرجع سابق ، ص (61، 63).

الإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول - في موقف معين، إلى نتيجة نهائية محددة.³⁰

يجب أن تتم عملية إتخاذ القرار الإداري على أسس موضوعية و منطقية خالية من الإرتجال والعواطف و الإنفعالات ، معتمدة على العقلانية و العملية المقسمة بالرشاد و الحياد، و البحث الدائم عن أفضل البدائل، و الحلول للمشكلات المطروحة في محيط التنظيم كما يجب أن تتلاءم هذه العملية مع المحيط الإجتماعي و السياسي و الإقتصادي و القانوني المحيط بها و كذا أن يستوعب العمال المنفذين المدلول و محتوى هذه القرارات المتخذة.³¹

المطلب الثاني : طرق و أنواع القرارات :

طرق إتخاذ القرارات الجماعية :

1/ القرار الفردي :

و يتخذ قرار الجماعة من قبل شخص واحد عادة ما يكون القائد تلتزم به الجماعة .

2/ القرار الديكتاتوري :

و يتم ذلك عادة من خلال الشخص الأكثر سلطة و مكانة في المجموعة فيعلن بعد مرحلة مختصرة من النقاش أو الجماعة قد اتفقت على قرار و يعلنه مما ينهي النقاش بشكل سريع و يحجب عن الآخرين فرصة تحدي القرار أو مناقشته أو الإعتراض عليه بسبب مكانة و سلطة صاحب القرار .

3/ القرار بالتثنية :

³⁰ . حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سابق ، ص 196

³¹ . مداس فاروق ، " التنظيم و علاقات العمل "، دار المدني ، 2008 ص 81.

يتخذ القرار من خلال اقتراح لصيغة القرار من قبل فرد واحد يتصف غالبا بالمكانة العالية ثم يتم التثنية عليه من عضو آخر يتصف بالمكانة العالية غالبا ومن ثم يصبح القرار المقترح هو قرار الجماعة دون مناقشة أو تصويت من بقية أعضاء المجموعة.

4/ قرار الزمرة أو الشلة :

و يتخذ القرار من قبل شلة أو زمرة تشكل مجموعة فرعية داخل المجموعة و يصبح مقترحها بمثابة قرار الجماعة.

5/ تفويض السلطة في اتخاذ القرار :

تفوض سلطة المجموعة إلى شخص (عادة) عادة الرئيس أو لجنة تختارها المجموعة .

6/ تأجيل إتخاذ القرار :تتفق المجموعة على عدم إتخاذ القرار و تؤجل إتخاذ القرار لوقت آخر و خصوصا عندما تشعر الأغلبية أو قائد المجموعة أن هناك نزعة قوية للتغيير أو فاعلية عالية للأقلية.

7/ القرار من الخبراء :

يتم إتخاذ القرارات من قبل خبير يتم اختياره من قبل القائد أو المجموعة ويعد درجة إتفاق المجموعة على مصداقية الخبير وعملية اختياره محددًا من محددات نجاح هذه الطريقة.

* و أشار (ديسمان) أن التصويت داخل الجماعة هو حق للجميع و يجب أن يعطى لكل فرد فرص متساوين في ممارسته لأنه أحد أهم رسائل الإستفتاء في الجماعات و يحق لأي عضو طلب التصويت على القضايا المطروحة .

8/ القرار بالإجماع :

وهو قرار بالإجماع من قبل المجموعة من خلال التعبير عن وجهات النظر فقط و ليس من خلال التصويت :

و تعد قرارات الإجماع من أفضل أنواع قرارات الجماعة حيث يتميز قرار الإجماع بما يلي:

- 1/ تكون الجماعة على دراية جيدة بالمعلومات المرتبطة بالقرار.
 - 2/ زيادة في مشاركة الجماعة بتنفيذ القرار و الإلتزام به.
 - 3/ فهم أفضل للقرار و أهميته.
 - 4/ دور أقل للأقليات في معارضة تنفيذ القرار.
 - 5/ تستثمر هذه القرارات بشكل عالي من قادة المجموعات أو أصحاب السلطة و المكانة العالية في المجموعات لإثبات قدراتهم و مكانتهم العالية في المجموعة.³²
- أما أنواع القرارات فتتنقسم إلى :

1/ من حيث مدى القرار و عموميته و هناك نوعان من القرارات :

أ) القرار التنظيمي : وهو الذي يتضمن قواعد عامة.

ب) القرار الفردي : وهو الذي يخاطب فردا بذاته.

و مثلها قرارات التعيين في الوظائف والترقيات.

2/ من حيث الوظائف الأساسية بالمنظمة وتنقسم القرارات تبعا للوظائف الأساسية :

أ) قرارات متعلقة بالعنصر البشري.

ب) قرارات تتعلق بالإنتاج.

ج) قرارات تتعلق بالتمويل.

د) قرارات تتعلق بالمبيعات.

3/ تصنيف روبن الذي يقسمها إلى نوعين :

- قرارات مبرمجة وهي قرارات روتينية.

³² . د، جابر عوض سيد، "المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2004 ص 147.

- قرارات غير مبرمجة وهي قرارات تصدر لمواجهة موقف وحيد معين.

4/ هناك تقسيم آخر يراه حامد شاكر يقول للقرارات أنواع ثلاثة :

- قرارات قاطعة - قرارات تطبيقية - قرارات تفسيرية.

5/ أنواع القرارات في المنظمات الإجتماعية :

يتم تحديد أنواع القرارات وفقا لأهميتها كما يلي :

قرارات استراتيجية - قرارات تكتيكية - قرارات روتينية.

المطلب الثالث : خطوات عملية إتخاذ القرار وصعوباته :

أولا : خطواته

1/ تحديد المشكلة :

يجب التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة جوهرها الحقيقي و ليس الأعراض الظاهرة التي توحي الإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة، مثل ما نوع المشكلة ؟ و ماهية النواحي الهامة أو الجوهرية فيها ؟ و يجب مراعاة تعريفها بدقة و الإستعانة بأهل الخبرة داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية و موضوعية، ومن ثم اختيار البديل الأفضل .

2/ تحديد الهدف :

فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار، قد يكون لتحقيق هدف معين ، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها و قد تكون هذه الأهداف متناقضة ، فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة حجم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة ، في تحقيق هدف زيادة المبيعات ، و بالتالي فإن القرار ذاته يجلب تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا ، إذن لابد معرفة تامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي تسترشد بها المديرون في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

3/ البحث عن البدائل :

و يقصد بهذه المرحلة التفتيش، و التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة ،وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة، و هي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل و الابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التسجيلات السابقة

و تجارب وخبرات و معلومات الآخرين، و يجب أن يتم وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ و اختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يتوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.

4/ تقييم البدائل واختيار أفضلها :

و تتمثل الصعوبة في أهم مزايا و عيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت اختيارها و بحثها لكنها لا تظهر فعلا إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل و النتائج المتوقعة من كل بديل نظرا لضيق الوقت المتاح و الخطورة تكمن في أن هناك معطيات جديدة داخلية و خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل. إذ يفترض بالتقييم أن يكون وفقا لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا و عيوب كل بديل من هذه البدائل .

5/ تنفيذ القرار و مراقبته وتعميم نتائجه :

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الإعتقاد خاطئ ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين و رقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق و فاعلية القرار . وقد يتطلب الأمر معرفة إلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم بصنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال.³³

ثانياً: الصعوبات (القيود) التي تواجه عملية إتخاذ القرارات :

يصنف هيربرت سيمون، هذه الصعوبات أو القيود إلى ثلاث أنواع و هي :

1/ المهارات و العادات و الإنعكاسات غير الشعورية و هي التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد و ما يسبقه من قرارات، و تبدو هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم الذي أولية التaylorية كل اهتمامها، بحيث يمكن اعتبار الوسائل الفنية التي طورتها هذه الحركة من بين الجهود المبذولة لرفع مستوى الإنتاجية عن طريق توسيع نطاق السلوك الرشيد في العمل الصناعي .

2/ هناك مجموعة من الضغوط تعرض على السلوك الرشيد، تنشأ عن الدوافع و القيم و الولاء الشخصي، ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذا قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة.

3/ يتحدد السلوك الرشيد، بالمعلومات المتاحة، و مدى توافر قنوات الإتصال التي تسير نقل المعلومات لأجل إتخاذ القرارات، و أخيراً طريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في المنظمة.³⁴

المطلب الرابع : نظرية إتخاذ القرار (هيربرت سيمون)

يرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار إلى هيربرت سيمون (h.simon) الذي إنطلق من نقطة

³³ .مداس فاروق ، مرجع سابق ،ص ص (83 ، 86).

³⁴ .مداس فاروق ، مرجع سابق ، ص 76 .

أساسية تثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا لأن الأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة . و يتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي و الدقيق للنشاطات التي يقومون بها . وهكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجميع الإجتماعي و بالتالي يصبح مفهوم إتخاذ القرارات مفهوما محوريا و رئيسيا في النظرية الإدارية بمعنى أن أعضاء التنظيمات لا يمكن اعتبارهم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع و المحفزات . أنهم أفراد يساهمون في حل المشاكل من خلال ممارستهم لإتخاذ القرارات .³⁵

و يرى سيمون أن التنظيمات تقوم على أسلوبين لتقسيم العمل و التخصص أحدهما التخصص الرأسي حيث يقسم العمل على أساس القوة، و بناءا على ذلك التقسيم مجد أن هناك وظائف أداء ووظائف إتخاذ القرارات، و كلما ارتفعت مكانة الفرد داخل التنظيم ازداد إسهامه في عملية إتخاذ القرارات قل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم .³⁶

و تمثل التنظيمات الرسمية أبنية لإتخاذ القرارات، لأن طبيعة التنظيم يحدد لكل فرد ما ينبغي أن يتخذه من قرارات و يوضح له أنواع التأثيرات التي يخضع لها، فإذا كانت وظيفة الإدارة العليا هي وضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، فالإدارة الوسطى وظيفتها تحويل هذه السياسات إلى قرارات، و تبقى وظيفة الإشراف على تنفيذ هذه القرارات من مهام الإدارة الدنيا.³⁷

³⁵ . د/كعباش رابع ، "علم اجتماع التنظيم"، مخبر علم اجتماع، جامعة المنثوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 142.

³⁶ . د/ طلعت إبراهيم لطفى ، "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة ، مصر ، 2007 ، ص115.

. د/كعباش رابع ، مرجع سابق ، ص144.³⁷

خلاصة الفصل

تكمن أهمية و دور المناخ داخل المنظمة باعتباره البيئة المحركة للعمليات الإدارية من خلال عناصره و تختلف المناخات من منظمة لأخرى بتفاوت هذه العناصر مما يؤثر على أداء و رضا العاملين داخل المنظمة ، بحيث يمكن قياسه عن طريق عدة وسائل و أدوات وباعتباره يتكون من العديد من الأبعاد فقد تناولنا بعدين أساسيين للمناخ التنظيمي الإتصال كعملية تساعد على ربط و بناء العلاقات بين العاملين وعملية إتخاذ القرار التي تساهم في شعور العاملين بمكانتهم و دورهم عند المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل داخل المنظمة.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي و محدداته

تمهيد

إن المنظمات توجد لتحقيق الأهداف ، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية، وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها ، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي

الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه ، وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء تستخدم بعض المنظمات بدائل للأداء ، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء ، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان إستمرار القوى العاملة ، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الإلتزام والسلوك لدى العاملين، كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي ، والذي ينعكس إيجابا على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية ، لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد والإستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي نواجهها .

وسنتعرف أكثر في هذا الفصل على ماهية الرضا الوظيفي، عوامله، كيفية قياسه، والعوامل المرتبطة به ومدى تفاعل العاملين باستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة لإرضاء الأفراد العاملين حتى تضمن ولاءهم وانتماءهم وكفاءتهم.

المبحث الأول: مدخل لدراسة الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ، ذلك لأنه حالة إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع .

الرضا الوظيفي. المطلب الأول:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ، ذلك لأنه حالة إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع .

فقد أشار " لوك " 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط ، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث إعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال ، كالأداء والتغيب ، والإتصال الرسمي والغير رسمي ، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ، ونظام المنح والمكافآت ، وهيكل السلطة ، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المحيط الطبيعي³⁸.

- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 ، ص 133 .³⁸

ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا ، عدم إتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية .

ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق

الإجتماعي - الإقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة ، وذلك لان السخط عن محيط العمل بأبعاده

المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل مما يؤدي إلى الإحساس بالإغتراب وعدم الإلتواء والولاء ، ولعل إهمال هذا البعد الإجتماعي والإقتصادي للسلوك التنظيمي والإقتصادي على التناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع ، هو الذي أدى إلى التخبط في معالجة هذا المفهوم .

وظهور العديد من البحوث والدراسات دون الوصول إلى نتائج علمية يمكن الإتفاق على موضوعيتها ، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها لدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي .

وهكذا فقد اعتبر " تايلور " العامل إنسانا إقتصاديا ، يمكن تسيره ودفعه بحوافز مادية لا غير ، وأن هذه الحوافز المادية هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة .

أما مدرسة العلاقات الإنسانية ، فقد حاولت رد الإعتبار لبعض الجوانب العاطفية والإنفعالية لسلوك الإنسان ، فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ودراسة الإتجاهات دون الإشارة إلى المحيط العام الذي تنشط فيه المنظمة ، وتأثير ذلك المحيط في توجيه المنظمة ومختلف الفئات التي تشتغل فيها .

وأخر مدرسة في هذا الموضوع هي مدرسة النمو التي تلح على أن الحصول على الرضا، إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية ، وإعطاء المسؤولية للعامل ، وضرورة الشعور بأداء عمل يفترض تحدياً ما ، ولا يخفى أن هذا الإتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل والتفاهة التي يحس بها العمال من جراء أدائهم لحركات تافهة مملة على مدار السنة ، إلى جانب عدم الشعور بالاندماج والتكامل مع

أهداف ومبادئ المنظمة التي تنشط ضمن إطار عقائدي ، ونمط ثقافي لا يتماشى مع تصورات وسلوك العمال الذين يشعرون بأنهم ليسوا أكثر من أدوات في مصانع عظيمة تغطي فيها المكننة والتسيير الإلكتروني³⁹.

ويبدو من مراجعة الدراسات السابقة بأن موضوع الرضا عن العمل قد ارتبط كمتغير مستقل أحياناً ، وكمتغير تابع تارة أخرى بعدة مواضيع مفاهيم أخرى ، كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقاً .

وفيما يلي نعطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا عن العمل:

❖ الرضا عن العمل يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والإرتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى⁴⁰.

❖ " يرى سترونج " : هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له مقبلاً عليه في بدء يومه دون أية غضاضة⁴¹

❖ عرفه "هوبوك" عام 1935 بأنه عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد⁴².

³⁹ - مصطفى عشوي ، مرجع سابق الذكر، ص 134 .

⁴⁰ - أحمد صقرعاشور ، إدارة القوى العاملة ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1985 ، ص 53 .

⁴¹ - حريم حسن ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات - ، دار زهران للنشر ، عمان 1997 ، ص 105 .

⁴² - محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ص 195 .

❖ " يعرفه كل من " سارتن " و"كان" بأنه شعور جارف بالإنتماء إلى الجماعة، وهو محصلة المشاعر التي يكتسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة⁴³ " يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، وأنه حالة ذهنية ونفسية والذي يستمد من محيط العمل والجماعة التي يعمل معها والعامل نفسه الذي يرضي طموحه ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته. أو بتعبير آخر هو احد العناصر الأساسية للرضا العام، الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والإستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة إلى قلبه، وبه تسمو روحه، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبدع.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل مايلي⁴⁴:

1- الأجر والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والإجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

- أحمد زرقة وإسماعيل علجي ، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدينة 2003

ص 43 .

- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل ، عمان 2006 ، ص 176 .⁴⁴

ومن الجدير ذكره أن " هرزبرج " خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض

المآخذ منها:

، وكما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على - يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات حاجات الأفراد، وتبرم أهمية الأجر في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الإقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

- تعد الأجر إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الإقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح.

2- محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الإستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإناطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لدف قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4- **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا للتطور والنمو ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5- **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة الأتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء وعدم الرضا.

6- **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7- **عدالة العائد:** أوضح " آدمز " adam'z " بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه...إلخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا⁴⁵.

المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي.

ما هي العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة الرضا أو عدم الرضا بوظائفهم؟

من خلال هذا السؤال يمكننا أن نقسم مسببات الرضا إلى صنفين:

أ- **المسببات التنظيمية للرضا:** وتتمثل في⁴⁶:

* **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية منها مناسبة كلما ساعد ذلك

أكثر على رضا العاملين منها: توفير الإضاءة - التهوية والحرارة....

⁴⁵ - سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق الذكر ، ص 177 .

⁴⁶ - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق الذكر ن ص 202 .

- * **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه، تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأثر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم .
- * **سياسات المنظمة:** تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وقواعد تنظيم العمل ، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه .
- * **نظام العوائد:** يشعر الفرد بالرضا داخل المنظمة إن كان التوزيع للعوائد وفوائدها بالشكل المناسب وفقا لنظام محدد، وتتمثل في الترقيات، المكافآت، الحوافز... .
- * **تصميم العمل:** وجود ضمان نسبي بالرضا عن العمل نتيجة لوجود تصميم سليم للعمل يتميز بالتنوع والتكامل والإستقلالية... وتوافر معلومات كاملة.

ب- المسببات الشخصية للرضا:

- أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو إلى الإستياء نذكر منها ما يلي:
- **المكانة الإجتماعية:** كلما ارتفعت وازدادت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة والأقدمية للفرد زاد رضا عن عمله، والعكس فيما إذا قلت وانخفضت هذه المكانة زاد استياء الفرد.
- **إحترام الذات:** إذا كان لدى الفرد للإعتداد برأيه وذاته والعلو بقدره كان أقرب أكثر إلى الرضا عن العمل، عكس الفرد الذي يشعر ببخس في قدره عادة ما يكون غير راض عن عمله.

- تحمل الضغوط: قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله أكثر رضا، في حين وجود عقبات أو صعوبات فيكون الإستياء حليفه.
- الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والإجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم⁴⁷.

المطلب الرابع : قياس الرضا الوظيفي.

بالرغم من وجود إتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا انه من الصعب تقييمها وقياسها نظرا لصعوبة الملاحظة المباشرة للإتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير تعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين: الأولى هي مقاييس موضوعية والثانية ذاتية.

2- المقاييس الموضوعية:

يعتبر متغير الغياب وترك الخدمة مؤشرا على مستوى رضا العاملين في المنظمة،

وسنعرض كيفية قياس كل من هذين المتغيرين:

أ- الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر ، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات إستياء يشعر بالإستياء تجاه العمل تجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكنها تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن

⁴⁷ - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ص 231 .

للفرد التحكم فيها مثل المرض والحوادث، الظروف العائلية القاهرة، وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة

ارتباط الفرد بعمله، لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله، ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب

بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما لا تتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهرات إخلال تستدعي الدراسة والعلاج⁴⁸.

وعليه يمكننا حساب معدل الغياب وفق هذه العلاقة:
مجموع أيام غياب الأفراد

$$\text{معدل الغياب خال فترة زمنية} = \frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}{100} \times$$

3- ترك العمل الإختياري الخدمة : يشير ترك العمل إلى الإستقالة من المنظمة والتي تتم عبارة الفرد كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لإرتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها بمعنى الرضا عن العمل، فالبيانات الخاصة بترك العمل الإختياري يمكن استعمالها لتقييم فعالية مختلف البرامج من تأثير هذه الأخيرة على الرضا.

- بلقاسم فرجاني ، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدينة⁴⁸ . 06 ، ص 2006 .

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الإختياري مقسوما على إجمالي العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كآلاتي⁴⁹:

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

ف نجد فرد إكتسب خبرات ومهارات خاصة بطريقة غير رسمية عبر مدة خدمته، ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة للمنظمة إذا كان ترك العمل من بين الأفراد ذوي الأداء الضعيف، ولكن حدة المشكلة تتفاقم عندما يكون ترك العمل من بين الأفراد المتميزين في أدائهم.

2-المقاييس الذاتية: تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة محاولة الإجابة على أسئلة الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل.

وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:

1- معدلات القياس والرد على الأسئلة⁵⁰:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة أشهرها:

⁴⁹ - بلقاسم فرجاني ، مرجع المرجع نفسه ، ص 07 .

⁵⁰ - راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية 2002 ص ص 169 - 170 .

• **الأجندة الوصفية عن العمل:** والأسئلة تتناول بها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء.

• **طريقة المقاييس الرتبوية وقوائم الإستقصاء:**

تعد قوائم الإستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل، وهي تتضمن بعض الأسئلة، التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم إتجاه عملهم بالرضا أو بعدم الرضا أجرهم، فرص التقدم فيه ، فمثلا قائمة استقصاء الرضا عن الأجر تهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، بالإضافة إلى عدة قياسات عن هذه العوامل النقدية مثل:

الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.

2- أسلوب الأحداث الحرجة:

وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأهداف المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملتهم الطيبة يظهر هذا نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل.

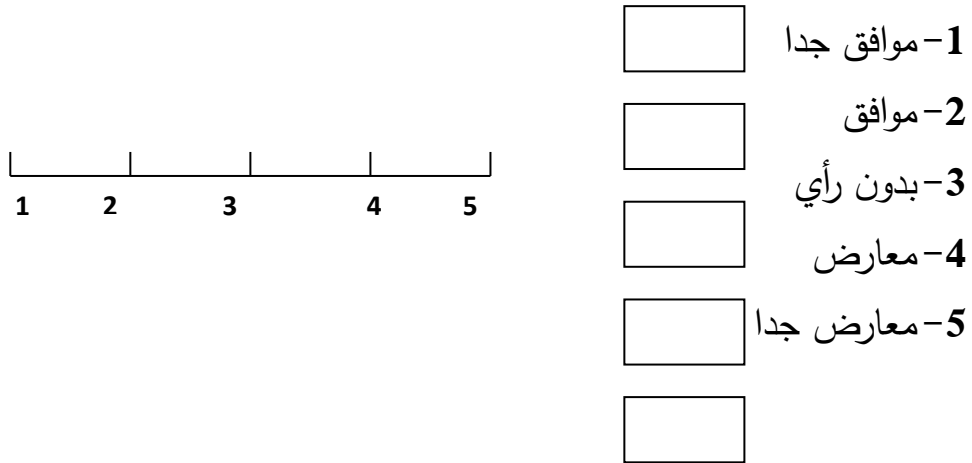
3- المقابلات الشخصية:

وهي الطريق الأخرى لتقييم رضا الأفراد، وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجها لوجه، ويسأل الأفراد عن اتجاهاتهم.

غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الإستقصاء، فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على استجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الإتجاهات المتعلقة بالعمل⁵¹.

4- قياس ليكرت: في سنة 1932 نشر ليكرت موضوعا تحت عنوان تقنية لقياس الإتجاهات وذلك في مجلة أرشيف علم النفس، اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقاييس الفئات المتساوية يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الإتجاه

نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي:



الشكل 1 قياس الإتجاهات - ليكرت -

ولا يخفى أن قياس إتجاه ما، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة، يراعي فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات التي تعطي الإجابات المميزة ويستبعد العبارات غير المميزة، كما يعمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصدق مقياسه وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات صممت بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما،

- راوية حسن ، مرجع سابق الذكر ص 170.51

وبحسب الإتجاه يجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الفرد قيد الفحص لمجموع العبارات التي تقيس الإتجاه.

وعليه فإن مقياس ليكرت يتطلب الخطوات التالية:

(1) - بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، والبعض الآخر بصيغة السلب حيث تتبع كل عبارة بخمس آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

(2) - إختيار عينة لجمع البحث وجمع الإجابات المختلفة.

(3) - جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

(4) - فحص إنسجام الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

(5) - إستبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموعة العبارات الأخرى.

(6) - تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات غير الملائمة وللقيام بمهمة اختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملماً بتقنية تحليل الفقرات وبحساب ثبات وصدق الإختبارات وبشروط القياس بصفة عامة.

وباختصار فإن قياس الرضا ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس رضى جماعة من العمال إذ قد تلعب الفروق الفردية دوراً أساسياً في تحديد الإجابة الجماعية مما لا يمكن وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا الذي قد يعاني منه بعض الأفراد لأسباب مختلفة، وذلك لأن الإتجاه العام قد يكون إيجابياً عند حساب مجموع إجابات العينة.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ونتائجه ومظاهر غيابه

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

1- نظرية مجموعة العوامل⁵²:

في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل وما الأسباب وراء ذلك .؟

- two factor theory وقد خرج "هرزبرج" من نتائج الدراسة بنظرياته المسماة:-

ومضمون النظرية: هو أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا على لا الظروف المحيطة بالعمل ظروف العمل، الأجر ، الأمن ، نوع الإشراف والعلاقة بالآخرين وترجع المجموعة الثانية مجموعة عدم الرضا وقد أطلق على هذه العوامل إسم "العوامل الوقائية"، أما المجموعة الأولى من العوامل عوامل الرضا فترجع إلى مضمون العمل ذاته طبيعة العمل، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة ، وقد أطلق على هذه العوامل إسم: مجموعة العوامل الدافعة.

ويبين الشكل التالي مكونات النظرية

العوامل الوقائية

- نوع الإشراف

- الأجر.

- سياسات الشركة

- الأحوال المادية للعمل

- جيرالد بينبرج ، روبرت بارن ، إدارة السلوك في المنظمات ، كتاب مترجم لرفاعي محمد ر ، كلية التجارة ،

العوامل الدافعة
 - فرص الترقية
 - الفرصة للنمو
 .الشخصي والتقدم
 - الشهرة

عوامل عدم الرضا: عدم توفر عنصر ه
 الإستياء من العمل ولكن توافرها لا يزيد ر

- عوامل الرضا: توفر عناصر هذه المجموعة يجعل الفرد أكثر
 رضا عن عمله ولكن عدم توافره لن يجعل الفرد يستاء من عمله

شكل 2 نظرية مجموعة العوامل.

2- نظرية إشباع القيمة: تعتبر من النظريات الهامة في الرضا الوظيفي " نظرية القيمة " ووفقا لها فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره الأجر أو الترقية... تحكها ثلاث نواح:

- 1- مقدار ما يأمل الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر .
- 2- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .
- 3- أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

يرى " دوك أدوين " أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، وألن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات "لماسلو"، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يؤده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والإجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير العوائد المادية والأمان أي عوائد أخرى يراها مناسبة له⁵³.

، 3vroom - نظرية إشباع الحاجات: طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال، 1964 فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي locke 1967 - kuhlton 1963 تتحقق تشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، ويوجد نموذجان لهذه النظرية

• النموذج الأول:

ومرجعه الأساسي "فروم"، ويركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن الإنتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

⁵³-أحمد ماهر ، مرجع سابق الذكر ، ص 299 .

• **النموذج الثاني:** ويمثله "كاهلن":. يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناءً على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المدى التي تشبع بها⁵⁴.

4- **نظرية الإدراك:** كثيرا من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، لأن هذه النظرية تشير إلى أن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

إن الإدراك ما هو إلا عاملاً متغيراً وسيطاً بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد من ناحية أخرى.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

حسب التفكير المنطقي أنه كلما زاد رضا عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء فيه، وقلت نسبة التخلي وترك عمله بطريقة اختيارية لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض.

2- **الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** لو تصورنا أن العامل يتخذ قراراً يومياً بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا، والعامل المحدد لهذا النوع من القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل، إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فوجود فرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل سوف يغيب عن العمل والعكس صحيح.

⁵⁴ - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق الذكر ، ص 200 .

إذا كان العامل يحصل على درجة رضاه أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ، يستطيع التنبؤ بحضوره إلى العمل والعكس صحيح . وبالتالي نستطيع إفتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل ، وبين معدلات الغياب .

3- الرضا عن العمل والإصابات: في بعض الأحيان تعتبر الإصابات والحوادث الصناعية التي شأنها شأن التغيب أو ترك العمل عن عدم رضا الفرد عن العمل أي إنعدام الدافع على أدائه وعدم الرغبة فيه، وعليه وجد الباحثون أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة فهو سبيله حتما إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

فجدد "قروم" يرجع الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل والعكس صحيح.

ونتيجة البحوث: وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل⁵⁵:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة

⁵⁵ - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق الذكر ، ص 206 .

العلاقة بينهما الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

يمكن القول أنه من المهم أن يكون للعمال إتجاه جيد نحو أعمالهم أي أنه يكون موقفهم إتجاه عمله إيجابيا، وذلك لأن الرضا يرتبط عكسيا بالغياب ومعدل دوران العمل والإصابات، أيضا وجود عمال راضيين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الإستخدام والتنمية للعمال.

من ناحية أخرى يمكن الدفع بأن الذي يهم هو سلوك الأداء أي أن الفصل بالنسبة للمنظمة هو سلوك الأداء وليس حالة الرضا.

ولقد كان الإعتقاد التقليدي أن العامل المنتج هو العامل السعيد، وأن الإتجاه الإيجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد، وأن الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع، إلا أن الأبحاث التي أجريت على هذا الموضوع لا تؤكد أو تدعم أن الأداء المرتفع يلي الرضا المرتفع.

وبالتالي كلما استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل للأداء فإن العديد من الأعمال التي تقوم بها الإدارة ستتنصب فقط على زيادة الرضا، الأمر الذي قد ينتهي بالمنظمة إلى امتلاك قوة عمل قوته الولاء والانتماء وراضية ولكن غير منتجة.

المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي.

من المؤشرات على انخفاض الروح المعنوية، التباطؤ والتوقف عن العمل والإستقالات وارتفاع نسب الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح.

هذه كلها مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم الإستقرار الصناعي، وهو ما تحتاج إلى دراسة نماذج أشكال منها نوردته فيما يلي⁵⁶:

1- **فقدان الإهتمام:** إن عدم الإهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الصناعي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل ، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

وينظر البعض مثل " كوزان " إلى التعب كحالة فيزيولوجية وسيكولوجية في آن واحد، والتعب النفسي في رأيه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية وإلى الصراع بالعاطفي من ناحية أخرى.

وفي دراسة تأثير التغيب على الإنتاجية يلاحظ أنه يتضح من فقدان الإهتمام بالعمل الإنتاجية تقل بمرور ساعات العمل⁵⁷.

2- **دوران العمل:** وهو من أقدم أشكال عدم الإستقرار الصناعي، فإن استخدام العاملين والإستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض يؤدي إلى عدم الإستقرار ، وينبغي أن نفهم أن بعض هذه المتغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم الرضا للعاملين عن العمل، فالبعض منهم يترك العمل بناء على رغبة صاحب العمل، وبعض الإستغناءات تنشأ عن تقليل حجم العمل ، أما

ترك العمل ودوران العمل عموما الذي ينشأ عن العمال باختيارهم ، فقد يدل بعضه على انخفاض الروح المعنوية ، وإن كان البعض الآخر ينشأ لأسباب صحية أو عائلية أو أسباب أخرى لا تمت إلى العمل بصلة، وأي زيادة في هذه العوامل ينبغي دراستها .

وأبسط مقياس لدوران العمل ما يسمى " بمعدل الإنفصال " وهو ما يعرف بأنه عدد الإنفصالات في العمل بين مائة من قوة العمالة بالمنشأة، وتشمل الإنفصالات ترك العمل

⁵⁶ - منصور فهمي ، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز ، دار النهضة العربية 1984 ، ص 141 .

⁵⁷ - منصور فهمي مرجع سابق الذكر ، ص 141 .

والفصل والإيقاف، ويؤخذ المتوسط من عدد العاملين في استمارات الصرف في أول المدة " زائد " عددهم في آخر المدة و " القسمة " على إثنان.

3- التظلمات والشكاوى: وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه ، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة ، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لإنخفاض الروح المعنوية الفردية ، وتنصب معظم المظالم المقدمة من الكتابيين على ساعات العمل الزائدة والترقيات ، في حين أنها بالنسبة للمهنيين تنصب على الترقيات ونظام الإشراف والأجور ، وهم عادة أكثر شكوى من الكتابيين .

4 - التوقف عن العمل⁵⁸ : تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل ، وليس كل توقف عن العمل إضراب ، فهناك الإعتصام ، وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب ، ويجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل ، وهي تحول عادة عن طريق التسويات ، ولذلك يعتبر عادة أحد الطرفين نفسه منتصرا .

5- الغياب : إن ازدياد نسبة الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر إنخفاض درجة الرضا عن العمل ، ففي الأحوال العادية ووقت السلم يكون الغياب العادي هو " ستة " 6 أيام بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة ، ويمثل ذلك نسبة 3% وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس وما إلى ذلك من الظروف ، ولكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة لزمّت دراسة أسباب ذلك .

⁵⁸ - منصور فهمي ، مرجع سابق الذكر ، ص 142 .

وتعتبر الروح المعنوية مجرد عامل من عوامل الغياب ، وأهم أسباب الغياب هو المرض ، وكما يلاحظ أن نسبة الغياب بين الشباب أكثر من نسبتها بين من تخطوا 45 سنة ، وإن كان غيابهم أقل في طول مدته .

6- مشاكل النظام : وكثرة هذه المشاكل تشير إلى إنخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المشاكل والمخالفات يبدو عصبيين ولا يشعرون بالتقاؤل تجاه المنظمة.

وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم توجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات ، أو نقص الإشراف ، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطئ.

وتتأثر معنويات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها ، وبطريقة الإلتزام بهذه القواعد ، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقيا ، وبعضها الآخر مجحف وقد لا يكون الجزاء متناسبا مع الذنب .

كما أن عدم دراية وكفاية الملاحظين في فرص التعليمات قد تؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين .

7- تقييد الإنتاج : إن تعمد خفض الإنتاج هو أن ينتج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها ، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل ، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين أن وآخر.

المبحث الثالث : العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

المطلب الأول : لعوامل المرتبطة بذات الفرد عوامل داخلية ⁵⁹ :

1. حاجات الفرد:

وتمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة، وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة، ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها، ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد، فالفرد الذي يحصل على معظم إشباعاته الإجتماعية من علاقاته الإجتماعية خارج نطاق العمل، نجد جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على إشباعاته الإجتماعية وهكذا.

2. اتفاق العمل مع قيم الفرد:

تختلف القيم التي يسعى إليها الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر، ومن هذه القيم الحرية، الابتكار والإبداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل... الخ. كلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

3. الشعور باحترام الذات:

- عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999، ص 64، 65، 66، 67⁵⁹

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله، لما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله، ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة، ورموز المكانة المرتبطة بها.

ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

4. خصائص شخصية الفرد وظروفه:

يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها:

- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق، والتوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم، أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.

- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم، واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على تحمل أو امتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضاهم عن العمل.

5. محتوى العمل:

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها:

1. درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرقابة.
2. درجة الاستقلالية: أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل .
3. أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.
4. استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته

5. خبرات النجاح أو الفشل.

6. فرص النمو والتقدم والمسار المهني .

7. علاقات عمل طيبة مع الزملاء والرؤساء.

8. الاتصال بالمستهلك النهائي.

6. عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل .

- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.

- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد مكافآت العمل، وبمعنى آخر إدراك الفرد بأن ما

يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله ، بالمقارنة

بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخريين منسوبة إلى مدخلاتهم.

7. مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح

أو الإنجاز الذي يحققه، ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز بمستوى الطموح والأهداف التي

يسعى الفرد إلى تحقيقها، فكلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح والتوقعات وبين ما

يتحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد

بقوتها بزيادة المحقق من مستوى الطموح.

8. تمكين العاملين:

هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل، ويقصد بتمكين إطلاق القوة

الكامنة لدى وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته

الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.

وللتمكين عناصر يمن حصرها فيما يلي:

- **السيطرة الشخصية:** أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.
 - **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.
 - **معنى العمل:** ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
 - **التأثير:** وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على كل القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، وذلك من خلال تفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.
- المطلب الثاني : العوامل المرتبطة بشروط العمل .**

تتمثل فيما يلي:

1-الأجر: يقصد به ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنظمة، والأجر هو وسيلة الربط بين العنصر البشري والمنظمة من جهة أخرى في عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمنظمة لقاء الأجر، والأخيرة تشتريه من لقاءه أيضاً.⁶⁰

ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعينا، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في

- محمد سيد حمزوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية-القاهرة-دار الجامعة للطباعة والنشر 1987 ص 231⁶⁰

المنشأة، إذ أن كثيرا من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الإقتصادي والإجتماعي للعاملين.⁶¹

إن مشكلة تحديد الأجر المناسب من أولى المشاكل التي تقابل المنظمات فعند تحديده هناك عوامل متعددة يجب مراعاتها نذكر:

- الجهد المبذول من طرف الفرد من خلال أداءه لعمله
- إنتاج الفرد كما ونوعا وكذلك من حيث الجودة
- العرض في سوق العمل.
- درجة الندرة في بعض التخصصات
- تكاليف المعيشة على ضوء مستويات الأسعار السائدة .
- الحد الأدنى للأجر
- الحالة الإجتماعية العامة للأفراد.
- درجة المسؤولية الملقاة على عاتق الوظيفة.
- الأجر المدفوعة في المنظمات الأخرى.

2- الترقية:

يقصد بالترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفته ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، ما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر أو الراتب وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى مما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية والعمل في ظل إشراف عام .

- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية 2004، ص 181. ⁶¹

والغرض من إجراء الترقية هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال فترة تدريبهم وممارستهم للعمل، كما أنه من وجهة نظر الأفراد تمثل الترقية حافزا إضافيا لهم لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وبذل طاقاتهم بغرض بقاء الكفاءات البشرية في المنظمة وبالتالي القضاء على الاستياء وتحقيق الولاء.

ومن جهة أخرى كذلك يمثل الأداء والأقدمية العاملين الأساسيين في تقرير الترقية ويشير الأداء إلى سجل الفرد وما يتضح منه خاصة بالمنجزات التي حققها، كما يشير إلى قدراته وطاقاته، بينما الأقدمية فهي تشير إلى طول فترة الخدمة، وتقاس منذ الوقت الذي ظهر فيه إسم الفرد في قائمة الأجور أو السنوات التي قضاها في الخدمة.

ويرى فروم: ⁶² أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، وكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترجمة أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس فعدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبير على الترقية الممنوحة يسبب له استياء كبيرا.

ويتضح مدى نجاح الترقية في الكثير من المنظمات على ما يلي: ⁶³

- تلبية احتياجات المنظمات من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع.

- علي أحمد وآخرون-الأسس العامة للسلوك -القاهرة -مكتبة عين شمس ص 179 .⁶²

- مصطفى نجيب شاويش -مرجع سابق الذكر، ص 276⁶³

- ضمان بقاء العدد الكافي من القوة العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثم الاختيار من بينها من يصلح لتشغيل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.
- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.
- التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب المتعلقة بالرضا عن الوظيفة وعن الأجر، فرص النمو والارتقاء الوظيفي...
- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- إن وجود تطبيق برنامج ترقية واضح وجيد بعيدا عن المحسوبية والتميز وبالتالي إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجدين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، ويؤدي إلى إخلاصهم وانتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها.

3. المكافآت :

- يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمن للمدير استخدامها، ودائما ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبيئة الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية .
- ونعني بالمكافأة ما يقدم للفرد لقاء عمله المميز وتحقيق مستوى معين من الأداء أو ما تم تحقيقه لأية وفرة في مجال ما، هذا النوع من الزيادات في الأجور هو الوحيد الذي يمكن تصوره كحافز على زيادة الآراء وبالتالي الإنتاج.

ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت، وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه، وقيامه بأنشطة أو مهام معينة.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي

تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء، فإن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميذا في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد على أساس الاستحقاق، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة إنجازها، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل.

1. الاتصال:

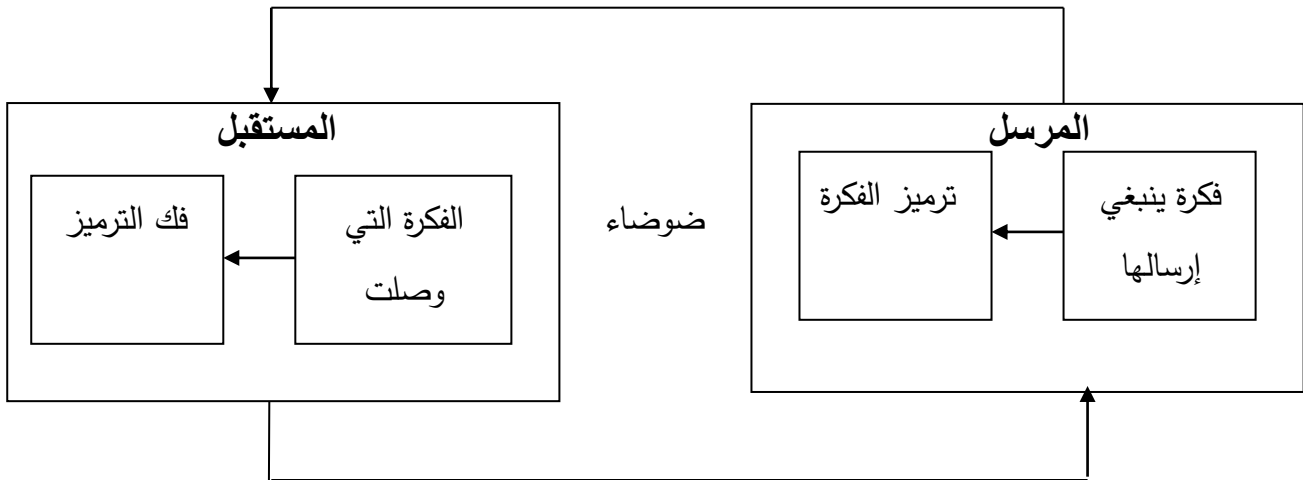
إن الاتصال من المواضيع الهامة عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري دون إتصال لفظي أو غير لفظي، ويعرف الإتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل، فرد أو جماعة أو منظمة، على شخص آخر، مستقبل، وذلك بغية تغيير سلوكه.

فالإتصال التنظيمي أي الإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في الموقف والاتجاهات .

ولفهم هذا التعريف نوضح في الشكل التالي كيفية إجراء خطوات الإتصال:

شكل 03 : يوضح خطوات الاتصال

إرسال الفكرة المرمزة خلال قنوات الإتصال



معلومات مرتدة إلى المرسل.

المصدر: روبرت بارون مرجع سابق ذكره ص 347.

ويتأثر الاتصال بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يعتبر نمطا رسميا للعلاقة المتبادلة من العاملين، ويتأثر كذلك بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بها كونه يرتبط بالسلوك الإنساني، فالعنصر البشري متقلب المزاج والإدراك، والنفس البشرية بمثابة وعاء ممتلئ ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين.

ولكي تتم عملية الإتصال لا بد من وجود العناصر الأساسية لعملية الإتصال نذكر: ⁶⁴

- **المرسل:** أو المصدر القائم بالإتصال يقوم بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء إلى آخرين.

- **الرسالة:** تحتوي على الرموز لغوية لفظية أو غير لغوية أو غير لفظية التي تعبر عن المعلومات. الأفكار أو المعاني أو الآراء أو

- **الوسيلة:** أو الوسيط لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

- **المستقبل:** أو الملتقي يستقبل الرسالة ومحتواها.

ولكي يكون الاتصال ناجحا ودقيقا يجب أن يكون مزدوجا والازدواجية لا تعني أن يكون يعملها فعلا، الاتصال صاعدا أو نازلا وإنما ضرورة التعرف على ما يقوله أحد الأفراد أو وقناعة الأفراد بضرورة الاتصال كونه أداة تحليلية تفسيرية للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

2 - علاقة الإدارة بالعمال:

- منال طلعت محمود، مرجع سابق ص 29.64

إن التطورات للمجتمعات من ترابط بين الميزات التنظيمية أو القيادة للإدارة وأداء العمال، أصبح يتطلب تفسيراً معيناً ضمن جملة من العلاقات لفئتين رئيسيتين هما: الإدارة والعمال.

ولتفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لا بد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية إلى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس علمية ودراسات علمية.⁶⁵

إن محاولة الإدارة توجيه نشاط العمال نحو هدف مشترك ستبوء حتماً بالفشل إن لم تكن واضحة المعالم على صعيدها والتي عليها ضمان الاتصال بينها وبين العمال من خلال زرع الثقة بينها وبينهم وتنمية المسؤولية الفردية لديهم بوضعها لنظام الحوافز فعال يشعروهم بأنهم موضع اهتمام للإدارة وأنهم منتمون للمنظمة انتماء اجتماعي غير انتمائهم الإقتصادي، وهذا ينعكس حتماً على أدائهم وبالتالي إنتاجيتهم.

إن زرع الثقة بين الإدارة والعمال يوحد الأهداف ويشجع عنصر المبادرة لديهم ويدفعهم نحو تحقيق أهدافها كونهم يشعرون أنهم جزء منها.

إن الكثير من الدراسات أثبتت أن الإدارة بالمشاركة أي توفير فرص المشاركة للأفراد العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات زاد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم

-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، طبع - نشر - توزيع الدار الجامعية 2001 ص 261.⁶⁵

بشعورهم بالانتماء وأن تحقيق أهداف المنظمة أصبح مسؤولية خاصة بالإضافة التي كانت ملقاة على عاتقهم بطبيعة العمل والوظائف التي يشغلونها.⁶⁶

3. نمط الإشراف العلاقة بين المشرف والعاملين :

يعتبر الإشراف أمراً ضرورياً لحسن سير عمل وتوجيهه، فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين، يلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج .

ولقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، في حين أن النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا حيث النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها.⁶⁷ ومن الجدير بالذكر بأن هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عمله الإشرافي والإدارة منها:⁶⁸

- تقبل المشرف لمسؤوليته في العمل تقبلاً صادراً عن إيمانه بمهمته المتضمنة الجوانب الإنسانية والفنية.

-الدعم والتشجيع للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقة العمل لغرض التطور والنمو فيه.

- أحمد زرقة، إسماعيل علجي، مرجع سابق الذكر ص 63.⁶⁶

- بلقاسم فرجاني، مرجع سابق الذكر ص 26.⁶⁷

- سهيلة محمد عباس، حسين علي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 2000 ص 219.⁶⁸

- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق .
- تفويض الصلاحيات للأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما قوى تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل والعكس كلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين على أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل.

4. جماعة العمل:

إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبته الأساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعده بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل، ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

تعتبر جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على الرضا بين العاملين، وتتكون جماعة العملاء من الزملاء في العمل والرؤساء والمرؤوسين وأفراد الجمهور الذين يقضي معهم العامل ساعات يوم العمل، وكذلك من جماعة العمل غير الرسمية التي تتكون في العمل.

70

وبالتالي جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على رضا الفرد، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكذلك يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد.

فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة والتوتر الناتج عن هذا التفاعل سوف يكون كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الإنتماء قوية.

أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفاً.

المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بظروف العمل

- بن عيسى نسيم، برف خيرة: التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي -70
المدينة 2007 ص 188

1. ساعات العمل :

إن تأثير ساعات العمل لا محالة ينعكس على أداء العمال من خلال درجة الاجتهاد العضلي أو نفسي، والتي لا يجب أن تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حين يشعر العامل بالتعب، وبالتالي انعكاسها يبدو جليا على حالته المعنوية.

وحسب تعبير الدكتور " أحمد صقر عاشور " فإنه يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، ويجب أن ننوه هنا إلى أن ، 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 بالزيادة أو بالنقصان كبيرا، وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة عن العمل كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدودا.

وبناء عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة، أو درجة تفضيلية للعمل وقتا إضافيا يمكن أن يعطي مؤشرا عن ساعات وجدول العمل الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضل لدى الفرد.

وتجدر الإشارة أيضا إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد وبالتالي الرضا عن العمل، ومن الطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

لذلك على الإدارة دراسة إمكانيات القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الإنتاجية المطلوبة، ومحاولة تحديد ساعات العمل عند ذلك الحد الذي يعطي كفاءة أداء جيد عن العامل ليتأكد من ذلك أن عدد ساعات العمل ليست هي العامل الوحيد المحدد لتأثيرها

على الأداء بل إن طريقة تنظيم ساعات العمل واحتواؤها على فترات راحة يعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة في كفاية الأداء للأفراد.⁷¹

2- ظروف العمل المادية :

تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل هذه مثل الإضاءة، الرطوبة، النظافة، الحرارة...

ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، فمعدل دوران العمل، ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وتقلان في الأعمال التي تتسم بظروف عمل جيدة.

فوجود جو عمل ملائم يؤثر على أداء العمل، فإذا كان العكس يلاحظ أن نشاط العمال العادي قد تغير ومعاق وهذا ما يسبب ويشعر العاملين بالكآبة والقلق والاستياء، فلا بد من توفير ظروف عمل مادية جيدة أو ظروف فيزيائية في المستوى المطلوب حتى تمكن العامل من التركيز في عمله فقط.

- **الخدمات الإجتماعية:**⁷² لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه الخدمات الإجتماعية في رفع مستوى أداء العمل وتحسينه، لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الإدارة، فالرفع من المستوى الصحي والنفسي ييسر تكييف العامل مع البيئة التي يعمل فيها، فالخدمة الإجتماعية ضرورة أساسية، هذه الخدمات المرتبة حسب أهميتها هي:

أ- **خدمات الإطعام:** تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العمل، التي بواسطتها يمكن ممارسة نشاطه بفعالية، وعليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه بهذه الخدمة .

ب- **الخدمات الصحية:** إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية، فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود سلوك الفرد نحو أداء عال

أحمد زرقة - إسماعيل علجي - مرجع سابق الذكر ص 79-80⁷¹

- لرجال صليحة-السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال -المركز الجامعي⁷²

بالمدينة 2006 ص 168

مرغوب من طرف المنظمة، هذا المحيط المشكل من مجموعة العوامل التي تؤثر على صحة العامل بالدرجة الأولى.

ت- **خدمات النقل:** إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق. إن هدف المنظمة هو أن لا يحس العامل بأي ألم صحي جراء التعب كي لا ينعكس ذلك عليه ويؤدي إلى تدني مستوى الأهداف.

ث- **خدمات الترفيه والتثقيف:** يساهم هذا العنصر في التحول الإيجابي اتجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى، فالعمال يدركون هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج من خلال التوازن الذي تحدته بتعويض فقر المهمات التنفيذية التي يقومون بها يوميا.

المبحث الرابع: الإلتواء والولاء التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الإلتواء التنظيمي والولاء التنظيمي:

إن الإدارة في المنظمات المتقدمة تهدف إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والأفراد العاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، خاصة ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة وتنمية السلوك لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لبذل المزيد من الجهد والأداء، فالإلتواء التنظيمي والولاء التنظيمي عاملان ومؤشران رئيسيان من شأنهما تحديد وتوطيد العلاقة القائمة بين العاملين ومنظمتهم والتوفيق فيما بينهم لكي يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل.

أولاً: الإلتواء التنظيمي.

الإلتواء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح

واستمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.⁷³

ومنه نستخلص أن مفهوم الانتماء التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين المنظمة والفرد ويشمل ما يلي:

- 1- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.
- 2- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
- 3- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة .

: هو قوة ارتباط الفرد بالمنظمة ومساهمته الفعالة بها.⁷⁴ يعرف

cook et بأنه: مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم، أما mowday ويعرفه كذلك : بأنه رد فعل لدى الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة التي ينتمي إليها، كما well يعني باحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم من أجل المصلحة الخاصة.

ثانيا : الولاء التنظيمي.

الولاء أعمق من الإلتواء، ويقال عنه أنه أعظم درجات الإلتواء، وبالتالي يمكن أن نعرفه بأنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

⁷³ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق الذكر، ص 71.

⁷⁴ - بن عيسى نسيم، براف خيرة، مرجع سابق الذكر ص 199-200.

كما يمكن تعريفه بأنه اعتقاد قوي وشعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة ورغبة في بذل جهد أكبر وعطاء ممكن لصالح المنظمة وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة وتحقيق النجاح لها.

ومن جهة أخرى يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى توافق بين الأفراد وبين المنظمات، لأن عملية بث الولاء وزراعته في نفوس الأفراد هي مهارة يمكن تعلمها واكتسابها في أي منظمة حتى تغدو أمرا طبيعيا تلقائيا يمارسه جميع أفراد المؤسسة بشكل عادي وعفوي دون تكلف.

المطلب الثاني: علاقة الإلتزام التنظيمي بالولاء التنظيمي:

يمكننا إظهار العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي كما يلي:⁷⁵

1. يركز الإلتزام على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، ويتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما ليمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.
2. بينما يركز الإلتزام على جماعة يكون الفرد متقبلا لها ومقبولا منها، ويركز الولاء على الصلات والعواطف الرومانتيكية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.
3. في حين يركز الإلتزام على العضوية، ويركز الولاء على المشاعر والعواطف اتجاه الجماعة، باعتباره رابطة وجدانية واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها، الطاعة، الإلتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة، ولهذا فهو يقوي الإلتزام وينمي.
4. الإلتزام يحتوي جزء من هذا الموضوع بالوجود المادي، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيا وسلوكيا سواء أكان الاحتواء نظريا أم علميا.
5. هناك فرق آخر بين الإلتزام والولاء، حيث الولاء اتجاه ذو طبيعة كامنة داخل الفرد يدفعه في سلوك لفظي أو عملي تبعا لمواقف معينة، وينطبق الأمر نفسه على الإلتزام إلا أنه يبدو أن كمن اتجاه الإلتزام للوطن أكبر بكثير من كمن اتجاه الولاء للوطن.

⁷⁵ بن عيسى نسيمه -براف خيرة-مرجع سابق الذكر ص 233

المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي:

يختلف الرضا عن العمل عن الانتماء التنظيمي في أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ويتغير خصائصه الذاتية، أما الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل.

فالمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطء ، ولكن بثبات بمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعتبر مقياساً أقل ثبات يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل.

ولكن ما الذي يسبق الآخر؟ هل مشاعر الرضا تسبق مشاعر الانتماء أم العكس؟، فالبعض يرى أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل.

ويرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل وقبل الإلتحاق بالعمل، ويستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المنظمة الأفراد على إشباع حاجاتهم وبالتالي يعتبر الإنتماء التنظيمي سبباً للرضا عن العمل وليس نتيجة له.⁷⁶

وبالنسبة للولاء التنظيمي فإننا نعتبر أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء في اتجاهين، وإن الرضا مسبب للولاء أكثر منه نتيجة له كلما ازداد الولاء التنظيمي على العاملين قل معدل دوران العمل بالإضافة إلى انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير، وذلك

- عايدة سيد خطاب،، مرجع سابق الذكر ، ص 77.76

كون أن المدير مهما كان اهتمامه بالأفراد ومهما كان توجيهه بالعلاقات الإنسانية يبقى هدفه الأسمى هو تحقيق أهداف المنظمة، وما تحقيق الرضا لدى العاملين إلا وسيلة من الوسائل المتعبة في ذلك، فالولاء لا يسبب هدف بحد ذاته وإنما أيضا هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أهدافها.

إن الهدف من الرضا هو كسب الولاء، والهدف من الولاء هو تحسين الأهداف.⁷⁷

- أحمد زرقة-إسماعيل علجي-مرجع سابق الذكر ص 87.77

خلاصة الفصل.

كما سبق القول أن المنظمات لا توجد لغرض إبعاد العاملين ، وإنما توجد لتحقيق أهداف ، فإذا وجد بالتالي أداء عامل ما غير مرضي أو لا يرقى إلى المستوى المطلوب ، يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة لتصحيح هذا الوضع ، ولا يجب إفتراض أنه يمكن تغيير كل الأداء غير المرضي، لأن الأهداف التي قد تسعى بعض الأفراد لتحقيقها أو إشباعها لا يمكن تحقيقها إلا على حساب المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق على مفهوم الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وانتمائته وتفاعله مع جماعة العمل وبيئة العمل الداخلية والخارجية.

إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع بها الأفراد من إرتباط بالعمل ، والأسباب الكامنة وراء عدم الإرتباط .

إن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناءا على عدة عوامل مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وعلاقات العمل وظروف العمل.

إن الهدف من الرضا الوظيفي هو كسب ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة .

الجانب الميداني

الفصل الثالث

دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: التعريف بكلية الحقوق و العلوم السياسية

أنشئت الكلية مع الدخول الجامعي 1998/1999 من خلال تخصص وحيد هو العلوم القانونية والادارية (طويل المدى) ، بتأطير من أساتذة مؤقتين ومشاركين، وقد تداول على إدارتها الى يومنا 08 مسيرين عمداء ويضم معهد الحقوق 85 أستاذا يتوزعون كالاتي :

| الرتبة | العدد |
|----------------------|-------|
| أستاذ التعليم العالي | 07 |
| أستاذ محاضر (أ) | 18 |
| أستاذ محاضر (ب) | 15 |
| أستاذ مساعد (أ) | 36 |
| أستاذ مساعد (ب) | 08 |

بينما معهد العلوم السياسية فيضم: 21 أستاذا

| الرتبة | العدد |
|-----------------|-------|
| أستاذ محاضر(ب) | 05 |
| أستاذ مساعد (أ) | 10 |
| أستاذ مساعد (ب) | 06 |

المطلب الثاني :الهيكل البيداغوجي و التنظيمي للكلية :

فريق ميدان التكوين حقوق وعلوم سياسية

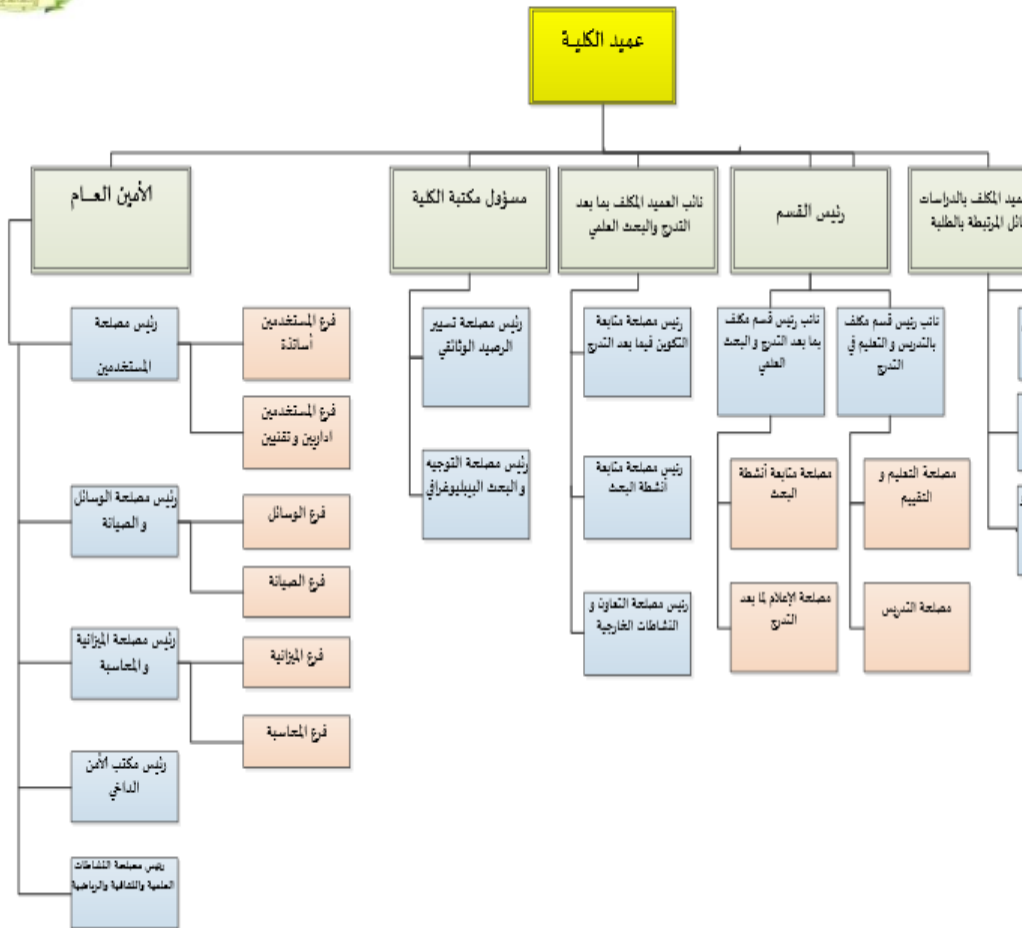
| | |
|----------------------|--|
| بن علية حميد | مسؤول فريق ميدان التكوين حقوق وعلوم سياسية |
| سبع زيان | مسؤول فريق شعبة التكوين حقوق |
| جعلاب كمال | مسؤول تخصص الدولة والمؤسسات (ليسانس) |
| درماش بن عزوز | مسؤول تخصص العقود والمسؤولية (ليسانس) |
| سبتي محمد | مسؤول تخصص التسيير المالي (ليسانس) |
| سالمي عبد السلام | مسؤول تخصص الدولة والمؤسسات (ماستر) |
| طبيبي عيسى | مسؤول تخصص الإدارة والمالية (ماستر) |
| عدلي محمد عبد الكريم | مسؤول تخصص قانون الملكية الفكرية (ماستر) |
| عز الدين مسعود | مسؤول تخصص قانون الأحوال الشخصية (ماستر) |
| محدد حميد | مسؤول تخصص القانون العقاري (ماستر) |
| زوامبية عبد النور | مسؤول فريق شعبة التكوين علوم سياسية |
| بن غربي ميلود | مسؤول تخصص تحليل السياسة الخارجية (ليسانس) |
| بن علي خليل | مسؤول تخصص تنمية الموارد البشرية (ليسانس) |
| كاس عبد القادر | مسؤول تخصص سياسات عامة و تنمية (ماستر) |
| معمرى خالد | مسؤول تخصص تحليل السياسة الخارجية (ماستر) |

المصدر : موقع الكلية

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للكلية



الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية



المصدر : موقع الكلية

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية :

المطلب الأول : أدوات الدراسة

-العينة :

هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم إستخراجها من مجتمع البحث ونجري عليها إختبار التحقق، على إعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع.⁷⁸ و لدراسة أي ظاهرة إجتماعية نحتاج إلى جمع كل ما يتعلق بموضوع الدراسة تسمى مجموعة العناصر المتعلقة بموضوع مجتمع البحث، وقد قمنا بإختيار أساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة زيان عاشور بالجلفة والمجتمع الكلي للبحث بما أنه يصعب علينا القيام بمسح كامل لمجتمع البحث بسبب كبر حجم المجتمع لذا لجأنا إلى أسلوب العينة من المجتمع الأصلي بإعتبارها وحدة إحصائية تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وقد يتم إختيار العينة بطرق مختلفة تحددها الأهداف ومجتمع الدراسة فحاولنا أخذ عينة ساتذة كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة زيان عاشور بالجلفة بأخذ نسبة سبر تقدر ب 2/1.

لقد تم إختيار العينة العشوائية البسيطة حيث أخذنا 53 فردا من مجموع المجتمع الأصلي الذي عدد أفراد يقدر ب 106 أستاذ لتسهيل عملية الدراسة وفق العملية الآتية $53 = 100 \times \frac{1}{2}$.

- أدوات البحث :

أ. الملاحظة :

⁷⁸ .سبعون محمد سعيد ، حفصة جرادى، "الدليل المنهجي" ، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص135.

هي شكل من التفاعل الإجتماعي مع الوسط الذي يريد دراسته كي نتواجد فيه، والقيام بنشاطات الملاحظة، ثم تسجيل المعطيات التي تمت ملاحظتها، أي أساسا أخذ نقاط.⁷⁹

وقد إستخدمنا الملاحظة بالعين المجردة في بحثنا بحيث زرنا ميدان البحث ولاحظنا سيرورة التواصل بين الأساتذة والرؤساء والعلاقات والتفاعل بينهم أثناء آدائهم لعملهم مما سمح لنا بتكوين صورة أولية عن ميدان البحث وجمع ولو قليل من المعطيات التي تساعدنا في الدراسة وكذلك لاحظنا أهم الطرق المتبعة في عملية الإتصال داخل المؤسسة وهو ما ساعدنا في طريقة تحليل بعض الجداول وكذا الأساليب المستخدمة في عملية إتخاذ القرار بالنسبة للرؤساء.

(ب). الإستبيان :

هي تقنية إختيار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات.⁸⁰

وهي أكثر الأدوات إستعمالا في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعا وقد قمنا بتوزيع إستمارت على أفراد العينة المسحوبة عشوائيا والمتمثلة ب 53 فرد وإسترجعنا 46 إستمارة فقط.

وقد إحتوت الإستمارة النهائية على 24 سؤال :

1. أسئلة خاصة بالبيانات العامة للمبحوثين وعددها 04 أسئلة
2. أسئلة خاصة بالفرضية الأولى وعددها 09 أسئلة مع الأسئلة الفرعية.
3. أسئلة خاصة بالفرضية الثانية وعددها 11 سؤال مع الأسئلة الفرعية.

79 . سبعون محمد سعيد ، حفصة جرادي ، مرجع سابق، ص 87.

80 . نفس المرجع، ص 155 .

المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات نتائج الاستبيان

تحليل في هذا المبحث سنقوم بعرض بيانات الدراسة الميدانية و تحليلها من خلال جداول إحصائية باستخدام التكرارات و النسب المئوية للوصول إلى نتائج فرضيتي الدراسة و مدى تحققهما.

(1) البيانات الشخصية للمبحوثين :

الجدول رقم 01 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس :

| % | ك | التكرار |
|---------|----|---------|
| | | الجنس |
| % 63,63 | 28 | ذكر |
| % 36,36 | 16 | أنثى |
| % 100 | 46 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن 63,63 % من المبحوثين يمثلون الذكور ونسبة 36,36 % يمثلون الإناث .

نستنتج من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين هم ذكور و هذا يرجع إلى طبيعة الكلية و طبيعة العمل بها الذي يحتاج إلى عنصر الذكور أكثر خاصة وأنه يتطلب مجهودات و كثرة التنقل الذي تتجنبه الإناث .

الجدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب السن :

| السن | التكرار | ك | % |
|------------|---------|---------|---|
| [35 -30] | 18 | 40,90 % | |
| [42 -35] | 11 | 25 % | |
| [52-42] | 11 | 25 % | |
| 52 فما فوق | 4 | 9,09 % | |
| المجموع | 46 | 100 % | |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40,90 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30 و 35 سنة و نسبة 25 % منهم تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 42 سنة و نفس النسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين 42 و 52 . أما الذين تبلغ أعمارهم 52 فما فوق فنسبتهم تقدر ب 9,09 % .

نستنتج من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من فئة الشباب كون أن الكلية خدماتية تحتاج إلى فئة الشباب ذوي الخبرة و الحيوية , و تحمل المسؤولية في العمل في مجال السكن و العمران المسائرة للطرق الحديثة في التسيير الفعال للمؤسسة .

الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية :

| الأقدمية | العدد | ك | % |
|----------------|-------|------|---|
| أقل من 5 سنوات | 22 | 50 % | |

| | | |
|-------------------------|----|---------|
| من 5 سنوات إلى 10 سنوات | 09 | 20,45 % |
| أكثر من 10 سنوات | 13 | 29,54 % |
| المجموع | 44 | 100 % |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة والمقدرة ب 50 % تمثل فئة المبحوثين ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات و تليها نسبة 29,54 % من فئة المبحوثين ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات و في الأخير نجد فئة المبحوثين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20 % .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن فئة المبحوثين ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات تمثل أغلبية المبحوثين و يعود ذلك إلى حداثة الكلية و احتياجاتها لسير العمل رغم نقص الخبرة و التجربة .

(2) البيانات الخاصة بالفرضية الأولى :

الجدول رقم 04 : يبين مدى الحصول على المعلومات الكافية لإنجاز العمل حسب المبحوثين :

| الجنس الحصول على المعلومات | ذكور | | إناث | | المجموع | |
|----------------------------------|------|---------|------|---------|---------|---------|
| | ك | % | ك | % | ك | % |
| نعم | 12 | 42,85 % | 11 | 68,75 % | 23 | 52,27 % |
| لا | 16 | 57,14 % | 5 | 31,25 % | 21 | 47,72 % |

| | | | | | | |
|---------|----|-------|----|------|----|-------|
| المجموع | 28 | % 100 | 16 | %100 | 44 | % 100 |
|---------|----|-------|----|------|----|-------|

نلاحظ من خلال الجدول من بين المبحوثين نجد نسبة 52,27 % يحصلون على المعلومات الكافية لإنجاز عملهم و نسبة 47,72 % من المبحوثين الذين أقروا بعدم الحصول على المعلومات الكافية

لإنجاز عملهم , حيث من بين 28 ذكر مبحوث نجد نسبة 42,85 % منهم يحصلون على المعلومات الكافية لإنجاز عملهم و بنسبة 57,14 % منهم لا يحصلون على المعلومات الكافية لإنجاز عملهم .

و من بين 16 أنثى نجد نسبة 68,75 % من المبحوثات يحصلون على المعلومات الكافية لإنجاز عملهن و بنسبة 31,25 % لا يحصلون على المعلومات الكافية لإنجاز عملهن .

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يحصلون على المعلومات الكافية لإنجاز عملهم , و هذا أن الرئيس يقوم بتزويد الأساتذة بالمعلومات الكافية عن عملهم مما يؤثر على نفوسهم بالإيجاب و يحفزهم على إتقان العمل و الزيادة في الأداء مما يسهل عملية الإتصال بين الرئيس و المرؤوسين أنفسهم .

نجد الذكور يصرح معظمهم بعدم الحصول المعلومات الكافية لإنجاز عملهم مما يوضح اضطراب العلاقات بينهم و بين الرؤساء خاصة.

الجدول رقم 06 : يبين وسائل الإتصال الإداري المستخدمة غالبا في الكلية :

| الجنس وسائل الإتصال الإداري | ذكور | | إناث | | المجموع | |
|-----------------------------------|------|-------|------|-------|---------|-------|
| | ك | % | ك | % | ك | % |
| الهاتف | 17 | 32,07 | 14 | 32,55 | 31 | 32,29 |
| | | % | | % | | % |

| | | | | | | |
|------------|----|--------|----|------------|----|------------|
| 23,95 % | 23 | %27,90 | 12 | 20,75 % | 11 | المقابلة |
| 32,29 % | 31 | %27,90 | 12 | 35,84 % | 19 | المراسلات |
| 8,33 % | 08 | % 9,30 | 04 | 7,54 % | 04 | الإعلانات |
| 3,12 % | 03 | % 2,32 | 01 | %3,77 | 02 | إجابة أخرى |
| 100 % | 96 | % 100 | 43 | % 100 | 53 | المجموع |

ملاحظة : - ارتفاع التكرار لتعدد الإجابات.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 32,29 % من المبحوثين صرحوا بأن الهاتف و المراسلات هما وسيلتي الإتصال المستخدمة غالبا في الكلية فيما صرح نسبة 23,95 % منهم أن وسيلة الإتصال الإداري هي المقابلة , أما المبحوثين الذين أكدوا على الإعلانات فتقدر نسبتهم ب 8,33 % و يستخدم بعض المبحوثين ونسبتهم 3,12 % وسائل أخرى مثل الأنترنت و الاتصال الشخصي المباشر .

ومن بين المبحوثين الذكور 35,84 % منهم يستخدمون و يفضلون المراسلات في عملية الإتصال بينما 32,07 % منهم يستعملون الهاتف , أما المقابلة فتقدر نسبة الذين صرحوا بأنها الوسيلة الأكثر استخداما ب 20,75%، و 7,54% يرون أن الإعلانات هي الوسيلة المستخدمة غالبا في الكلية .

و من بين المبحوثات نسبة 32,55 % منهن تؤكدن على أن الهاتف هو أكثر وسيلة مستخدمة وبنسبة 27,90% منهن تؤكدن على المقابلات و المراسلات و يليها 9,30 % اللواتي تصرحن عن وسيلة الإعلانات .

نستنتج من قراءتنا للجدول أن نسب تصريحات المبحوثين متفاوتة بحيث ليس هناك إتفاق بالأغلبية على وسيلة محددة، وأول نسبة يمثلها الهاتف و مما يوحي بوجود علاقات غير رسمية بين الأساتذة و بنفس النسبة المراسلات و ذلك لإعلام الأساتذة بما يتعلق ب الكلية من تعليمات و توجيهات و يرجع هذا إلى اهتمام الكلية بانشغالات الأساتذة بها و معرفة كل التطورات من خلال عملية الإتصال بهاتين الوسيلتين الأكثر شيوعا خاصة في العصر الحالي و كذلك تعتبران من أسهل الوسائل المستخدمة وأبلغها و أكثرها فعالية و مواكبة لعصر التكنولوجيا .

نجد أن أكبر نسبة من الذكور يصرحون بأن المراسلات هي أكثر وسيلة استعمالا في الكلية لأنها وسيلة سهلة الإطلاع و التواصل .

أما الإناث فتؤكدن على الهاتف التي يعتبرنها أسهل وسيلة بالنسبة لهن ولأنها وسيلة مباشرة وواضحة في عملية الإتصال داخل الكلية و كذا يوحي بوجود علاقات غير رسمية يتم التواصل في هذه العلاقات من خلال الهاتف الذي يعتبر أكثر وسيلة مساعدة لتنمية هذه العلاقات .

الجدول رقم 07: يبين المشاكل التي تعترض المبحوثين في استخدام وسائل الإتصال :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس مشاكل وسائل الإتصال |
|---------|----|------|---|-------|----|---------------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 33,33 | 11 | % 25 | 3 | 38,09 | 08 | غموض البيانات |

| % | | | | % | | |
|--------|----|--------|----|--------|----|--------------------------------------|
| 36,36% | 12 | 50% | 6 | 28,57% | 06 | تعطل الوسائل المادية للإتصال . |
| 18,18% | 6 | 8,33% | 1 | 23,80% | 05 | صعوبة اللغة المستخدمة |
| 12,12% | 4 | 16,66% | 2 | 9,52% | 02 | إجابة أخرى |
| 100% | 33 | 100% | 12 | 100% | 21 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أنه نسبة 36,36% من المبحوثين الذين صرحوا بوجود مشاكل تعترضهم في العملية الاتصالية يصرحون بأن المشاكل تكون معظمها بسبب تعطل الوسائل المادية للإتصال .

أما 33,33% منهم يؤكدون أن المشاكل سببها غموض البيانات , و نسبة 18,18% من المبحوثين يرون أن المشاكل سببها صعوبة اللغة المستخدمة في الإتصال بينما 12,12% من المبحوثين يصرحون أن هناك مشاكل أخرى في عملية الإتصال .

فيما يخص الذكور نسبة 38,09% يؤكدون بأن المشاكل التي تعترض استخدام وسائل الإتصال تكمن في غموض البيانات و نسبة 28,57% منهم يرون هذه المشاكل سببها تعطل الوسائل المادية للإتصال بينما نسبة 23,80% يؤكدون أن سبب المشاكل هو اللغة المستخدمة الصعبة . و هناك من يرى أن هناك مشاكل أخرى في استخدام وسائل الإتصال بنسبة 9,52% . و
فيما يخص الإناث فتؤكد أن سبب المشاكل التي تعترضهن في استخدام وسائل الإتصال سببها

تعطل الوسائل المادية للإتصال بينما 25% تصرحن بأن هناك غموض البيانات هو السبب الرئيس في مشاكل الإتصال، و 16,66% يرون أن هناك مشاكل أخرى في عملية الإتصال، بينما 8,33%

فتؤكدن أن هناك مشاكل في استخدام اللغة.

من خلال قراءتنا للجدول فإن نسب التصريحات متفاوتة من طرف المبحوثين حيث أن سبب المشاكل التي تعترض عملية الإتصال تنصدرها تعطل الوسائل المادية. ويؤكد هذا نقص الإهتمام عند تعطل هذه الوسائل وصيانتها مما يضعف فعالية واهتمام الأستاذ، و صعوبة العملية الإتصالية بين الأساتذة و كذا يبين تنوع المشاكل في هذه العملية مما يؤثر سلبا على أدائهم و بالتالي على العمل داخل الكلية .

الجدول رقم 08: يبين مصادر البحث عن المعلومة حسب المبحوثين:

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس |
|---------|----|--------|----|--------|----|-------------------|
| | | | | | | مصادر المعلومة |
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 34,78% | 16 | 33,33% | 6 | 35,71% | 10 | رؤساء العمل |
| 15,21% | 7 | 22,22% | 4 | 10,71% | 3 | الأستاذ في الكلية |
| 36,95% | 17 | 38,88% | 7 | 35,71% | 10 | الزملاء |
| 13,04% | 6 | 5,55% | 1 | 17,85% | 5 | إجابة أخرى |
| 100% | 46 | 100% | 18 | 100% | 28 | المجموع |

ملاحظة : - ارتفاع التكرار لتعدد الإجابات.

نلاحظ من خلال الجدول أن 36,95% من المبحوثين يبحثون عن المعلومات في حالة حدوث مشاكل عن طريق الزملاء بينما 34,78% منهم يبحثون عن

المعلومات من رؤساء العمل , فيما يبحث البعض منهم عن المعلومات من الأساتذة في الكلية بنسبة 15,21 % ويفضل البعض الآخر مصادر أخرى بنسبة 13,04 % .

فيما يخص الذكور المبحوثين 35,71 % يفضلون المعلومة من رؤساء العمل , والزملاء بينما 17,85 % منهم يبحثون عن المعلومة من مصادر أخرى أما 10,71 % فيفضلون الأساتذة في الكلية .

أما الإناث فنسبة 38,88 % تفضلن البحث عن المعلومة من الزملاء و نسبة 33,33 % تبحثن عن المعلومة عن طريق رؤساء العمل و 22,22 % يصرحن بالبحث عن المعلومة من طرف الأساتذة في الكلية .

نستخلص من خلال قراءة الجدول أن هناك تفاوت لدى المبحوثين منهم من يفضل الزملاء كمصدر للبحث عند حدوث مشاكل في عملية الإتصال هذا يؤكد على العلاقات الإجتماعية و الجيدة بين الزملاء في العمل خاصة الذين يكونون في نفس المصلحة و في نفس المكانة الإدارية مما يحدث عملية تفاعل التي يتم من خلالها بناء علاقات اجتماعية و بالتالي يتعاون الزملاء على حل المشاكل .

فالذكور يفضلون الزملاء بالتساوي مع رؤساء العمل كمصدرين للبحث عن المعلومات الخاصة بالمشاكل لأن أغلب رؤساء العمل هم ذكور و بالتالي فإنه يسهل بناء العلاقات فيما بينهم

أما الإناث فتفضلن الزملاء بسبب العلاقات التي تنشأ بينهم من خلال العمل .

الجدول رقم 09: يبين أسباب عدم البحث عن المعلومة من مصادر أخرى عند

حدوث المشاكل:

| المجموع | | إناث | | ذكور | | أسباب الجنس عدم البحث عن المعلومة |
|---------|----|--------|---|--------|----|--|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 57,14% | 12 | 83,33% | 5 | 46,66% | 7 | تجنب تضييع الوقت. |
| 23,80% | 5 | 16,66% | 1 | 26,66% | 4 | عدم الإكترث للوصول إلى المعلومة. |
| 19,04% | 4 | 0% | 0 | 26,66% | 4 | إجابة أخرى . |
| 100% | 21 | 100% | 6 | 100% | 15 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن 57,14 % من المبحوثين لا يبحثون عن المعلومات بسبب تجنبهم لتضييع الوقت أما 23,80 % منهم فلا يكثرثون للوصول إلى المعلومة و نسبة 19,04% فيصرحون بإجابات أخرى .

من بين الذكور المبحوثين 46,66 % يؤكدون على تجنب تضييع الوقت في البحث عن المعلومات

بينما نسبة 26,66 % منهم من لا يكثرث للوصول إلى المعلومة و آخرين يرون أسباب أخرى .

أما الإناث فنسبة 83,33 % يتجنبن تضييع الوقت للوصول إلى المعلومة عند حدوث المشاكل.

و 16,66 % لا يكثرثن للوصول إلى المعلومة .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن أغلب المبحوثين الذين يتعرضون لمشاكل عند التعامل مع الوسائل الاتصالية لا يبحثون عن المعلومة تجنباً لتضييع الوقت و يعود هذا إلى انشغال الأساتذة بعملهم والإكتظاظ والضغوطات التي يعانون منها، لأن هذا الإكتظاظ يشغلهم عن البحث عن المعلومات و حدوث المشاكل في عملية الإتصال يضعف الإتصال و التفاعل بين الأساتذة فيما بينهم و بين الرؤساء مما يؤدي إلى النقص في التنسيق بينهم و هذا يؤثر سلباً على العمل داخل الكلية .

الجدول رقم 10 : يبين تأثير المشاكل داخل الكلية على علاقة الأستاذ بأعضائها :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس تأثير المشاكل على علاقات الأستاذ |
|---------|--------|------|--------|------|--------|---|
| ك | % | ك | % | ك | % | |
| 20 | 45,45% | 5 | 33,33% | 15 | 51,72% | نعم |
| 24 | 54,54% | 10 | 66,66% | 14 | 48,27% | لا |
| 44 | 100% | 15 | 100% | 29 | 100% | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أنه من بين المبحوثين نسبة 54,54 % منهم يؤكدون على عدم تأثير المشاكل داخل الكلية على علاقة الأستاذ بأعضائها بينما 45,45 % منهم يؤكدون أن هناك تأثير للمشاكل داخل الكلية على علاقة الأستاذ بأعضائها .

من بين الذكور نسبة 51,72% منهم يصرحون بتأثير المشاكل داخل الكلية على علاقة الأستاذ بأعضائها ونسبة 48,27% يرون أن المشاكل لا تؤثر على علاقة الأستاذ بأعضائها داخل الكلية .

و فيما يخص الإناث فإن نسبة 66,66% منهن تصرحن بعدم تأثير المشاكل داخل الكلية على علاقة الأستاذ بأعضائها، أما نسبة 33,33% من المبحوثات تؤكدن على تأثير المشاكل داخل الكلية على علاقة الأستاذ بأعضائها.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن معظم أفراد العينة لا تؤثر المشاكل داخل الكلية على علاقتهم بالأعضاء يرجع هذا إلى العلاقات الوطيدة و القوية بين الأساتذة و عدم تأثير هذه المشاكل على علاقاتهم و عملهم و السعي لحل هذه المشاكل بتعاون بينهم مما ينعكس على أدائهم وعلى رضاهم عن العمل و الكلية و العلاقات بينهم و بين كل الأعضاء في الكلية .

نجد أن أغلبية الذكور تؤثر المشاكل داخل الكلية على علاقاتهم بالأعضاء يرجع إلى طبيعة سلوك الذكور الذين يكونون أكثر قلقا في عملهم خاصة عند حدوث المشاكل .

أما الإناث فنجد أغلبهن تصرحن بعدم تأثير المشاكل داخل الكلية على علاقتهم بالأعضاء و هذا راجع لخوفهن على تأثير سلوكهن على سمعتهن .

الجدول رقم 11: يبين تأثير المشاكل على أداء الأستاذ :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس تأثير المشاكل على أداء الأستاذ |
|---------|----|------|----|--------|----|--|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 50% | 22 | 40% | 6 | 55,17% | 16 | نعم |
| 50% | 22 | 60% | 9 | 44,82% | 13 | لا |
| 100% | 44 | 100% | 15 | 100% | 29 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن تأثير المشاكل على الأداء متساوي بالنسبة للمبحوثين بنسبة 50 % منهم يؤكدون على أن المشاكل التي تحدث في وسائل الإتصال تؤثر على أداء الأساتذة , و بالمقابل نجد 50 % منهم يؤكدون أن حدوث المشاكل في الإتصال لا يؤثر على أدائهم .

فمن بين المبحوثين الذكور بنسبة 55,17% يصرحون بتأثير المشاكل التي تحدث في عملية الإتصال على أداء الأساتذة و بنسبة تقدر ب 44,82 % منهم يرون أن هذه المشاكل لا تؤثر على أدائهم .

أما الإناث فنسبة 60% من المبحوثات تصرحن بعدم تأثير المشاكل على أداء الأساتذة و بنسبة تقدر ب 40% منهن تؤكدن على تأثير المشاكل التي تحدث في وسائل الإتصال على أداء الأساتذة .

نستخلص من خلال قراءة الجدول أن تساوي نسبة المبحوثين الذين يؤكدون على تأثير المشاكل التي تحدث في عملية الإتصال على أداء الأساتذة من عدمه يرجع إلى طبيعة عمل كل عامل و نوع الوسيلة التي يستخدمها أثناء عملية الإتصال و نوع المشاكل التي تحدث لوسائل الإتصال .

بالنسبة للذكور نجد أن معظمهم يتأثرون بالمشاكل التي تحدث لوسائل الإتصال بسبب الإعتماد الكبير على هذه الوسائل أثناء القيام بعملهم .

أما الإناث المبحوثات لا تتأثرن بهذه المشاكل بسبب اعتماد على الإتصال المباشر أثناء أدائهن لعملهن وهدوئن وابتعادهن عن المشاكل تجنباً لفقدان وظائفهن .

الجدول رقم 12 : يبين شعور الأستاذ عند حدوث مشاكل في وسائل الإتصال :

| المجموع | إناث | ذكور | الجنس |
|---------|------|------|-------|
| | | | |

| شعور الأستاذ عند حدوث مشاكل في الإتصال | ك | % | ك | % | ك | % |
|--|----|--------|----|------|----|--------|
| الشعور بالإنزعاج | 8 | 38,09% | 3 | 30% | 11 | 35,48% |
| الشعور بعدم الرضا | 13 | 61,90% | 7 | 70% | 20 | 64,51% |
| المجموع | 21 | 100% | 10 | 100% | 31 | 100% |

ملاحظة : - هناك تعدد في الاجابات

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 64,51 % من المبحوثين الذين تعترضهم مشاكل عند التعامل مع الوسائل الاتصالية يشعرون بعدم الرضا عند حدوثها، بينما 35,48 % منهم يشعرون بالإنزعاج أثناء حدوث المشاكل في وسائل الإتصال .

نجد أن من بين الذكور المبحوثين نسبة 61,90 % منهم يشعرون بعدم الرضا عند حدوث المشاكل في استخدام وسائل الإتصال و نسبة 38,09 % من المبحوثين يشعرون بالإنزعاج عند حدوث المشاكل في وسائل الإتصال .

و فيما يخص الإناث بنسبة 70 % منهن يشعرن بعدم الرضا عند حدوث المشاكل في وسائل الإتصال بينما 30 % من المبحوثات تشعرن بالإنزعاج عند حدوث المشاكل في وسائل الإتصال .

نستنتج من خلال قراءة الجدول أن معظم أفراد العينة يشعرون بعدم الرضا عند حدوث المشاكل في استخدام وسائل الإتصال هذا ما يؤكد أهمية عملية الإتصال في المنظمة و أهمية توفير وسائل

الإتصال اللازمة للعاملين لأن حدوث مشاكل في هذه الوسائل يعرقل السير الحسن للعمل داخل الكلية و يضعف من حماس و دقة العمل لدى الأساتذة ونقص الإنسجام بينهم .

الجدول رقم 13 : يبين مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس مواضيع الإتصال بين الأساتذة والرؤساء |
|------------|----|------------|----|------------|----|---|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 51,02 % | 25 | 57,14 % | 12 | 46,42 % | 13 | تسيير الكلية |
| 20,40 % | 10 | 14,28 % | 3 | 25 % | 07 | تقديم اقتراحات |
| 22,44 % | 11 | 23,80 % | 5 | 21,42 % | 06 | العلاقة بين الأساتذة |
| 6,12 % | 03 | 4,76 % | 1 | 7,14 % | 02 | إجابة أخرى |
| 100 % | 49 | 100 % | 21 | 100 % | 28 | المجموع |

ملاحظة :- ارتفاع التكرار لتعدد الإجابات.

نلاحظ من خلال الجدول أن 51,02 % من إجابات المبحوثين تؤكد أن مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تتمثل في تسيير الكلية , أما نسبة 22,44 % منهم فيصرحون بأن مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تخص العلاقة بين الأساتذة فيما يؤكد 20,40 % منهم على أن مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تتمثل في تقديم الإقتراحات بينما تكاد تنعدم نسبة الذين أجابوا إجابات أخرى بنسبة 6,12 % .

فيما يخص الذكور فنسبة 46,42 % منهم يؤكدون على أن مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تخص تسيير الكلية بينما 25 % منهم يصرحون بأن مواضيع الإتصال تتمثل في تقديم الإقتراحات أما الذين يؤكدون أن مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تخص العلاقة بين الأساتذة فيما تقل نسبة الذين قدموا إجابات أخرى بالنسبة لمواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء بنسبة 7,14 % .

أما الإناث بنسبة 57,14 % تصرحن بأن مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تتمثل في تسيير الكلية , و نسبة 23,80 % تؤكد على أن مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تخص

العلاقة بين الأساتذة , أما اللواتي تؤكدن على أن مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تتمثل في تقديم الإقتراحات . بينما نسبة 4,76 % فقد اقترحو إجابات أخرى .

نستخلص من خلال قراءة الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون أن مواضيع الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تتمثل في تسيير الكلية , مما يوحى بالإهتمام الشديد بالسير الحسن للعمل داخل الكلية والتسيير الجيد لها و الإهتمام بالعمل الفعال وتطوير عملية التسيير و كذلك الجدية الكبيرة خاصة من طرف الرؤساء لنجاح عملية التسيير داخل الكلية .

الجدول رقم 14 : يبين موقف الرؤساء من المواضيع المقترحة من طرف الأساتذة في عملية الإتصال :

| المجموع | إناث | | ذكور | | الجنس موقف الرؤساء من المواضيع المقترحة |
|---------|--------|----|--------|----|---|
| | ك | % | ك | % | |
| 31 | 77,77% | 14 | 65,38% | 17 | الإستماع إليك |
| 13 | 22,22% | 4 | 34,61% | 9 | رفض الإستماع إليك |
| 44 | 100% | 18 | 100% | 26 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70,45 % من المبحوثين الذين يقدمون اقتراحات لرؤسائهم يؤكدون على الإستماع إلى اقتراحاتهم من طرف الرؤساء في عملية الإتصال , بينما نسبة 29,54% يصرحون بعدم الإستماع إليهم عند تقديم الإقتراحات، من طرف الرؤساء في عملية الإتصال .

فيما يخص الذكور نسبة 65,38% من المبحوثين يصرحون بأنه يتم الإستماع إلى مقترحاتهم من طرف الرؤساء أثناء عملية الإتصال فيما تؤكد نسبة 34,61% منهم رفض الإستماع إلى اقتراحاتهم من طرف الرؤساء أثناء عملية الإتصال .

فيما يخص الإناث فإن نسبة 77,77 % منهن تصرحن بالإستماع إلى اقتراحاتهن من طرف الرؤساء أثناء عملية الإتصال , أما نسبة 22,22% من المبحوثات تؤكدن رفض الإستماع إلى اقتراحاتهن من طرف الرؤساء أثناء عملية الإتصال .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن أغلبية المبحوثين ومن كلا الجنسين يؤكدون على الإستماع لإقتراحاتهم من طرف الرؤساء أثناء عملية الإتصال , و هذا يوضح فعالية و أهمية عملية الإتصال داخل هذه الكلية و دورها في ربط العلاقات بين

أعضائها و المساهمة في تنمية المهارات والقدرات لدى الأساتذة و روح الإبداع عند الإستماع إلى مقترحاتهم من طرف الرؤساء وكذا سعيهم للتعرف على انشغالات الأساتذة و أفكارهم , مما يشعرهم بمكانتهم و انتمائهم بمساهمتهم داخل مؤسستهم و بالتالي تؤثر على سلوكياتهم في العمل و إحساسهم بالرضا عن عملهم .

الجدول رقم 15 : يبين تقييم المبحوثين لعملية الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس تقييم عملية الإتصال |
|---------|----|--------|----|--------|----|---------------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 29,54% | 13 | 27,77% | 5 | 30,76% | 08 | جيدة |
| 52,27% | 23 | 55,55% | 10 | 50% | 13 | متوسطة |
| 18,18% | 8 | 16,66% | 3 | 19,23% | 5 | سيئة |
| 100% | 44 | 100% | 18 | 100% | 26 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين نسبة 52,27% منهم قيموا عملية الإتصال بالمتوسطة, بينما نسبة 29,54% من المبحوثين يؤكدون على أن عملية الإتصال جيدة بين الأساتذة و الرؤساء , فيما ترى نسبة 18,18% منهم أن عملية الإتصال تجري بطريقة سيئة .

نجد لدى الذكور نسبة 50% من المبحوثين يرون أن عملية الإتصال متوسطة و نسبة 30,76% منهم يقيمونها على أنها جيدة بين الأساتذة و الرؤساء , و نسبة 19,23% يؤكدون أن عملية الإتصال سيئة بين الأساتذة و الرؤساء.

أما الإناث فنجد نسبة 55,55 % منهن تقيمن عملية الإتصال أنها متوسطة , بينما نسبة 27,17% من المبحوثات تؤكدن أن عملية الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تجري بطريقة جيدة، أما نسبة 16,66 % منهن تقيمن عملية الإتصال بالسيئة .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن معظم المبحوثين من كلا الجنسين يقيمون نظام الإتصال داخل الكلية بأنه متوسط يعود ذلك إلى طبيعة العمل داخل هذه الكلية الذي لا يتطلب الإتصال بشكل كبير وتركيز

كل منهم على عمله و يوحي كذلك أن عملية الإتصال بين الأساتذة و الرؤساء تتم غالبا عند إصدار الأوامر من الرؤساء لينفذها الأساتذة و نقص الإهتمام تكثيف هذه العملية التي تساعد على العمل .

الجدول رقم 16 : يبين تقييم المبحوثين لنظام الإتصال داخل الكلية :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | التقييم نظام الاتصال |
|---------|--------|------|-----|------|------|-------------------------|
| ك | % | ك | % | ك | % | |
| 3 | 6,81 % | 0 | 0 % | 03 | 12 % | جيد |

| | | | | | | |
|---------|----|-------|----|------------|----|--------|
| متوسط | 15 | % 60 | 13 | %68,42 | 28 | %63,63 |
| سيء | 7 | % 28 | 6 | 31,57 % | 13 | %29,54 |
| المجموع | 25 | % 100 | 19 | % 100 | 44 | % 100 |

نلاحظ من خلال الجدول أن 63,63 % من المبحوثين يرون أن نظام الإتصال داخل الكلية متوسط بينما يرى جزء منهم بنسبة 29,54 % أن الإتصال سيء داخل الكلية , فيما تكاد تنعدم نسبة الذين يرون أن نظام الإتصال جيد بـ 6,81%

فيما يخص الذكور نسبة 60 % منهم يرون أن نظام الإتصال متوسط و 28 % من المبحوثين يؤكدون على أن نظام الإتصال داخل مؤسستهم , أما الذين يرون أن نظام الإتصال جيد فنسبهم منخفضة تقدر بـ 12 %.

و من بين الإناث المبحوثات نسبة 68,42 % منهن تقيمن نظام الإتصال على أنه متوسط داخل الكلية , و نسبة 31,57 % يرون أن نظام الإتصال سيء فيما تنعدم نسبة المبحوثات اللواتي تصرحن بأن نظام الإتصال جيد .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون أن نظام الإتصال داخل مؤسستهم في مستوى متوسط هذا ما أكده الجدول السابق الذي يخص عملية الإتصال بين الرؤساء و الأساتذة يعود هذا إلى طبيعة العمل التي تفرض هذا المستوى من نظام الإتصال , و نقص عملية الإتصال كلما اتجهنا من الأساتذة للرؤساء مما يوحي أن الإتصال الرسمي هو الذي يطغى على العلاقات بين الأساتذة و الرؤساء .

(3) البيانات الخاصة بالفرضية الثانية :

الجدول رقم 17: يبين مناقشة الرؤساء أمور العمل مع الأساتذة :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس مناقشة الرؤساء للعاملين |
|---------|----|--------|----|------|----|-------------------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 56,81% | 25 | 63,15% | 12 | 52% | 13 | نعم |
| 43,18% | 19 | 36,84% | 7 | 48% | 12 | لا |
| 100% | 44 | 100% | 19 | 100% | 25 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56,81% من المبحوثين يصرحون بأنه يتم مناقشة الرؤساء لأمر العمل معهم , بينما يرى 43,18% منهم أن الرؤساء لا يناقشون أمور العمل مع الأساتذة .

من بين المبحوثين 25 ذكر بنسبة 52% يقرون بمناقشة الرؤساء لأمر العمل مع الأساتذة , فيما يرى 48% منهم أن الرؤساء لا يناقشون أمور العمل مع الأساتذة .

أما الإناث من المبحوثات 63,15% منهن تصرحن بمناقشة الرؤساء أمور العمل مع الأساتذة و بنسبة 36,84% منهن تصرحن بعدم مناقشة الرؤساء لأمر العمل مع الأساتذة نستنتج من خلال قراءة الجدول أن أغلب المبحوثين يصرحون بمناقشة الرؤساء أمور العمل معهم يعني هذا أن إتخاذ القرارات لهذه الكلية يتم بأسلوب تشاركي بين الأساتذة و الرؤساء و فتح

الحوار بين الرؤساء و الأساتذة هذا ما يفسره مناقشة أمور العمل بينهم . وأنهم أصحاب خبرة و مهارات تؤهلهم للمناقشة و الإستفادة منهم .

أما النسبة التي ترى أنه لا يتم مناقشة أمور العمل بين الرؤساء و الأساتذة يعود إلى اضطراب العلاقات بينهم, و ربما يرى الرؤساء بأنهم لا يحملون الكفاءة الكافية لمناقشة أمور العمل معهم .

الجدول رقم 18: يبين التعاون بين الأساتذة حسب المبحوثين:

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس التعاون بين الأساتذة |
|------------|----|------------|----|------------|----|----------------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 79,54 % | 35 | 83,33 % | 15 | 76,92 % | 20 | نعم |
| 4,54 % | 2 | 0 % | 0 | 7,69 % | 02 | لا |
| 15,90 % | 7 | 16,66 % | 3 | 15,38 % | 04 | أحيانا |
| 100 % | 44 | 100 % | 18 | 100 % | 26 | المجموع |

نلاحظ من خلال أن نسبة 79,54 % من المبحوثين يصرحون بالتعاون الموجود بين الزملاء في الكلية و بنسبة 15,09% منهم يؤكدون أن التعاون بينهم و بين زملائهم يكون أحيانا و ليس دائما بينما نسبة 4,54 % من المبحوثين يصرحون بعدم التعاون بين الزملاء داخل الكلية .

حيث من بين 26 ذكر نسبة 76,92% منهم يقرون بالتعاون الموجود بينهم وبين زملائهم داخل الكلية و بنسبة 15,38% بمحدودية التعاون بين الزملاء و نسبة الذين يؤكدون عدم وجود تعاون بين الزملاء ب7,69% .

أما الإناث فمن مجموع 18 مبحوثة 83,33% منهن تصرحن بوجود تعاون بين الزملاء , و بنسبة 16,66% منهن تؤكدن أن التعاون محدود بينهم , وتتعدم نسبة اللواتي يرون عدم وجود تعاون بين الزملاء داخل الكلية .

نستخلص من خلال قراءتنا للجدول أن معظم المبحوثين من الفئتين يؤكدون على وجود تعاون كبير

بين الزملاء داخل الكلية , و هذا راجع لطبيعة العمل في هذه الكلية الذي يستلزم الإتصال و التعاون بين الأساتذة فيها و كذا العلاقات الجيدة التي تربط بينهم بالإضافة وجود علاقات غير رسمية و ذلك لتسهيل طريقة العمل و السرعة في إنجازها باعتبار الكلية خدماتية .

الجدول رقم 19: يبين مدى استماع الرؤساء لآراء الأساتذة :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس استماع الرؤساء الأساتذة لآراء |
|---------|----|--------|----|--------|----|---|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 52,27% | 23 | 64,70% | 11 | 46,15% | 12 | نعم |
| 47,72% | 21 | 41,17% | 7 | 53,84% | 14 | لا |
| 100% | 44 | 100% | 17 | 100% | 26 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين المبحوثين 52,27 % يؤكدون أنه يتم الإستماع إلى آراء الأساتذة دون تمييز فيما يرى 47,72% منهم أنه هناك تمييز في الإستماع لآراء الأساتذة .

حيث من بين المبحوثين الذكور نسبة 53,84 % منهم يصرحون بأن هناك تمييز في الإستماع إلى آراء الأساتذة , بينما نسبة 46,15 % من المبحوثين يؤكدون عكس ذلك .

أما الإناث فنجد نسبة 64,70 % منهن تصرحن باستماع الرؤساء لآراء الأساتذة دون تمييز , فيما تؤكد نسبة 41,17 % منهن على وجود تمييز في الإستماع إلى آراء الأساتذة من طرف الرؤساء .

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يصرحون أنه يتم الإستماع إلى آراء الأساتذة دون تمييز من طرف الرؤساء , يؤكد هذا على العدالة التي يتعامل بها الرؤساء مع الأساتذة بخلق روح التعاون بين الأساتذة و الإبتعاد عن الضغينة من خلال عدم التمييز بينهم مما يؤثر إيجابا على سير

العمل داخل الكلية , و بالتالي يجعل الكلية تحقق أهدافها , أما فيما يخص المبحوثين الذين يرون أنه لا يتم الإستماع إلى آراء الأساتذة دون تمييز فهذا يوضح أن العلاقات متدهورة بينهم وبين الرؤساء خاصة عند الذكور .

الجدول رقم 20: يبين مواضيع الإقتراحات التي يقدمها الأساتذة للرؤساء في العمل :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس مواضيع الإقتراحات |
|---------|---------|------|---------|------|---------|-------------------------------|
| ك | % | ك | % | ك | % | |
| 23 | 54,76 % | 8 | 57,14 % | 15 | 53,57 % | تسيير الكلية |
| 9 | 21,42 % | 3 | 21,42 % | 06 | 21,42 % | العلاقة بين الأساتذة والرؤساء |
| 10 | 23,80 % | 3 | 21,42 % | 07 | 25 % | العلاقة بين |

| | | | | | | |
|-------|----|-------|----|-------|----|------------|
| % | | % | | | | الأساتذة |
| % 0 | 0 | % 0 | 0 | % 0 | 0 | إجابة أخرى |
| % 100 | 42 | % 100 | 14 | % 100 | 28 | المجموع |

ملاحظة : - هناك التكرار لتعدد الإجابات.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 54,76% من المبحوثين الذين يقدمون الإقتراحات يؤكدون على أن مواضيع الإقتراحات التي يقدمونها للرؤساء في العمل تخص تسيير الكلية , أما نسبة 23,80 % منهم فيصرحون بأن مواضيع الإقتراحات التي يقدمها الأساتذة تخص العلاقة بين الأساتذة فيما يؤكد 21,42% منهم على

أن مواضيع اقتراحات الأساتذة تتمثل في العلاقات بين الأساتذة و الرؤساء و تنعدم نسبة الذين أجابوا إجابات أخرى.

فيما يخص الذكور فنسبة 53,57% منهم يؤكدون على أن مواضيع الإقتراحات التي يقدمها الأساتذة للرؤساء تخص تسيير الكلية , بينما 25% منهم يصرحون بأن مواضيع الإقتراحات تتمثل في العلاقة بين الأساتذة ، أما الذين يؤكدون أن مواضيع الإقتراحات تخص العلاقة بين الأساتذة و الرؤساء تقدر نسبتهم ب 21,42% .

أما الإناث فنسبة 57,14 % تصرح بأن مواضيع الإقتراحات التي يقدمها الأساتذة للرؤساء تتمثل في تسيير الكلية , ونسبة 21,42 % تؤكد على أن مواضيع اقتراحات الأساتذة تخص العلاقة بين الأساتذة و بنفس النسبة للواتي تصرحن بأن المواضيع تخص العلاقة بين الأساتذة و الرؤساء.

نستخلص من خلال قراءة الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون أن مواضيع اقتراحات الأساتذة التي يقدمونها للرؤساء تتمثل في تسيير الكلية , مما يوحي بالإهتمام الأساتذة ب الكلية و العمل و الإجتهد في سبيل تقديم الأحسن و الرقي ب الكلية من خلال محاولة التجديد و التطوير في عملية التسيير و النهوض بهذا الجانب الهام في العملية الإدارية ، و كذا الجدية في العمل و خلق التفاعل و التنافس بين الأساتذة لتقديم اقتراحات تعمل على التطور و النجاح و كذا تحقيق أهداف الكلية .

الجدول رقم 21: يبين تعامل الرؤساء مع اقتراحات الأساتذة في العمل:

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس تعامل الرؤساء مع الإقتراحات |
|---------|----|--------|----|--------|----|---|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 52,27% | 23 | 66,66% | 10 | 44,82% | 13 | الإستماع للإقتراحاتهم |
| 47,72% | 21 | 33,33% | 5 | 55,17% | 16 | رفض الإستماع لاقتراحاتهم |
| 100% | 44 | 100% | 15 | 100% | 29 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين المبحوثين بنسبة 52,27 % يصرحون بأنه يتم الإستماع إلى اقتراحاتهم في العمل بينما يرى 47,72 % منهم أنه لا يتم الإستماع إلى اقتراحات المقدمة من طرفهم

من بين الذكور المبحوثين بنسبة تقدر ب 55,17 % يصرحون برفض الإستماع إلى اقتراحاتهم و 44,82 % منهم يؤكدون على الإستماع لإقتراحاتهم من طرف الرؤساء في العمل .

أما في ما يخص الإناث فتؤكدن على الإستماع إلى اقتراحاتهن من طرف الرؤساء بنسبة 66,66 % بينما تصرحن المبحوثات بنسبة 33,33 % منهن يرفض الإستماع إليهن .

نستنتج من خلال قراءة الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون على الإستماع لإقتراحاتهم من طرف الرؤساء يتجلى من خلال هذه المعاملة الحسنة للعاملين من طرف الرؤساء و اشراكهم في تسيير الكلية من خلال الإستماع إلى مقترحاتهم مما يشعر الأستاذ بالثقة و مكانته داخل الكلية و يدفعه للإجتهد والعمل بجد داخل الكلية و أنه جزء من هذه الكلية مما يؤثر إيجابيا على إنجاز عمله.

نستنتج أن هذه الكلية تتميز بالمرونة و الأسلوب التشاركي في عملية إتخاذ القرار مع الأساتذة . نجد أن معظم الذكور يؤكدون على رفض الإستماع لاقتراحاتهم داخل الكلية من طرف الرؤساء يرجع هذا إلى خوف الرؤساء من منافستهم على المكانة في السلم الإداري . أما الإناث يصرحن أكثرهن على أنه يتم الإستماع إلى اقتراحاتهن من طرف الرؤساء يرجع هذا إلى ميل الرؤساء إلى العنصر النسوي و أنهن لا يشكلن خطر على منافستهم في المكانة داخل الكلية .

الجدول رقم 22 : يبين النتائج المترتبة عن استماع الرؤساء لإقتراحات الأساتذة حسب المبحوثين :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس النتائج |
|---------|--------|------|--------|------|--------|---------------------------------------|
| ك | % | ك | % | ك | % | |
| 09 | 29,03% | 03 | 23,07% | 06 | 33,33% | تمتين العلاقات بالرؤساء |
| 22 | 70,96% | 10 | 76,92% | 12 | 66,66% | شعور المبحوث بأنه جزء من الكلية |
| 23 | 100% | 13 | 100% | 18 | 100% | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70,96 % من المبحوثين يؤدي استماع الرؤساء لإقتراحاتهم إلى شعورهم بأنهم جزء من الكلية , بينما تقدر نسبة الذين يرون أن الإستماع لإقتراحاتهم من طرف الرؤساء تؤدي إلى تمتين العلاقات بهم ب 29,03 % .

الذكور نجد نسبة 66,66 % من المبحوثين يؤكدون على شعورهم بأنهم جزء من الكلية في حالة الإستماع لإقتراحاتهم من طرف الرؤساء بينما نسبة 33,33 % منهم يصرحون بأن الإستماع لإقتراحاتهم يؤدي إلى تمتين العلاقات بالرؤساء . أما الإناث المبحوثات فنجد نسبة 76,92 % منهن تصرحن بالشعور بأنهن جزء من الكلية عند الإستماع لإقتراحاتهن من طرف الرؤساء , فيما تؤكد نسبة 23,07 % منهن على تمتين العلاقات بالرؤساء عند الإستماع لإقتراحاتهن .

من خلال قراءتنا للجدول نستنتج أن معظم المبحوثين يؤكدون على الشعور بأنهم جزء من الكلية في حالة الإستماع إلى اقتراحاتهم و هذا مؤشر على رضا الأساتذة من هذا نستخلص أن الإستماع إلى مقترحات الأساتذة يشعرهم بالإنتماء إلى الكلية والمساهمة في نجاحها و كذا تحقيق أهدافها مما ينعكس على الأستاذ بشعوره بتحقيق الذات عند المشاركة في تسيير وإدارة الكلية بحيث يعمل على تحقيق الأحسن وكذلك ينمي هذا روح الولاء لدى الأساتذة لمؤسستهم .

الجدول رقم 23: يبين النتائج المترتبة عن عدم الإستماع لإقتراحات المبحوثين:

| الجنس النتائج | ذكور | | إناث | | المجموع | |
|---------------------------------------|------|---------|------|------|---------|---------|
| | ك | % | ك | % | ك | % |
| الشعور بالإنزعاج. | 3 | 25 % | 1 | 20 % | 4 | 23,52 % |
| شعور المبحوث بأنه ليس جزء من الكلية . | 7 | 58,33 % | 4 | 80 % | 11 | 64,70 % |

| | | | | | | |
|----------------------------|----|---------|---|-------|----|---------|
| توتر العلاقة بالرؤساء . | 2 | 16,66 % | 0 | 0 % | 2 | 11,76 % |
| المجموع | 12 | 100 % | 5 | 100 % | 21 | 100 % |

ملاحظة : هناك تعدد للإجابات.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64,70 % من المبحوثين يؤكدون على شعورهم بأنهم ليسوا جزء من الكلية عند رفض الإستماع لإقتراحاتهم ، بينما نجد نسبة الذين يشعرون بالإنزعاج عند رفض الإستماع لإقتراحاتهم تقدر ب 23,52 % ، أما الذين يؤكدون على توتر العلاقة بالرؤساء في حالة عدم الإستماع لإقتراحاتهم فتقدر نسبتهم ب 11,76 % .

يخص الذكور نجد نسبة 58,33 % منهم يصرحون بالشعور بأنهم ليسوا جزء من الكلية بينما نسبة 25 % منهم يشعرون بالإنزعاج في حالة عدم الإستماع لإقتراحاتهم ، أما نسبة الذين يصرحون بأن عدم الإستماع لإقتراحاتهم تؤدي إلى توتر العلاقات مع الرؤساء تقدر ب 16,66 % . أما الذين الإناث فنجد نسبة 80 % من المبحوثات تؤكد على شعورهن بأنهن لسن جزء من الكلية عند رفض الإستماع لإقتراحاتهن ، أما اللواتي صرحن بشعورهن بالإنزعاج عند رفض الإستماع لإقتراحاتهن فنسبتهن تقدر ب 20 % بينما تتعدم نسبة المبحوثات اللواتي صرحن بتوتر العلاقة مع الرؤساء عند رفض الإستماع لإقتراحاتهن .

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن أغلبية المبحوثين ذكورا و إناثا يؤكدون على شعورهم بأنهم ليسوا جزءا من الكلية عند رفض الإستماع لإقتراحاتهم وبالتالي الشعور بعدم الرضا مما يؤكد التأثير القوي التي تحدثه مشاركة الأساتذة في العمل الخاص بالرؤساء داخل الكلية من خلال تقديم كل ما هو جديد للمؤسسة و المساهمة في القرارات المتخذة فيها مما يشعره بتحقيق ذاته و العمل على مضاعفة الجهد في سبيل تحقيق الأفضل للمؤسسة .

الجدول رقم 24 : يبين كيفية معالجة المشكلات التي تتعرض لها الكلية :

| الجنس كيفية معالجة المشكلات | ذكور | | إناث | | المجموع | |
|--------------------------------------|------|------------|------|------------|---------|------------|
| | ك | % | ك | % | ك | % |
| ينفرد الرئيس بمعالجتها. | 17 | 62,96 % | 6 | 35,29 % | 23 | 52,27 % |
| يترك المعالجة للعاملين وحدهم. | 3 | 11,11 % | 3 | 17,64 % | 6 | 13,63 % |
| يشرك الأساتذة في معالجتها. | 7 | 25,92 % | 8 | 47,05 % | 15 | 34,09 % |
| المجموع. | 27 | 100 % | 17 | 100 % | 44 | 100 % |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52,27% من المبحوثين يصرحون بانفراد الرئيس بمعالجة المشكلات التي تتعرض لها الكلية ، بينما نسبة 34,09% منهم يؤكدون على أنه يتم اشراك الأساتذة في معالجة المشكلات ،فيما يصرح 13,63 % من المبحوثين على أنه يترك معالجة المشكلات للعاملين وحدهم .

فيما يخص الذكور فنجد نسبة 62,96 % يؤكدون على انفراد الرئيس في معالجة المشكلات ، بينما 25,92% منهم يصرحون بأنه يتم إشراك الأساتذة في معالجة المشكلات أما بنسبة 11,11 % منهم يؤكدون على أنه يتم ترك المعالجة للعاملين وحدهم بين الإناث المبحوثات نسبة 47,05% منهن تؤكدن على أنه يتم إشراك الأساتذة في معالجة مشكلات الكلية ، بينما 35,29 % منهن تصرحن بأنه يتم ترك المعالجة للعاملين وحدهم ، فيما تؤكد نسبة 17,64% منهن على انفراد الرئيس بمعالجة المشكلات .نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على انفراد الرئيس بمعالجة المشكلات الخاصة ب الكلية الأمر الذي يؤثر سلبا

على نفسية الأساتذة وشعورهم بعدم الرضا و تدهور أدائهم بسبب تسلط الرئيس من خلال معالجته لمشكلات الكلية مما يحد من فعالية ونشاط الأساتذة .

نجد معظم الذكور يؤكدون انفراد الرئيس بمعالجة المشكلات و الذي قد يرجع إلى شعور الرئيس بالخطر على مكانته بمنافسة زملائه الأساتذة من جنس الذكور ، و كذا يبين نمط القيادة المتشدد الذي تسير به الكلية .

على عكس هذا للإناث تؤكدن معظمهن على مشاركة الأساتذة في معالجة المشكلات التي تتعرض لها الكلية مما يوحي بوجود علاقات بينهن وبين الرؤساء و تفضيلهم لهن بحيث تنظر الإناث إلى نمط القيادة على أنه متساهل وهي نظرة معاكسة للذكور .

25 : يبين تعامل الرئيس مع المعلومات الخاصة بالمشكلة :

| الجنس تعامل الرئيس مع المعلومات | ذكور | | إناث | | المجموع | |
|---|------|---------|------|---------|---------|---------|
| | ك | % | ك | % | ك | % |
| ينفرد بجمع المعلومات حولها. | 9 | 33,33 % | 4 | 23,52 % | 13 | 29,54 % |
| يستعين ب الأساتذة في جمع المعلومات حولها. | 16 | 59,25 % | 13 | 76,47 % | 29 | 65,90 % |
| إجابة أخرى. | 2 | 7,40 % | 0 | 0 % | 2 | 4,54 % |
| المجموع. | 27 | 100 % | 17 | 100 % | 44 | 100 % |

نلاحظ من خلال الجدول أن من بين المبحوثين نجد 65,90% يصرحون أن الرئيس يستعين ب الأساتذة في جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة بينما تؤكد نسبة

29,54% منهم على أن الرئيس ينفرد بجمع المعلومات حولها ،وتكاد تتعدم نسبة الذين اقترحوا إجابات أخرى بنسبة 4,54% .

فيما يخص الذكور نجد 59,25% يصرحون بأنه يتم الإستعانة ب الأساتذة في جمع المعلومات حول المشكلة من طرف الرئيس ،بينما تؤكد 33,33 % من المبحوثين أن الرئيس ينفرد بجمع المعلومات حولها ،فيما يقترح بعض المبحوثين نسبة 7,40 % إجابات أخرى .

من بين الإناث المبحوثات نجد نسبة 76,47% منهن يؤكدن على أنه يتم الإستعانة ب الأساتذة في جمع المعلومات حول المشكلة و 23,52% يرون بأن الرئيس ينفرد بجمع المعلومات حولها.

نستخلص من خلال قراءتنا للجدول على أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على إستعانة الرئيس بالمرؤوسين في جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة مما يسهل عملية جمع المعلومات حول المشكلة وبالتالي سرعة إيجاد حلول لهذه المشكلة وهذا يخلق روح التفاعل و التعاون بين الأساتذة و الرؤساء في البحث عن الحلول ،وكذا خلق تراكم معلوماتي حول المشكلة وبالربط مع الجدول السابق نجد أن الرئيس يطلب من الأساتذة جمع المعلومات ثم ينفرد بالدراسة و المعالجة دون اشراكهم في المعالجة وهذا من شأنه التأثير على رضاهم بحيث قد يشعروهم باستغلالهم في جمع المعلومات ،مع عدم قدرتهم على الدراسة و المعالجة .

الجدول رقم 26 : يبين كيفية صنع القرار داخل الكلية :

| المجموع | | إناث | | ذكور | | الجنس أسلوب صنع القرار. |
|---------|----|--------|----|--------|----|----------------------------|
| % | ك | % | ك | % | ك | |
| 70,45% | 31 | 66,66% | 12 | 73,07% | 19 | أسلوب فردي. |
| 29,54% | 13 | 33,33% | 6 | 26,92% | 7 | أسلوب تشاركي. |
| 100% | 44 | 100% | 18 | 100% | 26 | المجموع. |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70,45% من المبحوثين يرون بأنه يتم صنع القرار داخل الكلية بأسلوب فردي ، بينما 29,54% يرون أن صنع القرار في الكلية يتم بأسلوب تشاركي . حيث من بين 26 ذكر نسبة 73,07% منهم يرون بأنه يتم صنع القرار داخل الكلية بأسلوب فردي و 26,92% منهم أنه يتم بأسلوب تشاركي .

و فيما يخص الإناث من بين 18 مبحوثة نسبة 66,66% منهن يصرحن بأنه يتم صنع القرار بأسلوب فردي، و نسبة 33,33% منهن يؤكدن أنه يتم صنع القرار داخل الكلية بأسلوب تشاركي. نستخلص من خلال قراءتنا أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن الأسلوب الفردي في صنع القرار هو الأسلوب السائد في مؤسستهم ، و هذا راجع إلى الأسلوب التسلطي الذي يتميز به الرئيس بعدم إشراكه للعاملين في إتخاذ القرارات ، لأن هذا لا يخدم مصالحه مما يؤثر على رضا الأساتذة و التفاعل بينهم ، وبين الرئيس لأنه يفتح مجال الحوار و المناقشة بينهم .

**الجدول رقم 27: يبين شعور الأساتذة في حالة إشراكهم في صنع القرار حسب
المبحوثين :**

| الجنس شعور الأساتذة | ذكور | | إناث | | المجموع | |
|-----------------------------|------|------------|------|----------|---------|----------|
| | ك | % | ك | % | ك | % |
| الشعور بالإنزعاج. | 4 | 13,33 % | 1 | 5 % | 5 | 10 % |
| الشعور بتحقيق الذات. | 7 | 23,33 % | 6 | 30 % | 13 | 26 % |
| الشعور بالخوف. | 2 | 6,66 % | 0 | 0 % | 2 | 4 % |
| الشعور بأنك جزء من الكلية . | 17 | 56,66 % | 13 | 65 % | 30 | 60 % |
| المجموع. | 30 | 100 % | 20 | 100 % | 50 | 100 % |

ملاحظة : - ارتفاع التكرار لتعدد الإجابات.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60 % من المبحوثين يصرحون بشعورهم أنهم جزء من الكلية عند إشراكهم في صنع القرار، بينما 26 % منهم يشعرون بتحقيق ذاتهم في حالة المشاركة في صنع القرار، أما نسبة الذين ينزعجون من المشاركة في صنع القرار فتقدر بـ 10 % بينما تكاد تنعدم نسبة الذين يشعرون بالخوف بـ 4 %.

من بين الذكور المبحوثين نسبة 56,66 % يشعرون بأنهم جزء من الكلية عند المشاركة في صنع القرار بينما الذين يشعرون بتحقيق الذات تقدر نسبتهم بـ 23,33 % ، أما الذين يشعرون بالإنزعاج فتقدر نسبتهم بـ 13,33 % بينما تقل نسبة الذين يشعرون بالخوف بنسبة 6,66 % . و فيما يخص الإناث نجد أن نسبة 65 % منهن يشعرن بأنهن جزء من الكلية عند المشاركة في صنع القرار،

بينما 30 % من المبحوثات تشعرن بتحقيق الذات في حالة المشاركة في صنع القرار أما نسبة 5 % تصرحن بانزعاجهن عند المشاركة في صنع القرار، و تكاد تنعدم نسبة اللواتي تشعرن بالخوف عند المشاركة في صنع القرار.

نستخلص من قراءة الجدول أن معظم المبحوثين من أفراد العينة يشعرون بأنهم جزء من الكلية عند المشاركة في صنع القرار، يؤكد هذا على تأثير المشاركة في صنع القرار داخل الكلية و على نفسية الأساتذة و رضاهم و فعاليتهم أثناء القيام بالعمل ، و تعتبر عملية الإشراف في صنع القرار عامل يحفز الأساتذة على العمل أكثر و التقاني باعتباره طرف فعال في استمرار الكلية و تطورها مما يزيد الثقة بنفسه و بقدراته و عمله على تنمية هذه القدرات وتزويد الكلية بها.

الجدول رقم 28 : يبين قدرة الأستاذ على إتخاذ القرار المناسب في عمله:

| الجنس | ذكور | | إناث | | المجموع | |
|---------------------------------------|------|---------|------|---------|---------|---------|
| | ك | % | ك | % | ك | % |
| قدرة الأستاذ على إتخاذ القرار في عمله | | | | | | |
| نعم | 21 | 80,76 % | 10 | 55,55 % | 31 | 70,45 % |
| لا | 5 | 19,23 % | 8 | 44,44 % | 13 | 29,54 % |
| المجموع. | 26 | 100 % | 18 | 100 % | 44 | 100 % |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70,45 % من المبحوثين يؤكدون أن لديهم القدرة على إتخاذ القرار المناسب في عملهم ، فيما يصرح 29,54 % منهم بعدم قدرتهم على اتخاذ القرار المناسب في عملهم. فيما يخص الذكور نسبة 80,76 % منهم صرحوا بأن لديهم القدرة على اتخاذ القرار

المناسب في عملهم ، أما نسبة 19,23% منهم أكدوا على عدم قدرتهم على اتخاذ القرار المناسب في عملهم .

و من بين الإناث نسبة 55,55% تصرحن بأن لديهن القدرة على اتخاذ القرار المناسب في عملهن و بنسبة 44,44% تؤكدن على عدم قدرتهن على إتخاذ القرار المناسب في عملهن.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن لديهم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في عملهم و يعود هذا إلى كفاءتهم و خبرتهم المهنية و حسن إدارتهم لعملهم مما يكسبهم القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في عملهم و تدخل الرؤساء في القرارات الخاصة بإنجاز عملهم.

الجدول رقم 29: يبين حالات الرضا عن الكلية بالنسبة للمبحوثين :

| حالات الرضا عن الكلية | الجنس | | إناث | | ذكور | | المجموع |
|----------------------------|-------|--------|------|--------|------|--------|---------|
| | ك | % | ك | % | ك | % | |
| نظام الإتصال داخل الكلية . | 5 | 26,31% | 3 | 33,33% | 8 | 28,57% | |
| عملية إتخاذ القرار. | 1 | 5,26% | 2 | 22,22% | 3 | 10,71% | |
| ظروف العمل. | 5 | 26,31% | 2 | 22,22% | 7 | 25% | |
| العلاقات الأساتذة . | 6 | 31,57% | 2 | 22,22% | 8 | 28,57% | |
| العلاقات بالرؤساء. | 2 | 10,52% | 0 | 0% | 2 | 7,14% | |
| المجموع. | 19 | 100% | 9 | 100% | 28 | 100% | |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28,57 % راضون عن نظام الإتصال داخل الكلية من بين الذين صرحوا برضاهم عن الكلية و بنفس النسبة الرضا عن العلاقات ب الأساتذة ، بينما نجد نسبة 25 % من المبحوثين راضون عن ظروف العمل ، فيما تمثل نسبة 10,71 % من المبحوثين يصرحون برضاهم عن عملية إتخاذ القرارات، أما الذين يؤكدون على رضاهم بالعلاقات مع الرؤساء بنسبة 7,14 % منهم.

فيما يخص الذكور نجد نسبة 31,57% من المبحوثين يؤكدون على رضاهم عن العلاقات ب الأساتذة بينما يصرح المبحوثين بنسبة 26,31% منهم على الرضا عن نظام الإتصال داخل الكلية و كذا نفس النسبة لظروف العمل، بعدها تأتي نسبة الذين هم راضون عن عملية إتخاذ القرار بنسبة 5,26%.

أما الإناث فنجد نسبة 33,33 % منهن راضيات عن نظام الإتصال داخل الكلية ، بينما نجد نسبة 22,22 % من اللواتي تصرحن برضاهن عن عملية إتخاذ القرار و بنفس النسبة لظروف العمل و العلاقات ب الأساتذة ، فيما تتعدم نسبة اللواتي تصرحن بالرضا عن العلاقات بالرؤساء.

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول أنه لا توجد حالة من الحالات السابقة و التي تتعلق بالعمليات و التفاعلات داخل الكلية يؤكد فيها المبحوثين رضاهم بالأغلبية عنها بحيث تتقارب نسبة حالات الرضا عن نظام داخل الكلية و العلاقات ب الأساتذة وكذا ظروف العمل ، بينما تكاد تتعدم حالات الرضا عن عملية إتخاذ القرارات و العلاقات بالرؤساء و هذا يوضح أن هناك إشكال فيما يخص عملية إتخاذ القرارات و بالتالي العلاقات بالرؤساء و هذا راجع إلى النمط الديكتاتوري و التسلط الذي يعتمده الرؤساء في عملية إتخاذ القرارات مما يؤثر على رضا الأساتذة تأثيرا سلبيا.

ف نجد الذكور المبحوثين أعلى نسبة لديهم تعبر على الرضا عن العلاقات ب الأساتذة ، هذا يؤكد على العلاقات الجيدة التي تربط بين الأساتذة ثم رضاهم عن

نظام الإتصال و ظروف العمل بنفس النسب بينما يقل رضاهم عن العلاقات بالرؤساء و كذا عملية إتخاذ القرار و يرجع هذا إلى أسلوب القيادة المتسلط بعدم إشراك الأساتذة في هذه العملية. أما الإناث نجد هناك تفاوت في النسب ، أعلى نسبة يمثلها الرضا عن نظام الإتصال داخل الكلية و تتقاسم كل من عملية إتخاذ القرار ، ظروف العمل و العلاقات ب الأساتذة . يوحي بأن رضا الإناث متقارب في جميع الحالات حتى في عملية إتخاذ القرار ، وهذا ما تؤكد الإجابات السابقة للجداول أنهم لا تجد مشكلة بالنسبة لعملية إتخاذ القرار مقارنة بالذكور .

الجدول رقم 30 : يبين حرية القرار في كيفية إنجاز العمل :

| الجنس | ذكور | | إناث | | المجموع | |
|---------|------|--------|------|--------|---------|--------|
| | ك | % | ك | % | ك | % |
| نعم | 10 | 38,46% | 7 | 38,88% | 17 | 38,63% |
| لا | 16 | 61,53% | 11 | 61,11% | 27 | 61,36% |
| المجموع | 26 | 100% | 18 | 100% | 44 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61,36% من المبحوثين ليس لديهم الحرية في القرارات المتعلقة بإنجاز عملهم، بينما 38,63% منهم يملكون حرية القرار في كيفية إنجاز عملهم.

بالنسبة للذكور نجد نسبة 61,53% يؤكدون على انعدام حرية القرار فب كيفية إنجاز العمل و نسبة 38,46% يصرحون بملكيتهم لحرية القرار في كيفية إنجاز

عملهم. و فيما يخص الإناث فمن
المبحوثات نسبة 61,11% تصرحن بعدم حريتهن في إتخاذ القرارات التي تخص
كيفية إنجاز عملهن ، بينما نسبة 38,88%منهن تؤكدن على ملكية القرار في كيفية
إنجاز عملهن.

نستنتج من خلال هذه القراءة أن أغلبية المبحوثين لا يملكون حرية القرار في كيفية
إنجاز عملهم وهذا يؤكد على الأسلوب التسلطي الذي يتعامل به الرؤساء مع
الأساتذة و تدخلهم في كيفية إنجاز عملهم مما يؤثر سلبا على الأداء و رضا
الأساتذة و كذلك فعاليتهم و جديتهم في إنجاز أعمالهم.

نتائج الفرضيات :

نتائج الفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا لبيانات الدراسة الميدانية يتبين أنه :

أن معظم المبحوثين يحصلون على المعلومات الكافية لإنجاز عملهم بنسبة 52,27% وهذا راجع الإهتمام الكبير الذي توليه الكلية في إيصال المعلومات الكافية لإنجاز العمل على أكمل وجه، كما صرحوا أن أغلب المشاكل التي تعترض استخدام وسائل الإتصال تتمثل في تعطل الوسائل المادية بنسبة 36.36% مما يوحي بضعف الإهتمام بالوسائل المادية للإتصال وإنتشار نمط آخر من الإتصال والمتمثل في الإتصال الشفوي داخل الكلية هذا ما يدفع نسبة 36.95% منهم إلى البحث عن المعلومة من الزملاء، يوضح هذا التقارب والعلاقات الجيدة بينهم وقد يكون السبب أن الزملاء هم أفضل مصدر يمكنه المساعدة أو توفير المعلومة بحكم عملهم بنفس الكلية وهو ما يعرض المعلومة للتحريف، أما الذين لا يبحثون عن المعلومة عند حدوث مشاكل إتصالية تجنباً لتضييع الوقت فتقدر نسبتهم ب 57.14%، وأما نسبة الذين يصرحون بعدم تأثير هذه المشاكل على علاقتهم بالأعضاء داخل الكلية ب 54,54% وهذا للعلاقات الجيدة التي تربط بين الأعضاء، وبالتالي ينتج عن هذه المشاكل مشاعر لدى الأساتذة فنسبة الذين يشعرون بعدم الرضا عند حدوث مشاكل في استخدام وسائل الإتصال تقدر ب 46.51% لأنها تعرقل السير الحسن للعمل وتبعد التركيز في العمل لدى الأساتذة ، وفيما يخص مواضيع الإتصال بين الأساتذة والرؤساء فتتمثل في تسيير الكلية بنسبة 51.02% مما يوضح الإهتمام بعملية التسيير والعمل على إنجاحها، وهذا يولد مشاعر في حالة الإستماع أو عدم الإستماع إلى مقترحاتهم فنجد الذين يشعرون بالرضا عند الإستماع إلى إقتراحاتهم نسبتهم تقدر ب 52.27%، مما يوضح تأثيرها على نفسية الأستاذ وتنمية روح المبادرة لديه، بينما يأتي تقييم المبحوثين في الأخير لعملية الإتصال داخل الكلية على أنها متوسطة بنسبة 52.38% منهم، يرجع هذا

إلى طبيعة العمل الذي يتطلب هذا المستوى من الإتصال، وكذا نقص الإتصال خاصة بين الرؤساء و الأساتذة مما يجعلهم يرونها متوسطة.

وبالتالي تؤكد فرضيتنا بأن عملية الإتصال لها تأثير على رضا الأساتذة .

نتائج الفرضية الثانية :

من خلال تحليلنا ودراستنا لبيانات الدراسة الميدانية يتبين أنه :

أن أغلب المبحوثين يصرحون بمناقشة الرؤساء أمور العمل معهم بنسبة تقدر ب 60.97% يعود هذا إلى الأسلوب اللين الذي يتعامل به الرؤساء مع الأساتذة من خلال محاورتهم وإشراكهم في الأمور الخاصة بالعمل، أما الذين يؤكدون على التعاون القائم بين الأساتذة داخل العمل فتقدر نسبتهم ب 78.57% مما يؤكد على فعالية عملية الإتصال في خلق وتنمية العلاقات بين الأساتذة .

ومن خلال تقديم إقتراحات من طرف الأساتذة للرؤساء في مواضيع تخص أغلبها تسيير الكلية بنسبة تقدر ب 54.76% مما يوحي بالإنضباط وإهتمام الرؤساء داخل الكلية بالعمل والجد، فنجد نسبة الذين يشعرون بأنهم جزء من الكلية عند الإستماع إلى هذه الإقتراحات من طرف الرؤساء تقدر ب 70.96% مما يوحي بالرضا الذي ينتج عن مشاركتهم في تسيير الكلية وشعورهم بالإنتماء لها، أما في حالة رفض الإستماع لإقتراحاتهم فنجدهم يشعرون بأنهم ليسوا جزء من الكلية هذا ما يؤكد عدم رضاهم في هذه الحالة بنسبة تقدر ب 64.70% من المبحوثين، بينما يتم معالجة المشاكل عند حدوثها داخل الكلية بإنفراد الرئيس بمعالجتها ونسبة الذين صرحوا بذلك تقدر ب 47.5% بحيث يشرك الرؤساء الأساتذة من خلال الإستماع إلى إقتراحاتهم ثم يقومون بالمعالجة لوحدهم مما يشعر الأساتذة بالإستغلال من طرف الرؤساء وعدم الرضا عن معاملة الرؤساء لهم، بعدها تأتي عملية صنع القرار بحيث يؤكد فيها المبحوثون أن الأسلوب الذي يتخذ القرار هو الأسلوب الفردي بنسبة 69.04% منهم، وفي حالة إشراكهم في صنع القرار ينتج عنه الشعور بأنهم جزء

من الكلية وهو مؤشر على رضاهم ونجد نسبة الذين صرحوا بذلك تقدر ب 60% مما يوضح درجة تأثير المشاركة في صنع القرار على نفسية الأساتذة ، أما فيما يخص تصريحات المبحوثين عن حالات الرضا داخل الكلية فنجد أكبر نسبة تمثلها نظام الإتصال، والعلاقات ب الأساتذة بنسبة 28.57%، وفي الأخير صرح الأساتذة بأنه ليس لديهم حرية القرار في إنجاز عملهم بنسبة 59.52% من المبحوثين .

هذا ما يؤكد ما سبق أن نمط التسلط أو المتشدد هو المعمول به داخل الكلية ما ينتج عنه عدم الرضا لدى الأساتذة .

وبهذا نتأكد فرضيتنا بأن عملية إتخاذ القرار تؤثر على رضا الأساتذة بها.

خاتمة

خاتمة:

تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن أهميتها تكمن في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي و اثره على الرضا الوظيفي بها لتعمل على تهيئة المناخ المناسب فتقوم بتصحيح ما يحتاج للتصحيح أو تعزيز ما هو إيجابي وبتناولنا البعدين هما من أهم أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلتين في عمليتي الاتصال واتخاذ القرار وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين وجدنا أن عملية الاتصال تجري بمستوى متوسط حسب تصريحات العاملين، لذلك وجب الاهتمام أكثر بهذه العملية وذلك من خلال فتح قنوات إتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق تدفق الإتصالات بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الإتجاهات مما يساعد على تعزيز الشعور بالإستقرار الوظيفي وكذا الإلتزام إلى المؤسسة، أما فيما يخص عملية إتخاذ القرار فنجد أن رؤساء يناقشون أمور العمل مع العاملين

بحيث يقدم العاملين إقتراحات عند حدوث المشاكل داخل العمل ثم ينفرد الرؤساء بدراسة ومعالجة هذه المشاكل مما يشعر العاملين بالإستغلال وعدم الرضا لذا لا بد من ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار وكذا في البرامج الجديدة المقررة خاصة ما يتعلق بالإعتراف بقدرات العاملين ووضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

ومن خلال ما وصلنا إليه في دراستنا فإن لا يجب أن تتميز الإدارة في هذه الكلية بالتسلط والتشدد من خلال عدم إشراك الأساتذة في عملية صنع القرار والمؤكد خاصة من طرف ذوي الخبرة لذا يجب التأكيد على ضرورة وجود قيادات إدارية واعية ومدركة تمتلك المهارات التسييرية المختلفة لأن ذلك سيسهم في حل كثير من المشاكل في مجالات الاتصالات ومشاركة العاملين واتخاذ القرارات.

. النتائج :

إن معظم أفراد المبحوثين الذين أجريت عليهم هذه الدراسة هم عمال ذو مستوى تعليمي أكاديمي عالي ، وإطارات كفاءة ، وذلك حسب طبيعة النشاط التعليمي الذي يتطلب التحصيل العملي ، كما لوحظ وجود العنصر النسوي كذلك رغم طبيعة العمل لا يمنعهم هذا من القيام به .

لقد عبر معظم العمال عن عدم رضاهم عن الأساليب و الطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، هذا ما يتطلب على الإدارة البحث في هذه الطرق وتطبيقها بأخرى جديدة تحقق اكبر قدر من الرضا .

وبالنسبة للعلاقة بين الإدارة و الأساتذة لوحظ وجود بعض عدم التوافق وغياب الرضا العام عند العمال بنسبة قليلة نوعا ما على غرار بقية العمال الآخرين الذين يعبرون بشعور عام وارتياح كبير في العلاقة بين الإدارة والعمال ، وأنها تخلق جو من العمل والأخوة من خلال علاقات الصداقة ، والاتصال بين الجانبين ، حيث أن

غياب الاتصال وضعفه ، وإصدار الأوامر بقوة ، يقضي على كل بوادر المقاربة بين الإدارة وعمالها.

اللاتوازن في الإدارة قد يسبب فيها فشل في تكوين وإقامة علاقات حسنة مع الأساتذة للعديد من الأسباب منها :

ضعف العلاقات بين الأساتذة و المسؤولين حيث هذا من شأنه أن يؤدي إلى العديد من الصراعات والمواجهات التي تفقد الإدارة مصداقيتها ، في حين عبرت البقية أن جماعة العمل عندما تكون متألفة فيما بينها هو الرضا التام الذي يسود هذه الفئة ، ووجود الجو العائلي الميزة الغلبة بينهم ، وبالتالي هذا حتما سيؤدي للتأثير على أداء الأساتذة ، ويدفعهم إلى أداء أعمالهم على أكمل وجه وبالنتائج المطلوبة .

نقص التوافق والاتصال بين الإدارة والأساتذة يؤدي الى عدم رضاهم نتيجة ضعف الاتصال داخل الكلية حيث أن هذا التصرف في بعض الأحيان يؤدي إلى إعفاء وعزل العامل من المشاركة الفعالة في التنظيم .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. أحمد صقرعاشور ، إدارة القوى العاملة ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية
1985

2. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ص 231 .
3. جابر عوض سيد، " المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة ،الإسكندرية ، مصر، 2004
4. جيرالد بينيرج ، روبرت بارن ، إدارة السلوك في المنظمات ، كتاب مترجم لرفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة
5. حريم حسن ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات - ، دار زهران للنشر ، عمان 1997
6. حمادات محمد حسن محمد ، "السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر ، ط1، الأردن ، 2008،
7. دليو فضيل ، "الإتصال في المؤسسة"، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة ,الجزائر ، 2003 ، ص 85.
8. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية 2002
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، طبع - نشر - توزيع الدار الجامعية 2001
10. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل ، عمان 2006 ،
11. سهيلة محمد عباس، حسين على : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 2000
12. الصديقي سلوى عثمان، وهناء حافظ بدوي ، "العملية الإتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية"، دار الفتح للتجليد الفني، القاهرة ، 2008،
13. الصيرفي محمد ، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، ط1 ، مصر ، 2005

14. الطرابيشي مرفت ، "نظريات الإتصال " ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2006
15. طلعت إبراهيم لطفي ، "علم اجتماع التنظيم " ، دار غريب للطباعة ، مصر ، 2007
16. عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999
17. علي أحمد وآخرون-الأسس العامة للسلوك -القاهرة -مكتبة عين شمس 2010
18. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية
19. محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية-القاهرة-دار الجامعة للطباعة والنشر 1987
20. مداس فاروق ، " التنظيم و علاقات العمل " ، دار المدني ، 2008
21. المزاهرة نوال هلال ، " نظريات الإتصال " ، دار الميسرة للنشر ،الأردن ، 2011،
22. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992
23. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية 2004
24. المغربي محمد كامل ، " السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس" ، دار الفكر للنشر ، ط 1 ، الأردن ، 2004
25. منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003
26. منصور فهمي ، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز ، دار النهضة العربية 1984 ،

ثانيا : مذكرات ورسائل التخرج

1. أحمد زرقة وإسماعيل علجي ، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدية 2003
2. بلقاسم فرجاني ، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدية 2006 ،
3. بن عيسى نسيمة، براف خيرة: التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي -المدية 2007
4. قديد سامية، قدار سامية، " الإتصال الداخلي و علاقته بالرضى المهني في المؤسسة الجزائرية "، دراسة ميدانية ،مذكرة ليسانس في علم اجتماع تنظيم وعمل كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة البليدة ،2011
5. لعجال صليحة-السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال -المركز الجامعي بالمدية 2006

ثالثا : مقالات و منشورات

1. كعباش رابح ، "علم اجتماع التنظيم "،_مخبر علم اجتماع، جامعة المنثوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006

رابعا :المواقع الالكترونية :

موقع كلية الحقوق بجامعة زيان عاشور بالجلفة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| صفحة | الموضوع |
|------|--|
| | التشكر |
| | الإهداء |
| أ | مقدمة |
| | 1- الإشكالية |
| 05 | 2- الفرضيات |
| 06 | 3-أسباب إختيار الموضوع |
| 06 | 4-أهداف الدراسة |
| 07 | 5- تحديد المفاهيم |
| 07 | 6-الدراسات السابقة..... |
| 11 | |
| 11 | 7-منهج الدراسة |
| 12 | 8- مجال الدراسة |
| 13 | الفصل الاول: المناخ التنظيمي |
| | تمهيد |
| 16 | المبحث الأول : المناخ التنظيمي |
| 17 | المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي |
| 17 | المطلب الثاني : عناصر المناخ التنظيمي |
| 18 | المطلب الثالث : أنواع المناخ التنظيمي..... |
| 19 | المطلب الرابع : شروط و قياس المناخ التنظيمي و أبعاده |
| 21 | المبحث الثاني : الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي..... |
| 25 | المطلب الأول : مفهوم الإتصال |
| 25 | المطلب الثاني :شروط و عناصر الإتصال..... |
| 28 | المطلب الثالث : أنواع الإتصال..... |
| 31 | المطلب الرابع : معوقات الإتصال |

| | |
|----|--|
| 35 | المبحث الثالث : إتخاذ القرار كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي |
| 37 | المطلب الأول : مفهوم عملية إتخاذ القرار |
| 37 | المطلب الثاني : طرق و أنواع القرارات |
| 37 | المطلب الثالث : خطوات عملية إتخاذ القرار وصعوباته |
| 41 | المطلب الرابع : نظرية إتخاذ القرار (الهيرت سيمون) |
| 43 | خلاصة الفصل |
| 45 | الفصل الثاني:الرضا الوظيفي و محدداته |
| | تمهيد |
| 47 | المبحث الأول: مدخل لدراسة الرضا الوظيفي |
| 48 | المطلب الأول: الرضا الوظيفي..... |
| 48 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي..... |
| 50 | المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي..... |
| 52 | المطلب الرابع : قياس الرضا الوظيفي..... |
| 53 | المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ونتائجه ومظاهر غيابه..... |
| 58 | المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي..... |
| 58 | المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي..... |
| 60 | المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي. |
| 62 | المبحث الثالث : العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي..... |
| 65 | المطلب الأول : لعوامل المرتبطة بذات الفرد عوامل داخلية |
| 65 | المطلب الثاني : العوامل المرتبطة بشروط العمل |
| 67 | المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل..... |
| 71 | المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بظروف العمل..... |
| 75 | المبحث الرابع: الإلتناء والولاء التنظيمي..... |
| 78 | المطلب الأول: مفهوم الإلتناء التنظيمي والولاء التنظيمي..... |
| 78 | المطلب الثاني: علاقة الإلتناء التنظيمي بالولاء التنظيمي..... |

| | |
|-----|--|
| 79 | المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي.. |
| 80 |خلاصة الفصل..... |
| 81 | الجانب الميداني |
| | الفصل الثالث : دراسة حالة كلية الحقوق و العلوم السياسية |
| |المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة |
| 83 |المطلب الأول: التعريف بكلية الحقوق و العلوم السياسية |
| 83 |المطلب الثاني :الهيكل البيداغوجي و التنظيمي للكلية |
| 84 |المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية |
| 86 |المطلب الأول : أدوات الدراسة |
| 86 |المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات نتائج الاستبيان |
| 87 |خاتمة |
| 127 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |