



جامعة غرداية  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



علاقة الاتصال الإداري بالرضا الوظيفي  
في المنظمات العامة  
دراسة ميدانية للخزينة العمومية لولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية  
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ:  
د/عبد الرزاق سويقات

من إعداد الطالبين:  
نورالدين داود  
صالح بابا وموسى

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	الأستاذ: أبصير طارق
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الدكتور: سويقات عبد الرزاق
مناقشا	جامعة غرداية	الأستاذة: ناصري خديجة

السنة الجامعية  
2019/2018

# إهداء

إلى روح والديا، رحمهما الله، وطيب ثراهما

إلى أسرتي الكريمة

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى أصدقائي الأوفياء

إلى رفقائي في الدفعة الأولى ماستر

إلى طلبتي النجباء

إلى كل من أحب العلم، والتعلم، وأعانتني فيها بإخلاص

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

أخوكم نورالدين

# إهداء

إلى روح والدي رحمها الله

إلى والدي العزيز

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى أصدقائي الأوفياء

إلى كل من أحب العلم والتعلم وأعانتني فيهما بإخلاص  
إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

أخوكم صالح

# شكر وعرّفان

حمدا وشكرا لله الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع،

تحية أكار وتقديرا للأستاذ المشرف

الدكتور سويقات عبد الرزاق، الذي تفضل علينا بإشرافه

على هذا العمل.

وعرّفانا بالجميل لكل الأساتذة الذين تعاقبوا على تأطيرنا في

مرحلة الماستر.

ولإدارة قسم العلوم السياسية

ونخص بالشكر أمين خزينة ولاية غرداية وجميع عمالها.

## ملخص الدراسة

يعتبر الاتصال الإداري العصب الرابط بين عقل المنظمة وأطرافها وبين الأطراف فيما بينها، هذا من جهة ومن جهة أخرى موضوع الرضا الذي يعتبر قلب المنظمة وعاطفته التي تجعل من الفرد يرتبط بعمله ويتفانى في أداءه، ويضحى من أجله.

و في هذه الدراسة أردنا التعرف على علاقة الاتصال الإداري بالرضا الوظيفي، وأثر تلك العلاقة، على المنظمة العامة عامة و في الخزينة العمومية لولاية غرداية، كنموذج، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة المباشرة بين الاتصال بأبعاده (وسائل الاتصال-أشكاله-وأساليبه)، وأبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الوظيفة-الرضا عن الراتب-الرضا عن الرؤساء-الرضا عن الترقية-الرضا عن الزملاء)، ولغرض التحقق منها استخدمنا المنهج الوصفي واستخدمنا الاستبانة لجمع البيانات من عينة حجمها ( 70 فرد) من المجتمع الكلي للدراسة والبالغ عدده ( 105 موظفا)، واستخدمنا الانحدار البسيط والمتعدد (ANOVA) لإثبات فرضيات الدراسة وتحليل النتائج، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير و تأثير بين الاتصال الإداري وبين الرضا الوظيفي.

أي كلما كان الإتصال الإداري فعالا في المنظمة زاد الرضا الوظيفي لدى افرادها، كما أن الرضا الوظيفي العالي لدى أفراد المنظمة يجعلهم يساهمون بفعالية في الاتصال الإداري ونقل المعلومة.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال-الاتصال الوظيفي-الرضا الوظيفي-المنظمة-المؤسسة.

## **Résumé :**

La communication, est considérée comme étant le lien entre le cerveau de l'organisation et ses dérivées et entre les dérivées elles-mêmes, Ceci est d'une part. D'autre part, le sujet de la satisfaction professionnelle est considérée comme étant le cœur de l'organisation et la passion qui permet à l'individu de se dévouer à son travail.

En résultat, la principale problématique à traiter dans cette étude est d'identifier la relation entre la communication administrative et la satisfaction professionnelle, et l'effet du partage dans cette relation.

Le sujet d'étude s'agit de la relation de la communication administrative à la satisfaction professionnelle dans une organisation publique en générale et dans le trésor public d'a Wilaya de Ghardaïa en particulier.

L'étude a pour but d'identifier la relation directe entre la communication et ses dimension (moyens de communication – ses formes – ses méthodes), et les dimensions de la satisfaction professionnelle (la satisfaction au travail – la satisfaction au salaire – la satisfaction aux supérieurs – la satisfaction aux promotions – les satisfactions aux collègues).

, nous avons utilisé l'approche analytique et descriptive et les questionnaires pour collecter les données d'un échantillon de 70 individus représentant la communauté concernée par l'étude qui est de 105 individus.

Le chercheur a utilisé la méthode ANOVA (l'analyse de la variance) pour prouver les hypothèses de l'étude et analyser les résultats. Les résultats ont prouvés l'existence d'une relation positive entre la communication et la satisfaction professionnelle.

**Mots clé :** la communication- la communication administrative-la satisfaction professionnelle- l'organisation- Institution.

# مقدمة

## مقدمة:

الاتصال حاجة إنسانية، وضرورة ملحة للبشر، فالتجمعات البشرية قامت بالاتصال والتواصل فيما بينها منذ نشأتها، فاستعملت لذلك الإشارات، والرموز، والحروف، والأرقام، والرموز الإلكترونية، و استمر التقدم في طرق ووسائل الاتصال بوتيرة سريعة، فصارت المعلومة الآن تنتقل وتنتشر بسرعة شبيهة بسرعة الضوء، مكنتنا من التواصل مع العالم أجمع من حيث نحن، وإن كان القرن الماضي قرن الصناعات الميكانيكية، فالقرن الحالي هو قرن الإعلام والاتصال، وتقنياته، وتكنولوجياته، ووسائله، الذي أصبح من أهم العلوم، وأشدّها تأثيراً على الدول، والمنظمات، والأفراد، وأكبر دليل على ذلك، هو أن شركات الاتصالات هي الأكثر فاعلية على المستوى العالمي اليوم.

هذه الطفرة الحاصلة في الاتصال مست كل المجالات الإنسانية، ومنها الإدارة، التي عرفت تطوراً كبيراً وتغيرات جذرية، حولتها من صورتها الكلاسيكية، كجهاز للسيطرة وإصدار الأوامر إلى نظام متفاعل ومشارك ومنتج للتنمية، وأولت المنظمات اهتمامها الأكبر إلى الحصول على المعلومات، وإلى كيفية معالجتها بسرعة كافية لتحويلها إلى مخرجات تحقق لها أهدافها، وكل ذلك باكتساب الوسائل وطرق اتصال فعالة داخليا، وخارجيا، تمكنها من المنافسة والاستمرار.

ويعتبر الاتصال العصب الرئيسي لحياة النظم الاجتماعية، والإدارية، بما في ذلك المنظمات العامة، فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق علاقات داخلية وخارجية ناجحة، دون أن تكون لها نظام اتصال فعال، يتحكم في سرعة وجودة المعلومات، ويحسن من كيفية معالجتها، وتحويلها والمورد البشري الذي يتعامل مع تلك المعلومات.

وكون المورد البشري أحد المقومات الأساسية في أي منظمة، جعل منه موضوعا دسما للباحثين، في

عدة علوم، ومنها علم الإدارة، الذي أعطاه عناية كبيرة لارتباطه بمجالاته، وحاول الإداريون معرفة الجوانب

التي تؤدي بالعامل إلى الرضا عن عمله، وتدفعه لآداء فعال، وإنتاجية مرتفعة، لاسيما وأنه العنصر الأساسي المتحكم في باقي الموارد الأخرى، فالمؤسسات التي لا تتوفر على مورد بشري ذي كفاءة عالية، لا تحقق أهدافها، ولو امتلكت تجهيزات ذات تقنية عالية، لأن الانتاجية والفعالية في المؤسسة ترتكزان أساسا على العنصر البشري، والذي بدوره يعتمد في أدائه على عدة عوامل من أهمها الرضا الوظيفي الذي يجعله يشعر بالثقة في نفسه، وفي منظمته، فيبذل كامل طاقته ووقته لها.

إن افتقاد واقع العمل في المنظمات إلى اتصال فعال بين مختلف مستوياتها، وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها، يؤدي حتما إلى نزاعات بين إدارتها وموظفيها، وتدمرا متوaslًا من عمالها على ظروف العمل وعلى الأجور، وينصب تفكيرهم على البحث عن فرص عمل أفضل، وهذا كله يجعل حماس هؤلاء الموظفين ودافعيتهم للعمل ضعيفة، وإنتاجيتهم في أدنى مستوياتها.

### إشكالية الدراسة:

إن الرضا الوظيفي يرتكز أساسا على بيئة العمل في المنظمة وعلى العلاقات الرسمية والغير الرسمية بين الإدارة والموظفين من جهة، وبين الموظفين وبعضهم البعض من جهة أخرى أن هذه العلاقات الرسمية والغير رسمية هي نتيجة الاتصال الإداري في المنظمة.

وذلك ما سنتناوله في دراستنا هذه، والتي سنحاول الكشف عن علاقة الاتصال الإداري كمتغير مستقل بمستوى الرضا الوظيفي كمتغير تابع لدى موظفي المنظمات العامة عامة، والخزينة العمومية لولاية غرداية نموذجا، ومنه نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الخزينة العمومية لولاية غرداية؟

وللإجابة عن هذا الإشكال، قمنا بتفكيك الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل موظفو الخزينة العمومية لولاية غرداية مقتنعون بفاعلية الاتصال الإداري في مؤسستهم؟

2- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى موظفي الخزينة العمومية لولاية

غرداية؟

**فرضيات الدراسة:**

وبناء على التساؤلات السابقة، واستنادا لتصورنا عن الموضوع، اقترحنا الفرضيات التالية:

1- موظفو خزينة ولاية غرداية راضون بمستوى الاتصال الإداري في مؤسستهم.

2- للاتصال الإداري في الخزينة العمومية لولاية غرداية علاقة تأثير وتأثر على مستوى الرضا الوظيفي

لدى موظفيها.

**أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

إن سبب اختيارنا لعلاقة الاتصال الإداري بالرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات العامة كموضوع

لدراستنا هو اهتمامنا بالاتصال كموضوع متجدد، وهام في أية منظمة، وعنصر أساسي في تطورها ورفقيها

وازدهار نشاطها، من خلال أفرادها، وهناك جملة أخرى من الأسباب نستعرضها فيما يلي:

**أ - الأسباب الذاتية:**

• اخترنا الموضوع لعلاقته بمجال عملنا.

**ب - الأسباب الموضوعية:**

• حداثة الموضوع عدم تناوله بالدراسة في جامعة غرداية.

• الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه الموظف في واقعه الإداري.

• كون الموضوع يمكن إسقاطه على أية مؤسسة مهما كان نشاطها بل يمكن إسقاطه حتى على الجمعيات،

والنوادي، والمنظمات الخاصة، لمعرفة مدى اتصال وتواصل أعضائها، وتأثير ذلك على رضاهم.

أهمية الدراسة: وتكمن أهمية الموضوع في ما يلي:

### الأهمية العلمية : تكمن في

- كون الموضوع جديد في الإدارة الجزائرية، ولم يتم تناوله بكثرة في الدراسات و الأبحاث الأكاديمية الجامعية في تخصصات الإدارة، في الجامعات الجزائرية.
- ارتباط الموضوع بتخصص تنمية الموارد البشرية التي أصبحت الموضوع الأكثر أهمية في الآونة الأخيرة.
- كون الاتصال الإداري يمثل العصب الأساسي للمنظمة، ويؤثر و يتأثر بكل ما يحدث فيها.
- ارتباط الرضا الوظيفي بالفرد العامل ونتاجيته و مدى تأقلمه في المنظمة و ولائه لها.

### الأهمية العملية: وتكمن في:

- معرفة واقع المنظمات العامة الجزائرية ومدى اخذها بالأسباب العلمية و الدراسات و الأبحاث الأكاديمية من أجل تحسين خدماتها.
- الإطلاع على المؤشرات الإيجابية وتحسينها و التشجيع عليها، و اظهار المؤشرات السلبية للعمل على تفاديها و معالجتها و ايجاد حلول لها.
- تقوية الأداء و الولاء الوظيفيين بتفعيل الاتصال الإداري و الإهتمام بمشاعر الفرد في المنظمة وتلبية حاجاته و ايجاد الدوافع القوية لذلك.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ البحث نظريا حول الاتصال الإداري والرضا الوظيفي للموظفين باعتبارهما المتغيران الأساسيان للبحث.
- ✓ معرفة واقع الاتصال الإداري القائم في الخزينة العمومية لولاية غرداية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين والعلاقة بينهما.

✓ معرفة العوامل الشخصية، والوظيفة المؤثرة في كل من الاتصال الإداري والرضا الوظيفي من خلال

الإجابة عن التساؤلات، والتحقق من الفرضيات المقترحة.

البحث عن متغيرات جديدة تتحكم في الموضوع.

## حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة ميدانية بالحدود التالية:

أ- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في موظفي الخزانة العمومية لولاية غرداية، والذي يبلغ عددهم 105 موظفا.

ب- **الحدود المكانية:** تحدد هذه الدراسة مكانيا بالخزانة العمومية لولاية غرداية.

ج- **الحدود الزمنية:** تتحدد هذه الدراسة زمنيا بالسداسي الثاني للسنة الجامعية، 2018-2019.

## الدراسات السابقة:

من خلال عودتنا إلى الدراسات السابقة في الموضوع وجدنا أن أغلبها لم تتناول الاتصال الإداري

بشكله الدقيق وعلاقته المباشرة بالرضا الوظيفي من منظور العلوم الإدارية.

وهذه بعض الدراسات السابقة في الموضوع:

### 1-الاتصال الإداري الفعال وعلاقته بالرضا الوظيفي في الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات

القابضة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية كلية القيادة والإدارة من جامعة العلوم

الإسلامية الماليزية، فبراير 2017، من إعداد صبري محمد الهاشمي يوسف، وهدفت الدراسة للتعرف

على العلاقة المباشرة بين فعالية الاتصال والرضا الوظيفي، والتعرف على الأثر الوسيط للمشاركة في

اتخاذ القرارات في العلاقة بين فعالية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي، وهدفت أيضا لمعرفة تأثير الفروق

الشخصية والوظيفية كالجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي في كل من فعالية الاتصال والرضا

الوظيفي والمشاركة في القرارات.

إلا أن الدراسة انطلقت من كون الإتصال الإداري فعالا، ولم يهتم كثيرا بحالة كونه غير فعال وضعيف في المنظمة وأثر ذلك على الرضا الوظيفي فيها.

### 2-فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين

في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية (دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس الاجتماعي إعداد الطالبة: فائزة رويم، ركزت فيها على المعطيات النفسية وأثرها على الرضا الوظيفي كالعاطفة، والمشاعر النفسية وربطتها بالولاء الوظيفي و ليس كظاهرة ادارية تتحكم في كل العمليات الإدارية الأخرى.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى وجود عدة دراسات لكن من أوجه عدة مثل الاتصال الداخلي، والاتصال التنظيمي، وعلاقتها بالأداء الوظيفي والعلاقات الإنسانية والصراع التنظيمي...الخ.

### 3- دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية، والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من إعداد الطالب: بلعيد وليد، حيث ركز على اتخاذ القرار واعتبر مشاركة العمال في صنع القرار العنصر الأساسي في تحقيق رضا العاملين.

كانت دراسة سطحية، لم تستعمل وسائل الإحصاء الحديثة من أجل التحقق الجيد من فرضيات الدراسة وجعلت من صناعة القرار في المنظمة العنصر الأساسي في العلاقة بين الإتصال الإداري و الرضا الوظيفي، رغم وجود عناصر أخرى لها تأثير قوي على الإتصال الإداري و الرضا الوظيفي.

## منهج الدراسة:

اعتمدنا في معالجة الموضوع المنهج الوصفي الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومعرفة أسبابها، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الواقع التطبيقي المتمثل في واقع خزينة العمومية لولاية غرداية

## أدوات الدراسة:

لقد فرضت طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الحصول عليها مجموعة من الأدوات والمتمثلة أساسا

فيما يلي:

- البحث عن المراجع المختلفة للجانب النظري.
- الملاحظة العملية لمكان إجراء الدراسة التطبيقية.
- الاعتماد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة في جمع المعلومات للجانب التطبيقي.
- استخدام البرامج الإحصائية مثل الإكسال و (SPSS) لتفريغ وتحليل معطيات الاستبيان.

## صعوبات الدراسة:

- 1) تداخل المصطلحات المتعلقة بالاتصال.
- 2) اعتبار الرضا الوظيفي حالة نفسية ومعنوية يصعب قياسها.
- 3) ضعف مستوى التحكم في برامج الإحصاء خاصة (SPSS).
- 4) افتقار مؤسساتنا الإدارية إلى مكتبات تحتوي على مراجع ودراسات سابقة تمت فيها

## هيكل الدراسة:

وللإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم وضع خطة للبحث وهيكل للدراسة راعينا فيها التوازن بين أقسام الدراسة في الشكل و المضمون، وقسمناها

كما يلي:

**الفصل الأول:** و وضعناه كإطار مفاهيمي ونظري للدراسة، أوردنا فيه التعاريف و ماهية المتغيرات التي

وردت في الدراسة لشرحها و تفسيرها وتحليلها نظريا للقارئ،

ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول للاتصال الإداري ، تعريفه،

وأنواعه و وسائله وأشكاله ومهامه في المنظمة العامة،

والمبحث الثاني تعرضنا فيه إلى الرضا الوظيفي في المنظمة العامة في ، تعريفه ونظرياته و مؤشرات و

طرق قياسه.

أما المبحث الثالث فحاولنا فيه إبراز دور الاتصال الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي نظريا.

**أما الفصل الثاني** وهو مخصص للدراسة الميدانية التي أجريت في الخزينة العمومية لولاية غرداية، وذلك

بإسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة العامة، من أجل معرفة مدى تطابق الواقع مع النظري في

المنظمات العامة، وضم هذا الفصل ثلاث مباحث هي

المبحث الأول عبارة عن تقديم للمؤسسة المستقبلية من خلال تعريفها، ومهامها، وهيكلها التنظيمي المبحث

الثاني تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث الذي خصص لاختبار فرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

وأنهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف النتائج العامة المتوصل إليها، ومرفقة بمجموعة من التوصيات

والاقتراحات.

الفصل الأول  
الإطار النظري  
للدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

### تمهيد:

إن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل وظائفهم، فمن الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و المهني، وعن التجديد، والإبداع في العمل، وعن التوافق الاجتماعي والمهني، وهذا يجعلهم يبحثون عن الاتصال، والتواصل مع محيطهم في العمل، إما إيجابا، أو سلبا، يؤثر على إنجازهم من حيث الإنتاجية والإبداع، ويجعله راض أو غير راض عن عمله وعن مرؤوسيه وعن زملائه.

والتواصل الإيجابي، أو السلبي، في محيط العمل بين الموظفين يتعلق بمدى فاعلية، وكفاءة الاتصال في التنظيم، ومدى تفاعل الإدارة والأفراد معه، وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال وظيفة رئيسية في تسيير المنظمات، والتحكم في مواردها البشرية، لتصل إلى أهدافها، ولابد لها أن تبني نظام اتصال فعال، ومرن، وسريع، ليحقق لها ذلك، والحرص على تحسين هذا النظام وتطويره كل مرة، ليساير أهداف الإدارة وتطلعاتها من جهة، ويلبي رغبات الموظفين وحاجاتهم ورضاهم من جهة أخرى.

وفي الفصل الأول بحثنا فيه عن الإطار النظري للدراسة، وقسمناه إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: الاتصال الإداري داخل المنظمة العامة.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في المنظمة العامة العامة.

المبحث الثالث: دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة العامة.

### المبحث الأول: الاتصال الإداري داخل المؤسسة العامة.

لو تعمقنا في مفهوم الاتصال، لوجدناه ظاهرة معقدة، يصعب لكثير منا حسن استعماله، لأنه عملية ديناميكية، تتطلب الإستمرارية في مزاولتها، ومع تطور العصور، وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال داخل وخارج المنظمات، وصار الاتصال الإداري إحدى المقومات الرئيسية التي تتركز عليه المؤسسات العمومية من أجل تنفيذ أعمالها، فما هو الاتصال الإداري؟

**المطلب الأول: ماهية الاتصال الإداري.**

الاتصال من السلوكات الإنسانية المعقدة، تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية، والنفسية في آن واحد إستعمالا متناسقا، ومنسجما حتى يتم تبليغ وإستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنها المحرك الأساسي لكل العمليات الإجتماعية داخل المؤسسة، وبدونه لا يمكن تصور أي حركة إجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل ونصبح أمام حالة من حالات الصمت نجتهد فيها لفهم وفك الرموز.

### الفرع الأول: مفهوم الاتصال الإداري

قبل التعرض إلى مفهوم الاتصال الإداري نتطرق إلى:

#### أولا: تعريف الاتصال:

لغة: فإن لفظ اتصل ورد في لسان العرب لابن منظور بمعنى: اتصل إلى بني فلان، أي انتمى وانتسب<sup>1</sup>

اصطلاحا: تعني كلمة الاتصال (Communication) التعبير، والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني (Communes)، بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة بمعنى شائع، أو مألوف كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى أصل (Common) بمعنى مشترك ومن هذه المفاهيم يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة والتفاهم حول فكرة لتحقيق هدف معين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر: بيروت، 1983، ج 1، ص 202.

<sup>2</sup> فريد عيشوش، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع: الجزائر، 2001، ص 32.

ولتحديد المعنى الدقيق لمفهوم الاتصال نتطرق إلى بعض التعاريف:

تعريف (Henry Albert): "الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر من خلال المعلومات أو الإشارات،

أو الرموز من نظام معنوي مفهوم ضمناً للطرفين".<sup>1</sup>

ويعرفه ناصر محمد العديلي بأنه "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين

المرسل والمرسل إليه".<sup>2</sup>

تعريف ميلر (G. Miller): "الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد

توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر".<sup>3</sup>

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات، وإرسال للمعاني والأفكار

بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا

أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية

بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو انسانية.

ومايهما في دراستنا هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات بين أفرادها أي الاتصال الإداري.

**ثانياً: تعريف الإتصال الإداري:** هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية، تعمل على إيصال المعلومات والبيانات

والقرارات إلى أفراد المؤسسة، للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد

المرسلين، والمستقبلين، وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض.

ويعرف أيضاً على أنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على

المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فريد عيشوش، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995: ص 164.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة: الجزائر، 2003، ص 13.

<sup>4</sup> فضيل دليو، إتصال المؤسسة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، 2003، ص 28.

وكذلك يعرف: " هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة، بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات

التنظيمية، بين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم"<sup>1</sup>.

في ضوء ما تم عرضه سابقا حول مفهوم الاتصال الإداري، يتبين أنه نشاط تفاعلي يتم بين طرفين

بهدف نقل معلومات، وأفكار، أو معتقدات، أو اتجاهات، أو رغبات، من طرف يدعى مرسلا إلى طرف آخر

يدعى مستقبلا، وذلك باستخدام قنوات ارسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة، أو الرسائل غير لفظية، بهدف احداث

الاستجابة المطلوبة.

### الفرع الثاني: خصائص الاتصال الإداري:

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة

واضحة للاتصال، تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على

علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها.

ويتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>2</sup>

1- الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية تفاعل إجتماعي، تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم.

2- الاتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، فنحن في عملية اتصال دائم مع

أنفسنا ومع محيطنا.

3- الاتصال عملية شبكية: يعني ذلك أن الاتصال لايسير في خط مستقيم، من شخص لآخر فقط بل

يشترك فيه شخصان أو عدة أشخاص، في ارسال، واستقبال، وأخذ، وعطاء وتأثير، وتأثر.

<sup>1</sup>عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، 2002، ص 128.

<sup>2</sup>أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2004، ص 59.

4 - لا يمكن إلغاء الاتصال، ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، حتى وإن كان غير مقصودا، فقد تأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

5 - الاتصال عملية معقدة، بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل إجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر، وأنواع، وشروط يجب إختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.<sup>1</sup>

**الفرع الثالث: أنواع الاتصال الإداري:** ينقسم الإتصال الإداري من حيث الشكل والأسلوب و الإتجاه إلى عدة أنواع نذكر منها:

**أولا الاتصال الرسمي:** يتم عبر قنوات الاتصالات الرسمية للمنظمة، مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات، من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، أو مثل الشكاوى والاقتراحات وطلب الاجازات وطلب الترقية التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا وهكذا.<sup>2</sup>

شبكة تشمل الخطوط والمسارات الرسمية التي تتدفق من خلالها معظم الاتصالات العملية (داخلية وخارجية)، ويتم إقرار وتحديد هذه المسارات، والخطوط الرسمية، بموجب سياسات المؤسسة وخططها وهيكلها التنظيمي وهذه الشبكة نسبية بسيطة وثابتة.<sup>3</sup>

**ثانيا: الاتصال غير الرسمي:** يقوم على أساس العلاقات الشخصية، والإجتماعية، بين الأفراد، وجماعات العمل المختلفة، والتي تتم خارج قنوات الاتصال الرسمي وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أوقصرها في النظام الرسمي، ولنمو العلاقات الإجتماعية في التنظيم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران: الأردن، 2009، ص 121.

<sup>2</sup> أحمد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2008، ص 54.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الكندي: عمان، 2006، ص 672.

<sup>4</sup> حسن البيلاوي، إتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2000، ص 35.

ويذكر أن الاتصالات الغير الرسمية هي جزء من واقع المنظمات، ويمكن أن تكون مكملة للاتصال

الرسمي وتؤدي إلى نتائج ايجابية مهمة بالمؤسسة، تكون هي العامل المساعد في تقليل معدلات التغيب

ودوران العمل في المؤسسة، إلا أن ذلك يعتمد على مدى قناعة المدير بفاعليتها، لجعلها مصدرا مهما

للمعلومات، للتغذية الراجعة عن مدى نجاح أو فشل فاعلية قراراته.

كما يمكن للاتصالات الغير رسمية أن تلحق الضرر بالمؤسسة إذا ما أصبحت مصدر للأقويل

والإشاعات المغرضة، وتعمل ضد أهداف المؤسسة.

### الفرع الرابع: وسائل وشبكات الاتصال داخل المؤسسة:

أ- وسائل الاتصال الإداري: تختلف وسائل الاتصال المستعملة في المنظمات منها الشفوية ومنها الكتابية

ومنها الإلكترونية.

1- وسائل الاتصال الشفوية وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

المقابلات الشخصية، الاجتماعات، اللجان التنظيمية، الهاتف، المؤتمرات والندوات، الإستشارات.

2 - وسائل الاتصال الكتابية مثل:

التقارير، والبرقيات، والجرائد الداخلية، والمجلة، والملصقات الحائطية، التعليمات المكتوبة والتقارير الدورية.

3- وسائل الاتصال الإلكترونية:

الحاسبات الإلكترونية والحاسبات الشخصية، ونظم الاتصال والإرسال الإلكتروني، والهواتف النقالة والفاكس،

وتستخدم اليوم أغلب الشركات والمنظمات هذا النوع من الاتصال، لأنه أسلوب للتعامل مع العملاء

من أجل إبلاغهم ب: رصيد العميل، تكاليف الإنتاج والإشهار، حجز التذاكر ومتابعة سير العمل.

<sup>1</sup> عاطف عدلي العبد، الإتصال والرأي العام، دار الفكر العربي: القاهرة، 1999، ص30.

ب- شبكات الاتصال الإداري: تمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد، تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق

وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة، وتخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق

المعلومات وأيضاً تخدم الهيكل التنظيمي، ويمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

**الصنف الأول:** شبكة اتصال السلسلة: وفي هذا النمط يمكن للرئيس الاتصال بالمرؤوسين، حيث أن كل مساعد

يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في منظمات صغيرة الحجم، حيث

يستطيع الرئيس الاتصال، بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محدداً عادة كما

يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم (01) شبكة الاتصال بالسلسلة



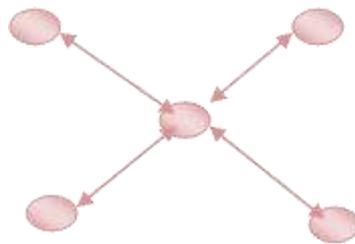
**المصدر:** خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 24.

**الصنف الثاني:** شبكة اتصال العجلة (الاتصال المركزي): وهذا النمط يتيح فقط للرئيس أو المشرف الذي في

المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة الاتصال المباشر إلا بالرئيس،

هذا ما يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.<sup>2</sup>

شكل رقم (02) شبكة اتصال العجلة (مركزي)



**المصدر:** خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 128.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع: الأردن، 2002، ص 128.

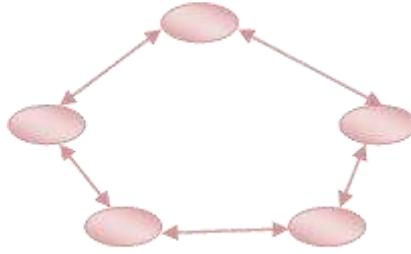
<sup>2</sup> ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة " دراسة نظرية وتطبيقية "، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2001، ص 24.

**الصنف الثالث:** شبكة الاتصال الدائري: ويطلق عليه عادة الاتصال شبه التام أو الكامل، إذ يستطيع الرئيس

أو المدير أن يتصل بمساعدين إثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء قادرون على

الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا، والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

الشكل رقم (03) شبكة الاتصال الدائري



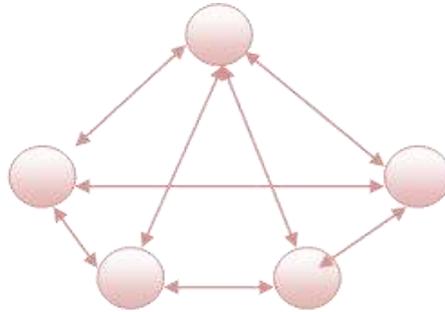
**المصدر:** خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 59.

**الصنف الرابع:** شبكة الاتصال النجمي (الاتصال المتشابك)

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، لذلك فإن هذا النمط من الاتصال أكثر الأنواع السائدة لأنه يتسم بالديموقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف

قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى كما يوضحه الشكل الآتي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (04) شبكة الاتصال النجمي



**المصدر:** سعيد ياسين العامر، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>1</sup> صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن، 2004، ص 54.

<sup>2</sup> سعيد ياسين العامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار الفكر: بيروت، 2000، ص 210.

**المطلب الثاني: دور الاتصال الإداري ومهامه في المؤسسة.**

أ- دور الاتصال الإداري: إن دوره أساسي في كل ما يحدث في المؤسسة، باعتبار أن كل العمليات الإدارية تتم عبر الاتصال، لأن أياً من هذه العمليات لا تتم إلا بتبادل المعلومة على شكل أمر، أو بيان، أو تقرير، أو طلب، .... الخ، فالاتصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في السلوك وتوجيهه، وهذا الدور يتجلى من خلال العمليات الإدارية التالية<sup>1</sup>:

- **التخطيط والتوجيه:** تظهر أهمية الاتصال قبل وأثناء وضع وتنفيذ الخطة لجمع المعلومات والإنطباعات فلا بد أن يكون الاتصال الإداري، وتبادل المعلومة، من المستويات العليا إلى التنفيذية، ومن المستويات الدنيا إلى العليا جيداً وسريعاً وفعالاً، أما في حالة عدم وجود اتصال فعال وسريع، ستتعرض عملية التخطيط إلى العشوائية وعدم دقة المعلومة مما ينجر عنه عدم فهم الأهداف وغموضها، أو رفضها وعرقلة تحقيقها من المستويات الدنيا، لذا على المرسل والمرسل إليه أن يكون متصلاً جيداً، أو فعالاً.
- **التنظيم:** إن مبادئ التنظيم تؤدي مهامها بتوفير إتصال جيد فمعرفة الأهداف وتحديد أفراد المؤسسة يمنحهم الأمان ويرفع روحهم المعنوية، فالمؤسسة هيكل تنظيمي مركب من الاتصالات، والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، يعتمد عليها إلى حد كبير في إنتقاء المعلومات والقيم والإتجاهات.
- **الرقابة:** كما أن الرقابة لا تكون عادلة وفعالة، إلا بإشراك العمال في وضع المقاييس المعتمدة فيها من أجل الحد من المشاكل، ومعارضة التنظيمات الغير رسمية، فالإتصال المبني على قنوات قوية وشفافة وواضحة تنتج لنا رقابة مبنية على الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة (المفاهيم والاتجاهات)، دار زهران للنشر: عمان، 2000، ص12.

• **إتخاذ القرارات:** إن إتخاذ القرار عملية دقيقة تحتاج إلى الإحاطة بكل جوانب الموضوع وإلى المعلومات اللازمة عنه في مدة زمنية محددة، وهذا يعكس دور الإتصال في توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب بالشكل المناسب.<sup>1</sup>

• **تنمية الموارد البشرية:** لا يمكن أن يكون لدينا إتصال إداري فعال في المؤسسة بدون مورد بشري مدرب ومكون على تقنيات الإتصال الإداري واستعمال وسائله، فعندما يتم تدريب الأفراد على الإتصال وتقنياته، فذلك يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة في آن واحد ويمدنا بأسس التنسيق بين أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة

### ب \_ مهام الإتصال الإداري في المؤسسة العامة:

**1 المهمة الإعلامية (الإخبارية):** وتظهر المهام الإعلامية للإتصال الإداري من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات بكمية هائلة في الوقت المناسب ويعتمد هذا التدفق المعلوماتي على مدى فعالية الإتصال الإداري على المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي وبالحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة والتغيرات المستمرة بها ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للإتصال.<sup>2</sup>

**2 المهمة الإنضباطية:** يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة وبالتالي يستلزم وجود سياسات وإستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح الأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه ولا يتم كل هذا إلا بعملية الإتصال الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> منال محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 35.

<sup>3</sup> سعيد ياسين العامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، (مذكرة نماية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، الإتصال وأثره على العلاقات الإنسانية)، سنة 2002، ص 74.

**3 المهمة الإقناعية:** أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل فى الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر وحرية الموافقة أوعدم الموافقة مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التى يمكن إنجازها من خلال مزاولة عملية الاتصال، وتظهر الأبعاد المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة، وأهداف الأفراد وخلق جو من التكامل البناء لتقليل إحتتمالات النزاعات المختلفة.

**4 المهمة التكاملية:** ونقصد بها تفاعل الناس من أجل التكامل الذاتى و الجماعى، وتساعد المهمة التكاملية فى سيادة روح الوحدة بالنسبة للمؤسسة، مما يستلزم توفير الوسيلة التى يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الإلتناء إلى مجموعة ما بالمؤسسة، ومن الطبيعى أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة دون عملية الاتصال.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات الاتصال الإدارى وسبل التغلب عليها:

إن العملية الاتصالية فى المنظمات، تواجه العديد من العوائق، والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها فى غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أوالوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أوالتقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

**الفرع الأول: معوقات الاتصال الإدارى:** وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> منال محمود، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> ربحى مصطفى عليان، الإتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر: الأردن، 2005، ص 272.

أولاً: المعوقات النفسية: وهذه بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية، وأهم هذه العوائق: الإنطواء، وتباين الإدراك والإدراك الإنتقائي والانفعال والعناد<sup>1</sup>.

ثانياً: المعوقات الإجتماعية الثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، والتي تتمثل في: الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية والثقافية<sup>2</sup>.

ثالثاً: المعوقات التنظيمية: يمكن تلخيص المعوقات التنظيمية فيما يلي:

\* صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي للمستويات الإدارية: التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من

التسوية للمعلومات، ومنه عدم فاعلية الاتصال، والتأثير على كمية المعلومات، وسرعة وصولها<sup>3</sup>.

\* صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية: ويشمل على:

- قصور سياسة الاتصال أو عدم وجودها، أو أنها غير واضحة ولا تعبر عن أهداف الإدارة.

- التداخل بين التنفيذ والاستشارة.

- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة.

- العجز والقصور في ربط البيئة الخارجية والتنظيم حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال بحيث أن المؤسسة

تزود بمعلومات عن العملاء المستهلكين والقوى البشرية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد صقر، السلوك الإنساني والاتصال الإداري، دار الجامعة للنشر: الإسكندرية، 2000، ص 309.

<sup>2</sup> منير زيد، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة: الأردن، 2008، ص 38.

<sup>3</sup> منير زيد، مرجع سابق، ص 40.

<sup>4</sup> فرج شعبان، الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر: الأردن، 2011، ص 23 - 25.

الفرع الثاني: سبل التغلب على معوقات الاتصال الإداري: من خلال اهتمام الإدارة وسعيها إلى ذلك من جهة،

والعاملين من جهة أخرى، وهذه الاقتراحات لتحسين عملية الاتصال<sup>1</sup>.

- الوضوح والسهولة في الرسالة وذلك من خلال إختيار المصطلحات البسيطة من طرف المرسل.
  - توعية كافة المستويات التنظيمية بأهمية الاتصال ودوره في بلوغ الأهداف وخلق روح العمل الجماعي.
  - مطابقة القول مع العمل بخلق جو من الاحترام والالتزام ولذا يجب معرفة إمكانية التنفيذ قبل صدور القول.
  - منح الفرصة داخل المؤسسة للأفراد للإستفسار والمناقشة وتبادل الأفكار.
  - سرعة الحد من المشاكل، والصعوبات بين الإدارة والعمال، وتطبيقها والسعي لمعالجتها بسرعة.
  - وجود شبكة اتصالات رسمية محددة وواضحة ومعروفة لدى العاملين.
- يمكن القول، إن نجاح الاتصال، يعني نجاح المؤسسة، فالالاتصال الفعال يعتبر الهدف الجزئي الأساسي الذي يقود إلى الأهداف الكلية للمنظمة، ولايمكن تحقيق الكل إلا بتحقيق الجزء.

<sup>1</sup> فرج شعبان مرجع سابق، ص 35.

### المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة

ساد الاعتقاد قديماً، أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها، وترتب عن ذلك إهمال العنصر البشري، وخاصة في المنظمات الإنتاجية، فحدث انخفاض ملحوظ في أداء العاملين وانتاجهم، فأصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، بتحسين مستوى رضا الموظفين، و زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، والعمل على استخدامه استخداماً فعالاً، فأصبح الآن هو الدعامة الأساسية في أي مؤسسة عامة، أو خاصة، وعليه يبني نجاحها، وبه تحقق أهدافها، خاصة من حيث رضا الموظف بوظيفته، وحبها لها، ورضاه أيضاً عن ظروف العمل، وعلاقته مع مسؤوليه، إلا أن الرضا الوظيفي كمفهوم إداري و مصطلح علمي لم يظهر إلا في الثلاثينات من القرن الماضي على يد مفكرين أمريكيين إهتموا بدراسة علاقته بالإنتاج في المؤسسات الإقتصادية.

### المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة، وعلم النفس، والاجتماع، والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات، والبحوث للإجابات على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله، وتأثير ذلك على فاعليته، وانتاجيته، ولا يزال هناك إختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح.

فما هو مفهومه؟

### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

1- لغة: فإن الرضا هو السرور واللذة الناتجة عن إكمال إنجاز ما كان الفرد ينتظره ويرغب في تحقيقه، و حدد مفهوم الرضا عن العمل لغويا بفعل رضي، رضوانا ومراضاة عنه وعليه، والرضا عن الشيء أي إختاره وقنع به وقبل به.و هو أيضا الإكتفاء، والقبول والموافقة، و الارتياح، ونقول أعطيت شيئاً عن رضا أي عن طيب خاطر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>المعجم اللغوي، دار الفكر: بيروت، 1986، ص487.

فقد جاء في القرآن الكريم " رضي الله عنهم ورضو عنه" أي فرح بهم، وقبل عملهم، وقبلوا فضله وجائزته.<sup>1</sup>

2- **إصطلاحاً:** فلا يوجد إتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد ودقيق للرضا الوظيفي، و ذلك راجع إلى

اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد الحالات العلمية التي تناولته، إذ يعتبر من أكثر المفاهيم غموضاً

ذلك لأنه حالة إنفعالية، ووجدانية، يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولذلك سنكتفي بذكر أهم

التعاريف التي وردت فيه.

يعرف مركز البحوث بجامعة ميتشجن الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الإرتياح الذي يستخلصه الفرد من

الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع".<sup>2</sup>

**تعريف «(فروم):** " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية" وقد ذهب "فروم" إلى أن

هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهي: الأجر، والطاقة المبذولة في العمل، وإنتاج السلع

والخدمات، والتفاعل الاجتماعي، والمكانة المهنية، كما يرى "فروم" أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية

يعتبر من المصادر الهامة للرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

• **تعريف إدوين لوك Edwinlocke:** "الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد

لوظيفته، أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سورة البينة الآية 8

<sup>2</sup> عبد المحسن الحيدر وابراهيم ابن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، الرياض عهد الإدارة العامة، 2005، ص13.

<sup>3</sup> إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة، ص179.

<sup>4</sup> سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02،

جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص.243.

• **تعريف هرزبرج Herzberg\*** أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة، وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أن أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا<sup>1</sup>.

ويمكن القول بشكل عام أنّ الرضا الوظيفي يكون من الرضا عن العمل، وعن علاقات العمل، وعن زملاء العمل، وعن الرؤساء، وعن بيئة العمل وعن السياسات والأفراد، وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل.  
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن:

- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي يمكن أن يكون الرضا لشخص ما هو عدم الرضا لشخص آخر.
- الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف بهدف إشباع احتياجاته.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الماضي في الدول المتقدمة، ومرد ذلك الاهتمام هو محاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية، لضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون بها، ضد النقابات العمالية إلا أن التزايد المستمر في حجم المنظمات، وتحول الملكية في اتجاه الشركات متعددة الجنسية، وزيادة استخدام التقنية، وحدة المنافسة المتزايدة، بالإضافة إلى زيادة قوة النقابات والأجهزة العمالية وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية، أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة، وجعلها تواجه مشكلة أساسية، متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي، والولاء من جانب العاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة وإيجاد الشرعية لسلطتها، بما يمكنها من أداء مهامها وزيادة

\* **Herzberg** : كاتب، أستاذ، عالم نفس، ولد سنة 1898 في الولايات المتحدة الأمريكية، توفي سنة 1984، تحصل على دكتوراه في علم النفس وإدارة الأعمال، ومن أشهر كتبه: نظريات الاحتياجات والدوافع.

<sup>1</sup> محمد سعيد وأتور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة: مصر، 2003، ص 195.

إنتاجها، وقد كانت العوامل السابقة مجتمعة سببا هاما في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل كأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة<sup>1</sup>.

لأن الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

**بالنسبة للمؤسسة:** يعكس إرتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالايجاب على المؤسسة في صورة:

• ارتفاع في مستوى الفاعلية.

• ارتفاع في الإنتاجية.

• انخفاض تكاليف الانتاج.

• ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.

**بالنسبة للموظف:** إن شعورالموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

• القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوظيفة المريحة نفسيا تعطيه إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.

• الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من (أكل، شرب، سكن

..... الخ)، وحاجات غير مادية من ( تقدير وإحترام وأمان وظيفي... الخ)، مشبعة بشكل كافي تزيد

لديه الرغبة في تأدية العمل، والتفكير في الإبداع فيه بطريقة مميزة.

• زيادة مستوى الطموح والنقد، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكبر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

<sup>1</sup>مصطفى كامل وسونيا البكري، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلد 33، عدد 15، يوليو 1990، ص78.

• الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة<sup>1</sup>.

ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

- إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل.
- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقته الكامنة في محيط العمل.
- الوصول إلى التوازن بين أهداف الفرد الخاصة وأهداف المؤسسة.
- الولاء الوظيفي فرضا العامل الوظيفي يزيد من ارتباطه بها<sup>2</sup>.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوى، وكذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة.
- إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية أداء المؤسسة.
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي الذي يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد.
- فالرضا الوظيفي مرتبط بالنجاح في العمل كمعيار تقييم المجتمع لأفراده كما يمكن أن يكون مؤشرا للنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.
- الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسة، والموظفين.

<sup>1</sup> نور الدين شتوي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه العلوم الاقتصادية، الجزائر، جامعة الجزائر، 2005، ص.192

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي: القاهرة، 2000، ص-ص 249-250

➤ هناك بحوث كشفت بأن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير راضيين، وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي، وأكثر تقديراً للذات، وأكبر قدرة على التكيف الإجتماعي، كما أن هناك علاقة بين الرضا عن الحياة عامة والرضا الوظيفي أي أنّ الأفراد الراضيين وظيفياً راضون عن حياتهم.<sup>1</sup>

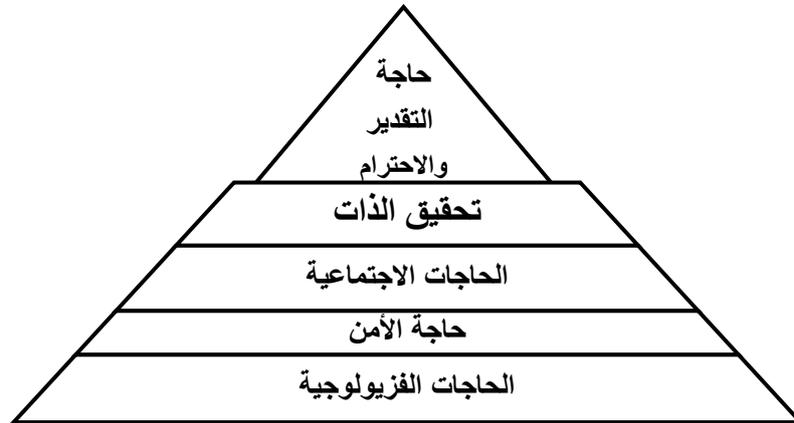
### المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.

كانت المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور ترى أن العوائد المادية (الأجر والحوافز) هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، وظل هذا التفسير هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، إلى أن جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة (ألتون مايو Elton Mayo) والتي توصلت إلى عوامل أخرى محرّكة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعنصر البشري، وبعد ذلك ظهرت نظريات مختلفة حاولت تفسير الرضا الوظيفي على ضوء عوامل ومعايير جديدة.

أولاً: نظرية (تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو Abraham Maslous) وتفسير الرضا الوظيفي:

وهي من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجته، كما يوضحها الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم - 5 - تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو<sup>3</sup>



<sup>1</sup> سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1417هـ، ص 28.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل: عمان، 2005، ص 53.

<sup>3</sup> المصدر من تصميم الطالبين

اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن في الواقع يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين وإلى الحصول على التقدير والاحترام.

وتفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة التوافق والتلاؤم مع الظروف الجديدة<sup>1</sup>.

ثانيا: نظرية الحاجات (ألدرفر (E.R. Gtheory) 1972 (Aldiefre):

والتي ترى أن الحاجات تصنف ضمن ثلاثة أصناف هي<sup>2</sup>:

أ- الحاجة للوجود (Existence need): وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية والأمان عند ماسلو.

ب- الحاجة للانتماء (relatedness need): وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج- الحاجة للنمو (Growth need): وهي كحاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات لماسلو.

وتركز هذه النظرية بالعمل بالحاجات الثلاثة المذكورة سابقا وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق

وتطوير إنجاز المهام وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup> جيرالد جرينج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بسيوي، دار المريخ: الرياض، 2004، ص 168.

ثالثاً: نظرية الانجاز (ماكلياند three needs theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ماكلياند McClelland العالم النفسي الأمريكي سنة 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز وصنف

هذه الإنجازات لثلاث وفيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لمكلياند<sup>1</sup>:

أ. **الحاجات للإنجاز (Need for achievement):** وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز بأفضل وأكفاً

الطرق وحل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة أي هي الرغبة في التميز.

ب. **الحاجة للقوة (Need for power):** وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي

الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

ج- **الحاجة (Need for Affiliations):** وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين

والاحتفاظ بها.

وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن العامل الذي يتميز بأن لديه دافع الانتماء قوي يكون لديه

إنجاز ضعيف كذلك فإن العامل الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا، من الموظف

الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء<sup>2</sup>.

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة

لديها على الحاجات الأخرى، من ثم تكون محرك أساسي لدافعي الموظف لأداء عمله<sup>3</sup>.

رابعاً: **نظرية العاملين (Two-Factor Theory) لفردريك هيرزبيرغ (Frederic Herzberg)** .

لقد قدم فريدريك عام 1959 نظرية العاملين وقبل ظهور نظريته كان يظن أن العوامل المؤدية إلى الرضا

الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر: عمان، 2008، ص 63.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص ص 45، 64، 66.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، 2008، ص 396.

ومن خلال دراسته وجد أن هناك مجموعتين من العوامل<sup>1</sup>:

المجموعة الأولى: العوامل الدافعة (،satisfiers motivation) واعتبر هذه العوامل على أنها عوامل داخلية، لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه.

والمجموعة الثانية: (العوامل الوقائية dissatisfies hygiene) وقد أشار إلى أنها عوامل خارجية، لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم إنجازها<sup>2</sup>.

وقد قدم هيرزبيرغ، إطارا هاما ومفيدا لحاجات متنوعة، معتمدا المكافآت والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أنه لم يقدم نموذجا دقيقا وعمليا يبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد والانجاز، كما أنه فصل فصلا شديدا بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية رغم وجود تداخل بينهما.

### خامسا: نظرية x ونظرية y :

وضع دوكلاس مكريجر مجموعة معينة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل سلوك العاملين، وعلى

أساسها وضع نظريتي X و Y<sup>3</sup>:

فحسب نظريته X فإن الافتراضات الأربعة التي يحملها المدير تجاه العاملين تفترض:

- ✓ أن العاملين بالوراثة لا يرغبون بالعمل، ويحاولون تجنب القيام بواجبهم كلما أمكن ذلك.
- ✓ وعليه فيجب إجبارهم أو تهديدهم بالعقاب لغرض تحقيق الأهداف.
- ✓ يتجنب العاملون المسؤولية ويفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكنا.
- ✓ أغلب العاملين يفضلون الأمان بدرجة أكبر من العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل
- ✓ يظهر القليل من الطموح.

<sup>1</sup> جيرالد جرينج وروبرت بارون، المرجع السابق، ص 13.

<sup>2</sup> حسن زاوية، السلوك والتنظيم المعاصر، الدار الجامعية: مصر، 2004، ص 120.

<sup>3</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، محبر علم الاجتماع الاتصالات للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 176.

وعلى العكس من هذه النظرية السلبية حول الطبيعة الإنسانية وضع مكريجر نظرية Y

- ✓ ينظر العاملون إلى العمل على أنه شيء طبيعي مثل الراحة والتعب.
- ✓ الالتزام الأفراد بالأهداف مما يؤدي بهم لممارسة التوجيه والسيطرة الذاتية.
- ✓ يتمكن الفرد الاعتيادي من تعلم قبول، أو حتى أنه يبحث عن المسؤولية.
- ✓ القابلية على اتخاذ قرارات إبداعية هي سمة عامة بين عدد كبير من الأفراد وليست بالضرورة محصورة عند هؤلاء الذين يحتلون مراكز إدارية.

ويعتقد مكريجر أن نظرية Y هي أكثر صحة من نظرية X، وبذلك فإنه يفترض أنه لكي يمكن زيادة دافعية العاملين فيجب على المدير مشاركة العاملين باتخاذ القرار، وتخصيص أعمال مؤسسة تتميز بالمسؤولية ويتحديات عالية وعلاقات اجتماعية جيدة داخل المؤسسة.

نجد أن افتراضات كل من نظرية X ونظرية Y قد تكون ملائمة في موقف معين، وغير ملائمة آخر.

سادسا: نظرية Z (أوشي Ouchi):

وضع هذه النظرية (أوشي Ouchi) بعد إجراء دراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية، وتقوم نظريته على أن زيادة إنتاجية العامل تقوم على ثلاثة أسس هي<sup>1</sup>:

- 1- الثقة: فالإنتاجية والثقة لا يمكن فصلهما، والمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين.
- 2- الحذق والمهارة: فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب وحدة الذهن، والمهارة في التعامل.
- 3- الألفة والمودة: وذلك من خلال إقامة علاقات إجتماعية متينة وصدقات حميمة وإهتمام متبادل بين الأفراد.

<sup>1</sup> سلطان عويد المشعان، العلاقة بين سلوك النمط (أ) والرضا الوظيفي لدى عينة من المدرسين الكويتيين والمدرسين المصريين، مجلة التربوية العدد 47، يونيو 2003، ص 67.

ويعتقد أوشي بأن تطبيق نظريته في المنظمات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين، وأهداف المؤسسة على حد سواء، والتي تتمثل في زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاني في العمل، وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة الاستقلال والحرية للعاملين وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

### سابعاً: نظرية العدالة (أدمز) :

وتنص على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت، فكلما كان هذا التفاوت كبيراً، اتجه الأفراد إلى تخفيفه. ويحدث التفاوت حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته ومدخلاتها لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص، أو عضواً في جماعة أخرى، أو من خارج المنظمة.

### تاسعاً: (نظريات التوقع) نموذج فروم:

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964، ويرى أن دافعية الفرد للقيام بإنجاز معين تتحدد بإعتقاد الفرد بقدرته على القيام بذلك، وأن هذا الإنجاز يؤدي إلى نتيجة معينة، وهذه النتيجة تهمه، وتشبع حاجة من حاجاته، مما يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعاته. 2

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد، والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق له الرضا.

ويرى فروم أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي الجهود المبذولة والمكافأة عن هذه الجهود، والإنجاز، إلا أنه من الصعوبة بمكان تطبيق هذه الفكرة على جميع الموظفين، إذ أن الدرجات

<sup>1</sup> محمد ناصر العديلي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> تحليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، 2005، ص 72.

التي تحكم المتغيرات الثلاث نسبية من مؤسسة لأخرى، ومن فرد لآخر.

عاشرا: نظرية نموذج بورتر ولولر (andLawler ModelPorter):

فنظرية بورتر ولولر تقوم على أساس أن استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى إدراكهم الايجابي وبين المكافأة التي يحصلون عليها كنتيجة لعملهم. حيث افترضنا بأن الأداء والانجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه تؤدي إلى الرضا عن العمل، كما تتضمن عنصرا آخر وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها من المؤسسة<sup>1</sup>. لقد وضع بورتر ولولر العوائد كحلقة وسيطة بين الانجاز والرضا، ومتى كانت العوائد الفعلية متقاربة أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الجهد المبذول يتحقق الرضا، مما يدفع الفرد لتكرار هذا الجهد.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤشرات قياسه.**

**الفرع الأول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:**

من خلال استعراضنا لنظريات الرضا الوظيفي يتبين لنا أنه هناك عدة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، فمنها العوامل الشخصية والعوامل المادية والعوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية والبيئية.

**1- عوامل شخصية خاصة بالعامل:** تتعلق بقدرات ومهارات العامل نفسه والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل خصائص العامل مثل: العمر، درجة التعلم، المركز الوظيفي، كما تتعلق أيضا بحاجاته وقيمه.

- حاجات الفرد: حيث أن لكل فرد حاجات تختلف عن حاجات الأفراد الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها، وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.
- قيم الفرد: ومدى اتفاقها مع العمل وإمكانية تحقيقها في نطاق هذا العمل وبقدر هذا التحقيق يرتفع الرضا الوظيفي، ومن بين هذه القيم الإبداع، إتقان العمل.

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 21.

(2) - **العوامل المادية:** يعمل الفرد جاهدا دوما للحفاظ على جو مريح ومرضي في عمله، حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل إنجاح عمله الذي يعود عليه و على المؤسسة و المجتمع بصفة عامة بالرضا و الرفاهية المادية، وهنا نوضح تأثير العوامل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين كالأجر الذي هو المصدر الأساسي لإشباع حاجاته و رفع مستوى معيشتة، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

(3) - **العوامل الاجتماعية والبيئية:** إن الحافز المعنوي له تأثير كبير على دافعية الأفراد للعمل والأداء الأفضل، فحاجات الأفراد ليست جميعها مادية، لذلك لا بد من الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، لإحداث إشباع الحاجات الإنسانية ومن ثم تحقيق الرضا للعاملين.

فالعامل على اتصال مع غيره من الأفراد داخل التنظيم وله علاقات إنسانية إجتماعية، ولهذا تقوم علاقات التعاون مع بعضهم، مما يخلق جو اجتماعي يتحقق من خلاله الرضا عن العمل لدى أفراد المؤسسة.<sup>2</sup> هناك عوامل متعلقة بالبيئة الإجتماعية التي ينشأ فيها الفرد وبتقافة المجتمع الذي يعيش فيه ومنها: الإلتناء الإجتماعي: إن الإلتناءات الديمغرافية (الريف، المدينة....)، لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، فنظرة المجتمع المحلي للموظف، ومدى تقديره للموظف وذلك حسب القيم والأوضاع السائدة في هذا المجتمع، والرضا العام عن الحياة، لأن الأفراد السعداء في حياتهم العادية كثيرا ما يكونون سعداء في عملهم وعلى العموم هناك جماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من الجماعات<sup>3</sup>. (4) **العوامل التنظيمية:** تمثل العوامل التنظيمية أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الفرد ويشمل ذلك سياسات العمل

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي ومراد بومنقار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع: الأردن، 2014، ص 93.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد وأحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 69.

<sup>3</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط 2، دار الفائز للنشر والتوزيع: قسنطينة، 2010، ص 187.

وإجراءاته والهيكل التنظيمي والمراكز الوظيفية وأسلوب الإدارة التي توجههم لبذل مجهود أكثر لتحقيق أهداف

المؤسسة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين ومن هذه العوامل<sup>1</sup>:

- نمط الإشراف وأثره على الرضا عن الوظيفة.
- نمط القيادة وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي.
- نمط الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار وقيم ومعايير يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد

علاقته مع زملاء عمله، وبالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية، إلا أنه يمكن التعرف عليه من خلال

مؤشرات قابلة للقياس والتي تعبر عنها المظاهر التالية<sup>2</sup>:

- ارتفاع مستوى الإنتاجية للعمال.
- انخفاض معدلات التغيب عن العمل.
- عدم الميل إلى تغيير العمل والإحساس بالانتماء.
- الإحساس بالأمن وعدم التهديد.
- العلاقة مع الزملاء من جهة، ومع الرؤساء من جهة أخرى.
- فاعالية الاتصال بكل أنواعه.

إن كلا من الغياب ودوران العمل قد اعتبرا كمتغيرين أساسيين للدلالة على مستوى عدم الرضا عن

العمل لدى العامل، حيث أثبتت الدراسات المختلفة عن وجود علاقة عكسية بين هذين المؤشرين كمتغيرين

أساسيين للدلالة على عدم الرضا عن العمل لدى العامل.

يمكن قياس الرضا الوظيفي بواسطة عدة مؤشرات أهمها:

<sup>1</sup> وهيبه غرامري، الإدارة الحديثة للمكاتب، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 3.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق: عمان، 1996، ص 16.

• **الغياب عن العمل:** فعادة ما ينظر إلى نسبة غياب الفرد عن عمله كمؤشر موضوعي، يعكس مستوى رضا الموظف عن عمله، وتجدر الإشارة إلى أن هناك حالات غياب خارجة عن نطاق الموظف، كما هو الحال عند المرض أو بسبب حوادث معينة، أو ظروف عائلية طارئة، وغيرها من الأسباب التي قد لا تعكس بالضرورة أي علاقة لها بالرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من ذلك، تبقى هناك حالات كثيرة يترجم فيها الغياب على أنه يعكس مستوى الرضا لدى العاملين، وقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية حساب معدل الغياب وفق المعادلة التالية:

مجموع أيام الغياب للعمال

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{متوسط عدد العمال} \times \text{عدد أيام العمل}}{100} \times$$

متوسط عدد العمال X عدد أيام العمل

• **دوران العمل:** قام الباحث "موشنسكي" سنة 1979، بتفحص عدة دراسات سابقة عن العلاقة بين الرضا ودوران العمل والذي يعني لجوء العامل غير الراضي وظيفيا عن عمله، إلى البحث عن عمل جديد يلبي له قيمه وحاجاته، حيث تبين له وجود علاقة سلبية بين المتغيرين، فالعامل الذي يحب عمله لا يغادر منصب عمله، وقد أشار نفس الباحث إلى أن هناك عدة عوامل تتوسط تلك العلاقة، من أهمها الظروف الاقتصادية، ويمكن اعتبار حالات إنهاء العمل كدليل يعكس مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد المؤسسة، إذ ينظر إلى بقاء العامل بوظيفته كمؤشر يدل على مدى ولاءه وارتباطه بها، وعادة ما يحسب معدل دوران العمل وفقا للمعادلة الموالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>حمو بوظيفة وآخرون، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، جامعة الجزائر، 2007، ص-ص 64-65.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 74.

عدد حالات إنهاء المهام

معدل الدوران خلال فترة معينة =  $\frac{\text{عدد حالات إنهاء المهام}}{100} \times 100$

المجموع الكلي للعمال في منتصف الفترة

وكما هو الحال بالنسبة لمعدلات الغياب، فإن معدلات دوران العمل قد تفيد في عملية تحديد مستويات الرضا الوظيفي، بالنسبة للعديد من فئات العمال، ومختلف الأقسام، وعبر الفترات الزمنية المختلفة، الذي من شأنه أن يشير إلى وجود مشاكل قد تتطلب إعادة النظر، في مختلف الإجراءات التنظيمية وغيرها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يبقى مبهماً إلى حد ما، نظراً لعدم قدرته على تقديم تعليلات لأسباب هذه الظاهرة، لذلك عادة ما ينصح بإجراء مقابلات مع الأفراد المعنيين حول أسباب الإنهاء الاختياري لمهامهم<sup>1</sup>.

أظهرت دراسات هذه الظواهر وتحليلها أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم، بعكس أولئك الذين يقل عندهم الرضا الوظيفي، ومن هنا يمكن التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار أو التخلي عن الوظيفة بطريقة دقيقة، وسهلة وبعيده عن التحيز.

وهناك من يرى أن من نتائج دراسة هذه الظواهر وتحليلها، إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما للاستمرار في وظيفته، أو تخليه عنها، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، هذا بالإضافة إلى صعوبة تفسير بعض البيانات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حمو بوظيفة وآخرون، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup>بدر حامد، مرجع سابق، ص 16.

أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي أن نسبة غيابهم ضئيلة، وأن انخفاض معدل دوران العمل بينهم كبير بصورة لا نجد لها بين الذين لديهم درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

### الفرع الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.

#### 1- طريقة هرزبيرج: التي تسمى بذات العاملين العوامل الدافعة والعوامل الصحية / الوقائية

تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي "فريدريك هرزبيرج" وآخرين، كما تقدم لنا، فقد أجرى سنة 1959 قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتقوم هذه الطريقة على إجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة، يطلب فيها منهم تذكر الأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالرضا، والأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالاستياء خلال فترة معينة، وتذكر الظروف والأسباب التي كانت تؤدي إلى رضاهم أو استيائهم، وأثر ذلك إيجاباً أو سلباً على أداءهم.

وأدى استخدام هذه الطريقة إلى إستنتاج أن: الشعور بالرضا والشعور بعدمه، ليسا عكس بعضهما، فالعوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، لا يؤدي غيابها إلى الاستياء أو عدم الرضا وبالمقابل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بعدم الرضا لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

وما دام أن الرضا وعدمه منفصلان، وغير مرتبطين فإنه يمكن أن يكون الموظف راض، وغير راض في ذات الوقت، فإذا كان الهدف إزالة عدم الرضا الوظيفي، وجب التركيز على عوامل الصحة، أما إذا كان الهدف زيادة الرضا الوظيفي، وجب التركيز على العوامل الدافعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>عبد المحسن الحيدر وإبراهيم ابن طالب، مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص288.

2- طريقة الاستقصاءات: تعتمد هذه الطريقة على استخدام نماذج استطلاع استبيانات<sup>1</sup> يتم تصميم عناصرها

وصياغة فقراتها بالشكل الذي يخدم أهداف الباحثين، وذلك من أجل استطلاع آراء أفراد العينة المراد قياس

رضاهم الوظيفي، حيث يوزع الاستبيان على مجموعة من المبحوثين الذين يقومون بالتعبير عن رضاهم، حول

مجموعة من العناصر الوظيفية التي يتضمنها الاستبيان، وذلك باختيار الحالة المناسبة من

المقياس، التي تعبر عن مدى الشعور بالرضا نحو كل عنصر من تلك العناصر، ويكون مقياس الرضا متدرجا

من راض جدا، أو موافق بشدة، إلى غير موافق بشدة.

وتتفاوت هذه النماذج من حيث البساطة والتعقيد، وذلك تبعا للغرض منها وطريقة معالجة البيانات التي

يتم الحصول عليها والتي أصبحت تخضع للمعالجة بالأساليب الإحصائية والطرق الكمية التي تساعد في الوصول

إلى مؤشرات ومحددات كمية تبين مستوى الرضا الوظيفي ومؤشراته<sup>1</sup>.

ومن النماذج المعروفة في هذا الصدد نموذج "بورتر" الذي هو من أبرز المختصين في مجال الدافعية

للعمل، وكذا الرضا الوظيفي، فسلوك الفرد في نظره مبني أساسا على عملية إدراك تحليل ومفاضلة بين

البدائل المتاحة في العمل والعوائد أو الفوائد المتوقعة، والتوقع مفهوم يمثل درجة احتمال تحقيق الفوائد بعد بذل

الجهد وآداء العمل، فعلى أساس ذلك تحدد درجة الرضا<sup>2</sup>.

و هناك أسباب منطقية لاستخدام وتطبيق بعض النماذج النمطية المتعارف عليها والتي سبق

استخدامها، من هذه الأسباب:

• أن تصميم هذه المقاييس ليس عملية سهلة، بل تتطلب جهدا وإعدادا خاصا، ويستغرق إعدادها بعض

الوقت.

<sup>1</sup> بدر حامد، مرجع سابق، ص ص 161-164.

<sup>2</sup>حمو بوظريفة وآخرون، مرجع سابق، ص 74.

• اعتبار مقياس الرضا المستخدم، فسيتعذر دائماً أن يحدد لنا هذا المقياس نقطة الصفر التي تبدأ من عندها في قياس الرضا، أو يحدد لنا النقطة التي يتحول عندها الرضا إلى عدم الرضا أو العكس، أو يحدد لنا قياساً مقبولاً لحدود الرضا<sup>1</sup>.

• يصعب استخدام مقياس واحد للرضا على نفس العاملين، أكثر من مرة في المؤسسة الواحدة، من أجل متابعة اتجاهات الرضا وملاحظة مؤشراتته، في ارتفاعها وانخفاضها على امتداد فترة زمنية معينة، ومن الطبيعي تعذر هذه المتابعة إذا تعددت هذه المقاييس واختلفت في كل مرة.

• احتمال إغفال بعض جوانب الرضا الوظيفي واحتمال التحيز في الإجابات المقدمة من المستجيبين<sup>2</sup>. ومن مزايا هذه الطريقة: سهولة تصنيف البيانات كميًا، وإمكانية استخدامها في حالة العينة الكبيرة وقلة التكاليف، وخصوصية المعلومات،

**3- طريقة المقابلة الشخصية:** وتقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصياً، وتوجيه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم، وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومهيكله أو غير مهيكله، وتعد هذه الطريقة فعالة في حالة المؤسسات ذات الحجم الصغير، ومن مميزات هذه الطريقة:

• المرونة في جمع البيانات أثناء المقابلة.

خصوصية المعلومات وتوافر الفرصة للحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة.

أما عيوبها فهي: التكلفة العالية، واحتمال التحيز المقابل، واحتمال تحيز المستقضي، وصعوبة ترجمة المعلومات من المستقضي أحياناً.

**4- طريقة الملاحظة:** تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات، ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 288.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 161-164.

5- طريقة المواقف الحرجة: يتم من خلالها وضع الفرد في مواقف حرجة مرتبطة بعمله للتعرف على الحلول الممكنة لديه لمواجهة هذه المواقف والتي بدورها ستحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد عن العمل.<sup>1</sup> ويلاحظ أن لكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها مما يتطلب من الباحث المفاضلة بين هذه الطرق في ضوء الاعتبارات الآتية:

أ) مدى ملائمة الطريقة لمجتمع ومفردات البحث.

ب) التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

ج) درجة الدقة التي يسعى الباحث لتحقيقها في نتائج دراسته.

د) نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

### 6-المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي.

هنالك العديد من المقاييس الخاصة بالرضا الوظيفي بعضها يتسم بالبساطة ويقوم على توجيه سؤال محدد للعاملين لتوضيح انطباعاتهم عن وظائفهم مثل:

#### ❖ مقياس "ليكرت" للرضا الوظيفي.

حيث تقتصر طريقة "ليكرت" على مجرد إختيار مجموعة من العبارات الايجابية التي لها صلة بخصائص العمل، حيث يطلب من المفحوص فيها بعد إختيار درجة موافقة أو عدمها على مدى سلم التنقيط، يتكون من خمس مستويات، تتراوح ما بين موافقة قصوى إلى معارضة شديدة، وتنقط إجابات المفحوص على كل عبارة وفق سلم نقاط ينحصر بين 1 و 5 ، وفق الموافقة المفحوص أو معارضته لكل عبارة وتحسب في الأخير درجة مستوى الرضا العام لدالعامل بجمع مختلف المقادير التي حصل عليها مقابل كل عبارة من عبارات المقياس<sup>2</sup>.

ونورد فيما يلي مثالين يحتوي الأول على عبارة سلبية والثاني على عبارة إيجابية.

<sup>1</sup>عبد الخالق ناصف، الإصلاح الإداري في جمهورية مصر العربية، دار الصحوة للنشر والتوزيع: مصر، 1975، ص 92.

<sup>2</sup>حمو بوظريفة وآخرون، مرجع سابق، ص 71-72.

العبارة السلبية: كثيرا ما أشعر بالسأم في عملي.

موافق جدا - موافق - غير متأكد - غير موافق - غير موافق بشدة.

وتتقيط العبارة السلبية يكون على النحو التالي:

موافق جد=1- موافق=2- غير متأكد=3- غير موافق=4- غير موافق بشدة=5.

العبارة الايجابية: أشعر بالارتياح عند تواصلتي مع زملائي في العمل.

يتم تنقيط العبارة الثانية الإيجابية على النحو التالي:

موافق جدا=5- موافق=4- غير متأكد=3- غير موافق=2- غير موافق بشدة=1.

ومنها ما يتصف بالتعقيد ويعتمد على استخدام وسائل معيارية متخصصة مثل: مؤشر وصف الوظيفة

❖ **مقياس (وايز وآخرون) إستبانة "مينسوتا" للرضا الوظيفي:** والذي يعتبر أكثر مقاييس الرضا

الوظيفي انتشارا ويتضمن عدة جوانب من جوانب الرضا الوظيفي منها:

(أ) استغلال القدرات، (ب) الإنجاز، (ج) التقدم الوظيفي، (د) السلطة، (هـ) سياسة المؤسسة وإجراءاتها،

(و) المكافأة، (ز) زملاء العمل، (ح) الاستقلالية، (ط) الأمن الوظيفي، (ي) التقدير، (ك) المسؤولية، (ل)

(الم) الإشراف، (ن) ظروف العمل.<sup>1</sup>

❖ **مؤشر وصف الوظيفة:** من أكثر المقاييس استعمالا ويتكون من خمسة أبعاد للرضا الوظيفي هي:

أ-العمل، ب-الراتب، ج-الترقية، د- الإشراف، هـ- زملاء العمل،<sup>2</sup>

❖ **قياس الرضا الوظيفي بناء على ما تقوم به المؤسسة تجاه العاملين:** من إنصاف للعاملين والتزام

بالعقد النفسي، أن من العدالة أن يعامل الناس على قدم المساواة كبشر، وأن تكون لهم حقوق، وامتيازات، كما

أن عليهم واجبات متساوية مع أقرانهم، ويرتبط بفكرة العدالة فكرة المساواة، والإنصاف، من أجل تأكيد الثقة

<sup>1</sup>النعمي عدنان تايه وآخرون، أهمية الأهداف والإتجاهات نحو الوظيفة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد

الجامعات العربية، العدد، 199530، ص 107.

<sup>2</sup>عبد المحسن الحيدر وإبراهيم بن طالب، مرجع سابق، ص ص 48-49.

بالمساواة، فإن العاملين يميلون إلى معارضة المحاباة، والامتيازات الشخصية، كما يميلون إلى تحديد نظام الحوافز المبني على أساس الإنجاز.<sup>1</sup>

كما أن هناك من يربط قضية العدالة بكل أنواع المكافآت النفسية والاجتماعية والاقتصادية، ويعد الفرق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلا من ذلك العمل، عاملا هاما يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن ثم فإن الفارق بين العائد المنصف -في تصور الفرد- والعائد الفعلي، يرتبط عكسيا مع درجة الرضا عن العمل، فكلما زاد الفرق قل الرضا عن العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عبد المحسن الحيدر وابراهيم بن طالب، مرجع سابق، ص 54.

<sup>2</sup>أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة: الإسكندرية، 1985 ص 181.

### المبحث الثالث: دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة.

بعد إستعراضنا في المبحثين السابقين مفهومي الاتصال الإداري والرضا الوظيفي وأهم النظريات التي

تناولت الموضوع، وتعرفنا إلى العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، والتي تم تصنيفها إلى:

عوامل مرتبطة بذات الفرد، وعوامل مرتبطة ببيئة العمل، وعوامل مرتبطة بظروف العمل.

وهي عوامل تحمل بين طياتها عناصر مثل الأجر والترقية والمكافآت وساعات العمل وأوقات الراحة

والعلاقة بين العمال... والتي تعتبر حوافز بإمكانها أن تكون إيجابية أو سلبية، فإن كانت إيجابية فإنها حتما

تحقق درجة من الرضا لدى العمال، وإن كانت سلبية فإنها تبعث على الاستياء والتذمر<sup>1</sup>.

بما أن الاتصال الإداري هو المحرك الأساسي لكل تلك العوامل فإننا سنحاول شرح دوره في زيادة أو

ضعف الرضا الوظيفي نظريا في المنظمة.

#### المطلب الثاني: أثر الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي.

أشارت نتائج الدراسة التي قام بها "متشاتسكي" إلى وجود علاقة ارتباط بين مكونات الرضا عن العمل،

كالأجر ونوع العمل ... الخ، والبيئة التنظيمية كأسلوب الإدارة والمسؤوليات... الخ، وبين معظم مكونات

الاتصال، فكلما زادت الاتصالات وتطورت وكانت سريعة ودقيقة وفعالة في توصيل وتبادل المعلومة زادت

درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته والعكس صحيح<sup>2</sup>.

تساهم كفاءة عملية الاتصال وأدواته المستخدمة بأشكال متعددة، في تحقيق الرضا عن العمل وبيئته

التنظيمية، فتحقيق تعاون الأفراد داخلها وتفهمهم للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، يتوقف على مدى

<sup>1</sup> عبد المحسن الحيدر وإبراهيم ابن طالب، مرجع سابق، ص 59

<sup>2</sup> هوارى معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية (دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي - وهران، C.H.U) أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2016، 2017، ص 32.

كمية المعلومات وقدرة الوسائل المكلفة بتوصيلها إلى الأفراد بدقة، وتوقيت المناسب، فالاتصال يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المؤسسة وهو وسيلة فعالة، من وسائل حفز الجهود نحو مستويات أكبر من الانجاز.

وقد بينت دراسة "مايو" على أهمية الاتصال الصاعد، في نقل استفسارات العمال وانشغالاتهم المهنية، فبعدما كان الاتصال وسيلة توجيه الأوامر حسب نظرية الإدارة العلمية، فإنه الآن أصبح وسيلة لرفع كفاءة العمال وتحقيق رضاهم من خلال نقل رسائلهم إلى المستويات العليا، كما أنه يمكن القول إن لنوع الاتصال تأثير على الشعور بالانتماء، حيث كلما زاد الاتصال الصاعد كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة وتشعره بالرضا، وتحقق له حاجة الانتماء إلى الجماعة وهي المستوى الثالث من سلم

"ماسلو" في تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

إن المؤسسة التي تشجع تدفق المعلومات إلى الأعلى بكل سهولة وبدون عوائق، يكون لدى رؤسائها رؤية شاملة لما يحدث بداخلها، مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صواباً هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم والاستماع إلى شكاويهم، يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية لديهم ويحققون بذلك الشعور بالأهمية، مما يحقق لهم الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال غير الرسمي له أهمية كبيرة في توطيد العلاقات الاجتماعية، بين العمال وبالتالي خلق نوع من الرضا من خلال الإحساس بالانتماء، إذ أن العلاقات الغير الرسمية التي تكون بين العمال تساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج، لذا يجب على الإدارة عدم تجاهل دور الاتصال الغير رسمي، لأن أي تجاهل من جانب المؤسسة لهذا النوع قد يؤدي إلى تسرب المعلومة الغير رسمية إلى الاتصالات الرسمية فتشوشها، فنكثر الإشاعات والمشاكل مما قد يتسبب في انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهبيشي و أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي المبادئ العمليات المداخل والتجارب، ط 2، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، 2000، ص49.

وقنوات الاتصال إذا كانت مفتوحة لجميع العمال، وكانت خطوط السلطة الرسمية واضحة ومعروفة،

ستؤدي العامل إلى الشعور بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف الرؤساء وهذا ما يشعره

بالرضا، لأن اهتمام المؤسسة بعمالها وتوفير لهم اتصال فعال بالادارة يجعلهم أكثر استعدادا للعمل وأكثر

شعورا بالرضا<sup>1</sup>.

و في دراسة لـ ( أجالا,Emmanuel Ajala)، عام (2012)، لخصت تأثير بيئة العمل على راحة

العاملين وعلى إنتاجيتهم في المؤسسات الحكومية في ولاية أندو في نيجيريا، إذ ناقشت تأثير الاتصال في بيئة

العمل على راحة العاملين وأدائهم وإنتاجيتهم، حيث أظهرت نتائجها أن مميزات بيئة العمل وشبكة الاتصالات

الجيدة أثناء العمل، لها أثر كبير على راحة الموظف وصحته ومعنوياته وكفاءته وإنتاجيته، وأوصى الباحث

بأن يعمل الإداريون على إيجاد بيئة عمل تحفز على التعاون، وتعزز الاتصال التي من شأنها أن تجذب

العاملين، وتحافظ عليهم، وتشجعهم على الإنتاجية، وتضمن لهم وجود موظفين ذوي نشاط وحماس ومؤسسة

ذات مورد دائم<sup>2</sup>.

لا يخفى ما قد يسببه إحساس بعض الموظفين من عدم التواصل مع رئيسه المباشر، أو

بصعوبة الاتصال به، فسيشعره ذلك بالإحباط، وضعف الرغبة في العطاء، وتأثير ذلك سلبا على

درجة إخلاصه وولائه وارتباطه بالعمل، لذلك لا بد من تدعيم الجانب الإنساني في الاتصال،

وتتمية العلاقات الإيجابية، وزيادة درجة التقارب فيما بين الإدارة والعاملين من خلال الاجتماعات

واللقاءات الدورية الرسمية وغير الرسمية، ومن خلال التوعية والإرشاد بما يكفل تحقيق التفاعل

بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، المخبر بحت علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 131.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهيثي وأكرم أحمد الطويل، مرجع سابق، ص 56.

كما أن علاقات العمل مع المرؤوسين يجب أن يسودها الود والتآلف والتعاون المثمر، بإيجاد قنوات مستمرة ومفتوحة للإتصال بالرؤساء دون عقبات، وعقد لقاءات مع الموظفين والاجتماع بهم دوريا، لمناقشة قضايا العمل بكافة جوانبه وتطلعاته، وأن تعطى الفرصة لكل فرد للمناقشة بحرية ودون تخوف أو تحرج بدل من إلقاء الأوامر والتوجيهات من طرف واتجاه واحد.

على الادارة استعراض السياسات التنظيمية المتعلقة بالأداء المتميز والأداء الضعيف، وتوضيح دليل المكافآت والقوانين واللوائح، وسؤال الموظفين باستمرار عن أي ردود فعل أو ملاحظات عن شعورهم وأدائهم، ووضع خطة لمعالجة ضعف الأداء الوظيفي، وكذلك الالتقاء بالموظفين خارج المؤسسة ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، فهذا يحفز الموظفين ويدفعهم للعطاء ويزيد من مستوى رضاهم وإنتمائهم للمؤسسة.

إن الإتصال الإداري في أي مؤسسة يؤثر في جميع العمليات الإدارية والإنتاجية في المؤسسة إما إيجابا إذا كانت تلك الشبكة قوية وفعالة كما بينه جوتام (Goutam) في دراسة له بقوله: «إن التواصل في مكان العمل، له تأثير دائم على تحفيز الموظفين الذين إذا شعروا بالاتصال من الإدارة، فذلك يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام، وزيادة الثقة في مكان العمل».<sup>1</sup>

أو سلبا فيعطينا نتائج ضعيفة وفوضى في التسيير وتدمر متواصل واضرابات عمالية وولاء تنظيمي ضعيف.

إن توفر المنظمة على نظام اتصال فعال يسمح بمرونة تبادل البيانات، ووصول المعلومات إلى جميع أجزاء التنظيم أفقيا وعموديا، وإلى كافة العاملين، بما يساهم بشكل كبير في إتخاذ القرارات وتحقيق الفعالية التنظيمية، ولقد ذكر صالح بن نوار " أن على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيثي و أكرم أحمد الطويل، مرجع سابق، ص59.

حاجاتهم وأرائهم من جهة ثانية، لأن أساليب الاتصال المعروفة لدى إدارة التنظيم، غالبا ما تعجز عن إيصال المعلومة للعاملين، وبالتالي فإن شعور العامل بأن منظمته لا تمتلك أساليب ووسائل إتصال فعالة، تضعها وتستخدمها للإستماع لإنشغالات وطموحات عاملها، وتقديم التغذية الرجعية حول أدائهم، وغياب سياسة الحوار والتشاور بين رئيس العمل والمرؤوسين، كلها عوامل تولد حالات الإستياء والشعور بعدم الرضا التي تظهر في سلوكات العاملين داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

كما توصلت دراسة لكمال بن موسى<sup>2</sup> بعنوان "عملية إتصال بين الرئيس المتسلط ومرؤوسيه وردود أفعالهم السلوكية بمجمع سوناطراك بأرزيو"، إلى " أن أهم نتائج ضعف التواصل بين الرئيس ومرؤوسيه تتمثل في تلك الإستجابات السلوكية منها عدم الرضا الوظيفي كرد فعل سلوكي قوي عند المرؤوسين، بسبب عدم إعتراف الرئيس بكفاءات مرؤوسيه وهذا راجع إلى التغذية الرجعية السلبية، وعدم توافر المعلومة وقلة تبادلها بين رئيس المصلحة ومرؤوسيه".

### المطلب الأول: أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي.

يلقى الاتصال الإداري إهتماما متزايدا من قبل المديرين والمسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً وصالحاً للعمل، فالإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم، إذ يستخدم فيه المسيرون الجوانب الإنسانية والإجتماعية للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتأثير على العمال بهدف زيادة أدائهم.

فإهتمام المسيرين بإقتراحات العمال، وتبادل الآراء معهم حول مسألة ما، وفتح قنوات اتصال

واضحة، من أجل التعرف على آراء العمال وأفكارهم ومحاولة حل مشاكلهم، يساهم في تحفيز العمال على تحسين أدائهم وإنتاجهم، ويزيد من رضاهم الوظيفي.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 22، 2004، صص: 120-122.

<sup>2</sup> كمال بن موسى، عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومرؤوسيه وردود أفعالهم السلوكية، دراسة تحليلية في مركب تميم الغاز بأرزيو، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة وهران، العدد 22، 2011، صص: 121-142.

لأن أي قصور أو تهاون من طرف المؤسسة في الاتصال الإداري يؤدي بالعمال إلى تجنب الأوامر وإلى مقاومتهم لها وهذا راجع لعدم معرفتهم لأهداف وأبعاد هذا التغيير، كما أن الاتصال والتعاون بين الزملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند العمال والاستماع لشكاوى العمال اعطاؤهم المكانة اللائقة بهم، ومنح الترقية لمن يستحقها وإمام العمال بما يجري في المؤسسة واحترام كرامتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات، يساعد في رفع روحهم المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

تزيد ثقة العمال في الإدارة، بمحاربة المعلومة الخاطئة والإشاعات المغرضة الكاذبة ودور الاتصال في ذلك قوي وفعال بتوصيل المعلومة الصحيحة ونفي الإشاعات والتقرب من العمال لسماع شكاويهم، والتقليل من التوترات في المنظمة

إن العامل الراضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويدفع من أداء الجماعة بالتعاون ويزودهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل، عكس العامل الغير الراضي عن عمله الذي يحجب المعلومات عن زملائه وعن المشرفين، مما يعطل عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي تعطيل الإنتاج، وهكذا يصبح العامل الغير الراضي عن عمله منعزلا عن المنظمة، وبالتالي يشعر بالملل، والاغتراب في وظيفته<sup>1</sup>.

ومن أجل ذلك يجب على المسيرين مراعاة الجوانب التالية:

1- الاستقبال الجيد و التواصل مع العمال من أول يوم لهم في المنظمة أهم العناصر الفعالة والمحفزة للأفراد

لأنها تسهل سرعة اندماجهم في محيط العمل ولتحقيق ذلك يجب:

أ- اكتشاف وتوظيف قدرات العمال وتميئتها.

ب- توضيح وشرح الأهداف العامة للمنظمة.

ج- مساعدته على التكيف بالاندماج في بيئته الجديدة.

<sup>1</sup> ماجد عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق: عمان، 2003، ص18.

د - إخباره بالسياسات المطبقة في المؤسسة مثل: إبلاغه بالخدمات الإجتماعية والمزايا المقدمة للعاملين.

2- يأخذ المسير بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية ويعمل على تنميتها كما يلي:

أ - إظهار الاهتمام بهم والتأكد على أنهم أساس نجاح منظماتهم.

ب- الحفاظ على روح الجماعة وروح الاتصال بينهم.

ج - تدعيم عنصر الثقة لدى العمال وإعطائهم حرية أكبر للتعبير عما بداخلهم حتى لا يصبحوا عرضة للانغلاق والشكوك والتذمر .

د - الاستماع إلى مشاكل العمال ومعالجتها لإيجاد الحلول المناسبة.

هـ - التقليل من التوترات والصراعات في العمل.

### خلاصة الفصل الأول.

إن الاتصال الإداري القائم على إحترام قنوات الاتصال في المنظمة، وعلى الثقة والتعاون في صنع القرار، مع التقدير والإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، سيجعل أفراد المنظمة قادرين على الإستمرار في العطاء، وحرصين على إتقان العمل، ويسعون بصفة دائمة إلى إكتساب الخبرات، والمهارات، التي تحسن من أدائهم، وترفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم، وإلى جعلهم يفهمون عملهم بصورة أفضل، ويشعرون بالمسؤولية من خلال مشاركتهم في العمل، سيؤدي بهم حتما إلى الإحساس بالرضا الوظيفي.

وعلى العكس من ذلك، فإن لم يتحقق الاتصال والتواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، فإن العمال لا يمكنهم معرفة أهداف الإدارة ولا المطلوب منهم بشكل دقيق، والإدارة لا يمكنها معرفة حاجات العمال وإشغالاتهم فيصبح التفاهم والتنسيق بينهم أمرا مستحيل التحقيق، فيؤدي ذلك إلى العشوائية في إتخاذ القرارات وإلى الإضطرابات والمشاكل مما يتسبب في تذمر وعدم الرضا لكل العاملين بالمؤسسة.

نلاحظ مما سبق أن تأثير الاتصال الإداري في الرضا الوظيفي بالمؤسسة قد يكون غير مباشر بتأثيره في العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، كون الاتصال الإداري بكل أنواعه وأشكاله ومستوياته، يمثل العصب الأساسي للمؤسسة، ولا يتم أي فعل أو عملية إلا به، مما يجعل له الأثر البالغ على الأداء والعلاقات داخل المؤسسة إما إيجابا، أو سلبا، وهذا بدوره يؤدي إلى التأثير على الرضا الوظيفي.

والإتصال الإداري كما يؤثر في الرضا الوظيفي فإنه يتأثر به لأن الموظف الذي لديه رضا وظيفيا عاليا، تكون له دافعية العمل قوية و يساهم في نقل وتبادل المعلومة بشكل ايجابي وفعال عكس الموظف الذي لديه رضا وظيفيا ضعيف فإن دافعيته للعمل تكون ضعيفة مما يجعل مساهمته في نقل وتبادل المعلومة و مشاركة الآخرين ضعيفة و في بعض الأحيان تكون معرقلة و خاطئة مما يتسبب في عرقله الاتصال داخل المنظمة، فيتسبب ذلك في وجود امشاكل تعرقل السير الجيد للعمل، لذا فمن واجب المسؤولين في المؤسسات

تكريس جل إهتمامهم في تطوير مهارات الاتصال والإهتمام بأبعاد فاعليته وتعزيزها، لتحقيق الزيادة في المحفزات التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى عمال تلك المؤسسات.

كما أن للرضا الوظيفي تأثير على فاعلية الاتصال الإداري، فكلما كان العامل راضيا عن عمله ويجد فيه راحته دفعه ذلك إلى ربط علاقات جيدة واتصالات قوية مع محيطه في العمل، وإلى المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.

إن قطاع المالية، من أهم القطاعات السيادية في الدولة، لارتباطه بالمال، وتحصيله، ومراقب انفاقه، من خلال المؤسسات المالية الموجودة في كل ولاية، ومن بين أهم هذه المؤسسات نجد الخزينة العمومية، التي تعتبر الخلية الأساسية، والنواة الإستراتيجية للقطاع المالي، والقلب النابض للدولة، لإشرافها على جميع العمليات المالية ومختلف النشاطات المالية لكل القطاعات، سواء بصفتها الخزينة المركزية للدولة أو بصفة خزائن ولائية أو خزينة بلدية، فدورها الكبير في تنفيذ ميزانية الدولة ومخططاتها في مجال الإيرادات والنفقات العمومية، جعلها من أهم المؤسسات العامة.

فاختارنا خزينة ولاية غرداية نموذجا لدراسة حالة لبحثنا وكتطبيق للفصل النظري الذي تقدم عرضه.

وهذا الفصل الثاني هو الإطار التطبيقي لدراستنا قسمناه كالآتي:

#### المبحث الأول: تقديم الخزينة

المطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية.

المطلب الثاني: مهام وأهمية الخزينة العمومية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المطلب الأول: مجتمع وعينة. وأدوات الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج استبيان الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتحليل النتائج الدراسة

الخاتمة

### المبحث الأول: تقديم الخزينة

لابد لنا قبل إجراء الدراسة الميدانية اختيار المنظمة التي تجرى فيها، وقد وقع اختيارنا على الخزينة العمومية لولاية غرداية كمنظمة عامة لتكون نموذجا لدراستنا وذلك بسبب عملنا بها و كونها تضم عددا معتبرا من الموظفين.

ويجب أيضا التعريف بالمنظمة التي تجرى فيها الدراسة من حيث المفهوم و النشأة و التنظيم و.. الخ

### المطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية

يصعب تحديد مفهوم الخزينة العمومية تحديدا دقيقا كون مفهومها مستمد من نشاطها، ومهامها، في الدولة، ولاختلاف ذلك من دولة لأخرى، رغم محاولة بعض الفقهاء في القانون والإقتصاد والمالية تحديد مفهوم هذا المصطلح، وقبل التطرق إلى تعريف الفقهاء يمكننا أن نتساءل عن وجود تعريف للخزينة في النصوص القانونية المتعلقة بالسلطة الإدارية وأنشطتها المختلفة وسنذكر منها مايلي

نصت المادة (62) من القانون رقم 84-17 المؤرخ في 7/7/1984 المتعلق بقوانين المالية على

أن الخزينة العمومية تقوم بتنفيذ تحت مسؤولية الدولة لعمليات الخزينة كإصدار وتسديد القروض والقيام بعمليات إيداع لحساب مراسلي الخزينة<sup>1</sup>

كما أشارت المادة (53) من القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة

العمومية على أن الخزينة العمومية تقوم بتقديم أموال ضرورية لسد العجز في الصندوق أو باقي الحساب على عاتق المحاسب العمومي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 62 من القانون رقم 84-17 المؤرخ في 7/7/1984 المتعلق بقوانين المالية المعدل والمتمم الجريدة الرسمية رقم 28 .

<sup>2</sup> المادة (53) من القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية ، الجريدة الرسمية رقم 35 .

يعرفها علي ساعد "بأنها مرفق عمومي تابع للدولة لا يتمتع بالشخصية المعنوية مكلف بتنفيذ

العمليات المالية والميزانية لجميع الهيئات العمومية"<sup>1</sup>

وكذلك عرفها أحد الكتاب الفرنسي جون ايفاس كابيل " أن الخزينة العمومية هي الهيئة الأخيرة التي تصدر

النقد وهي العون المالي للدولة وصندوقها لأنها تقوم بتحصيل الإيرادات العمومية (كالضرائب) وتنفيذ النفقات

العمومية (كدفع الرواتب) وكذلك تصرف كبنك دولة.<sup>2</sup>

و من التعاريف السابقة يمكننا القول أن الخزينة العمومية هي الوحدة المالية للدولة و كيان إداري

تابع لوزارة المالية، وتتمتع بصلاحيات تنفيذ قانون المالية المصادق عليه من طرف الدولة لسنة مالية ، وهي

بمثابة بنك صغير من حيث إحتفاظها بمبالغ سائلة لخزيرتها، كما أنها ليست لها شخصية معنوية أو إستغلال

مالي، وكون الخزينة العمومية مكلفة أساسا بتنفيذ النفقات العمومية وبتحصيل إيرادات مصالح الدولة والجماعات

المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، فهي تمارس وظائف العون المحاسبي لتلك المصالح فهي

تضمن السيولة الكافية عبر التراب الوطني والتنسيق مع البنك المركزي، ومنه يمكن القول أن الخزينة العمومية

هي مرفق عام مكلف بتسيير خزانة الدولة وتطورها مرتبط بتطور الدولة .

### المطلب الثاني: مهام وأهمية الخزينة العمومية

#### أولاً: مهام الخزينة:

تم تحديد مهام الخزينة الولائية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ali bessaad . droit de la comptabilité publique . edition houma . annee 1992 . alger . p 183 .

<sup>2</sup> فتح الله الإقتصاد السياسي توزيع مداخيل النقود والإئتمان ، دار الحدائة للطباعة والنشر : لبنان ، 1981 ، ص 392 .

<sup>3</sup> المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 129 / 91 المؤرخ في 26 شوال 1412 هـ ، الموافق ل 11 ماي 1991 ، المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها .

- تنفيذ جميع عمليات الإيرادات والنفقات وميزانيات الدولة، والحسابات الخاصة للخزينة، وكذلك ميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تتولى تسييرها.
- تتولى رقابة وفحص صناديق التسيقات والإيرادات وتسيير الأعوان المحاسبين في المؤسسات الإدارية
- تداول الأموال وتقوم بحركات حسابات أرصدة الخزينة.
- تتولى حراسة الأموال والقيم وحفظها، كما تحرس وتحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبية التي تتكفل بها.
- تتأكد باستمرار من التسيير الفعال لحركات الأموال والقيم الخاصة بالخزينة، وتسهر قدر الإمكان على عدم تجميدها أو حبسها.
- تسهر على أمن الأموال والقيم سواء فيما يتعلق بحفظها أو عند تحويلها

**ثانيا: أهمية الخزينة: تتمثل فيما يلي:**

- (1) أهمية مالية: ترمي إلى أهداف لايتغير في الهدف الإقتصادي في ضمان القدرة على مواجهة إحتياجات الصرف أي البحث الدائم عن توازن الإيرادات والنفقات.
- (2) أهمية إقتصادية: تعتبر الخزينة العمومية أداة هامة في السياسة الإقتصادية، وهذا نظرا لقدرتها المالية الضخمة ولتأثيرها الكبير في الدورة المالية وفي التوازن الإقتصادي العام، أنها تتدخل لدعم السياسة النقدية
- النقشفية (امتصاص مدخرات البنوك) أو بالعكس دعم سياسة نقدية توسيعية.<sup>1</sup>
- (3) أهمية إجتماعية: تقدم الخزينة العمومية مبالغ مالية موجهة للمصلحة الإجتماعية، من أجل تمويل لمشاريع تزيد في العمالة وبالتالي تزيد في القدرة الشرائية والزيادة في الدخل.

<sup>1</sup> شاكور القزويني ، محاضرات في إقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2000 ، ص 118 .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية غرداية

(أ) - لمحة عن الخزينة العمومية لولاية غرداية

نشأت خزينة ولاية غرداية مع ترقية غرداية إلى ولاية إثر التقسيم الإداري عام 84 بمقتضى قانون 84/09 المؤرخ في 1984/02/04، ومقرها داخل مقر ولاية غرداية بشارع 1 نوفمبر بوسط المدينة، وهي تابعة لمديرية الجهوية للخزينة العمومية بغرداية، وتضم 105 عامل، ما بين عمال مهنيين ومتعاقدين وموظفين دائمين.

(ب) - هيكلية الخزينة العمومية لولاية غرداية.

يتمثل الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية في الشكل التالي:



(ج) - شرح وتحليل الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية غرداية

(1) - أمين الخزينة والوكلاء المفوضون

إن خزينة ولاية غرداية يسيرها "أمين الخزينة الولائي" ويساعده في ذلك وكيلان مفوضان ويمكنهم أن يؤهلاهما للإمضاء فرديا أو جماعيا على كل وثائق تسيير المركز المحاسبي.

. تنقسم الخزينة إلى ثمانية مكاتب وكل مكتب ينقسم إلى عدة أقسام فرعية:

حسب القرار المؤرخ في 3 شعبان عام 1426 الموافق ل 5 سبتمبر سنة، 2005 يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها من الجريدة الرسمية العدد 33 الصادرة ب 34 مايو سنة. 2006

(2) - مكتب النفقات العمومية: يكلف باستلام حوالات الدفع المصدرة من حساب الميزانيات الدولة وميزانيات

الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل وعن الحسابات الخاصة للخزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات.

ويتكون مكتب النفقات العمومية من ثلاث أقسام فرعية:

▪ القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة.

▪ القسم الفرعي لميزانية التجهيز.

▪ القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

(3) - مكتب الحافظة والمحاسبة: يكلف هذا المكتب بما يلي:

مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية، والموتقين، وكتاب الضبط، وتسييرها،

ويتكون مكتب الحافظة والمحاسبة من أربعة أقسام فرعية :

القسم الفرعي للمحاسبة العامة.

▪ القسم الفرعي للحافظة.

▪ القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشيف.

▪ القسم الفرعي للمنح

#### (4) - مكتب التسديد والتحصيل: يكلف بما يأتي:

ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع المصدرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين خزينتها عوناً محاسباً وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها، متابعة وتسيير محاسبة الإعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة.

ويتكون مكتب تسديد والتحصيل من خمسة أقسام فرعية:

▪ القسم الفرعي للمعارضات.

▪ القسم الفرعي للقروض والأموال المتوفرة.

▪ القسم الفرعي للتسديد.

▪ القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات.

▪ القسم الفرعي للتحصيل.

#### (5) - مكتب المراقبة والتحقق: يكلف هذا المكتب بما يأتي:

إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقق، ومراقبة فحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطني المتواجدة على مستوى الولاية، ومسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات، ومسك محاسبة الإيرادات وتصديق الأوراق النقدية التي كلف بها، ومتابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين.

يتكون مكتب المراقبة والتحقق من قسم الفرعي للمراقبة والتحقق،

ومن أربع إلى ستة فرق تحقق، توضح كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة

(6) -مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف: يكلف مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف بالإتصال مع الهياكل المختصة المعنية بما يأتي: دراسة واقتراح كل تدبير يتعلق بأمن المركز المحاسبي، وسير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة السهر على حفظ الأرشيف.

يتكون مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف من قسمين فرعيين

■ القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين

■ القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف

(7) - مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية

الجامعية: مهمته مراقبة التكفل بأوامر الإيرادات المتعلقة بالحقوق غير الضريبة وحقوق الأملاك الوطنية والتي يوكل تحصيلها قانونا

إلى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية، ومركز المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الإستشفائية الجامعية.

ويضم قسمين فرعيين:

■ القسم الفرعي لمتابعة المراقبة

■ القسم الفرعي لتصفية الحسابات

(8) -مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية:

مراقبة الميزانيات الإبتدائية والإضافية ورخص فتح الإعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي الخزائن الموزعة عبر الولايات.

ويتكون مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية من:

■ القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية

■ القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل

■ فرقة (4) إلى فرقتين (3) للتحقق توضح كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

(9)-مكتب الإعلام الآلي: يكلف بما يأتي:

تجسيد العمليات التي تبادر بها المصالح المركزية، وضع التطبيقات واستغلالها، الحرص على أمن المعطيات والتجهيزات، وتبليغ المعطيات المحاسبية، وتوفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام ولهذا الغرض يتكون

مكتب الإعلام الآلي من قسمين فرعيين:

■ القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات

■ القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات

وما يلاحظ على هذا الهيكل عدم وجود مكتب خاص بشؤون العمال رغم وجوده في الواقع

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

سنتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة، فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وجمع المعلومات النظرية عنها كان لازما إتباع منهج معين، والإعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة، ومباشرة تنظيمها، وتحليلها، ومن تم تفسيرها للخروج بنتائج، وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة البحث وأدوات جمع البيانات.

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي خزينة ولاية غرداية على اختلاف مراتبهم الوظيفية والبالغ عددهم 105 موظفا.

2- عينة الدراسة: تم توزيع 75 قائمة استبيان، وتم استرجاع 70 منها، أي ما يعادل 93.33%، وأصبحت العينة تمثل 73.50% من مجتمع البحث، بسبب غياب بعض الموظفين، وعدم إرجاع الاستبيان من بعضهم، وعطلة البعض الآخر، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائدة	الباقى
المجموع	75	70	5
النسب %	100	93,33	6.67

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإستبيان.

وقد تم إختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، وتوزيع قوائم الإستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض

الإيضاحات في بعض الحالات عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

### 3- أدوات جمع بيانات الدراسة.

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه.

إن اختلاف البيانات يفرض استخدام عدة أدوات منهجية، والتي من ضروري أن تتناسب وإشكالية الدراسة، والبيانات المراد الحصول عليها، والمتغيرات التي سنستعملها في دراستنا، هذه الأدوات تعد الوسيلة المنهجية بين الباحث والعينة المدروسة، واعتمدنا في هذا البحث على الملاحظة، والاستبيان، والمقابلة، كأدوات لجمع البيانات.

**1-الملاحظة:** فقد تمت في الخزينة بشكل أولي لمعرفة أهم البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث لوضع تصورا عن أهم متغيرات الدراسة واستطلاع حدود البحث وبيئته.

**2- المقابلة:** تمت مع بعض الموظفين في الخزينة للاستفسار عن أساليب الاتصال الإداري و عن ظروف العمل في المؤسسة على العموم، و بعد توزيع الإستمارات الاستبيان الأولية قبل التحكيم من أجل تصحيحها، وإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف بعضها الآخر، وحين شرح الاستبيان للمبحوثين.

**3- الاستبيان:** هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية وهو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات، ويعتبر أنسب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة.

**أولا: تصميم الاستبيان:** تم تصميم الإستبيان على مقياس " ليكتر الثلاثي، **Likert scale**" حيث يطلب فيه من المبحوث أن يختار درجة موافقته، على العبارة المقترحة من (3) خيارات متدرجة على النحو التالي:

### جدول رقم (2) جدول الخيارات

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: إعداد الطالبين

فقد تم تصميم الإستمارة إنطلاقاً من موضوع بحثنا، وتم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور كآآتي:

**1 - المحور الأول:** ويضم هذا المحور ستة أسئلة حول بيانات الشخصية وهي الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي الأقدمية المهنية، المسؤولية في العمل.

**2 - المحور الثاني:** البيانات الخاصة بالاتصال في المؤسسة ويتضمن:

(أ) - وسائل وأشكال الاتصال في الخزينة: ويشمل على 8 عبارات تتمحور على وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة من حيث السرعة والحدثة وشكل الاتصال ونقل المعلومات بين الرؤساء والعمال وسرعة وصولها إلى جميع المستويات ومشكل اللغة.

(ب) - الاتصال الرسمي: يتضمن 07 عبارات يحتوي مضمونها على نمط الاتصال، الصاعد والنازل بشكل رسمي ودورها في المؤسسة.

(ج) - الاتصال الغير الرسمي: يتضمن 06 عبارات تعبر عن مدى وجود هذا النوع من الاتصال الإداري في المؤسسة وعن علاقات العمل الغير رسمية بين أفرادها.

**3- المحور الثالث:** عن الرضا الوظيفي وهو بدوره يشمل على:

(أ) المكافآت والأجور: يتضمن 07 عبارات عن الأجور والترقية والحوافز في المؤسسة.

(ب) طبيعة وأسلوب الإشراف على المهام: يتضمن هذا البعد 7 عبارات عن مدى مساهمة المشرف في تشجيع العمال وجو العمل في تحفيز الموظفين.

(ج) الغياب ودوران العمل: ويتضمن 6 عبارات عن مدى دوران العمل في المؤسسة ومدى رضا الموظف عن عمله.

ثانياً: صدق إستمارة الإستبيان: للتحقق من صدق الإستمارة عرضت في صورتها الأولية على المشرف وأستاذ من قسم الحقوق وأستاذ ثالث بقسم علم الإجتماع بجامعة غرداية، وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية اللازمة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

(أ) عرض بيانات الاستبيان

المحور الأول: خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية.

تبعاً لما جاء في الاستبيان في محوره الأول وبعد تفريغها ببرنامج SPSS كانت النتائج كما يلي:

**1-الجنس:** اشتملت عينة الدراسة على موظفين من كلا الجنسين كما هو واضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكور	38	54.28
الإناث	32	45.72
المجموع	70	100

من خلال الجدول نجد أن هناك تجانس إلى حد ما في عينة الدراسة من حيث الجنس والشكل الموالي

بالنسب المئوية يوضح ذلك أيضاً:



الشكل رقم (7) يبين توزيع نسب أفراد العينة حسب الجنس

2- السن: بعد الملاحظة الميدانية، حددنا عامل السن لأفراد العينة كما في الجدول الموالي:

السن	العدد	النسبة %
30-20	17	24
40-31	25	35
41-50	20	28
51 فما فوق	9	13
المجموع	70	100

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للسن<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين هم الفئات المتوسطة من العمر حيث تبلغ نسبة 35

% الفئة العمرية من 40-31 سنة ونسبة 28% عند الفئة 50-41 سنة فيما تقل النسب عند العمر من 20

إلى 30 سنة لتصل إلى نسبة 24% وأقل نسبة هي ما فوق 50 سنة ب 13% كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (8) يبين توزيع نسب أفراد العينة حسب السن<sup>2</sup>



<sup>1</sup> الجدول رقم 04 من اعداد الطالبين

<sup>2</sup> الشكل رقم 08 من اعداد الطالبين

3- المستوى التعليمي: الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير التعليمي<sup>1</sup>

المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
ابتدائي	0	0
متوسط	02	03
ثانوي	23	30
جامعي	45	67
المجموع	70	100

ظهر من خلال الجدول والشكل أن أكبر نسبة من الموظفين هم بمستوى جامعي، وأغلبهم لهم

تخصص إقتصادي حيث بلغت نسبة 67% كما أن هناك جزء كبير منهم بمستوى ثانوي بنسبة 30%

ليقل عددهم عند المستوى المتوسط ليصل إلى نسبة 3%، ثم تتعدم في الابتدائي، كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (9) يوضح المستوى التعليمي للموظفين حسب النسب المئوية



<sup>1</sup> الجدول رقم 05 من اعداد الطالبين

4- الحالة الاجتماعية: ينقسم أفراد عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية حسب الجدول الموالي:

النسبة %	العدد	الحالة الاجتماعية
73	51	المتزوجين
8	6	المطلقين
0	0	الأرامل
19	13	العازبين
100	70	المجموع

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين تقريبا متزوجون بنسبة 73 % ونسبة 19% منهم

عازبين، بينما تحتل فئة المطلقين أدنى نسبة وهي 8% وتتعدم في فئة الأرامل والشكل الموالي يوضحه:

الشكل رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



5-المستوى الوظيفي: تم اعتماد المستوى الوظيفي لتصنيف الموظفين حسب مستوياتهم الوظيفية إلى فئة

الموظفين المسؤولين ويمثلون رؤساء المكاتب ورؤساء أقسام وفئة الموظفين بدون مسؤوليات،

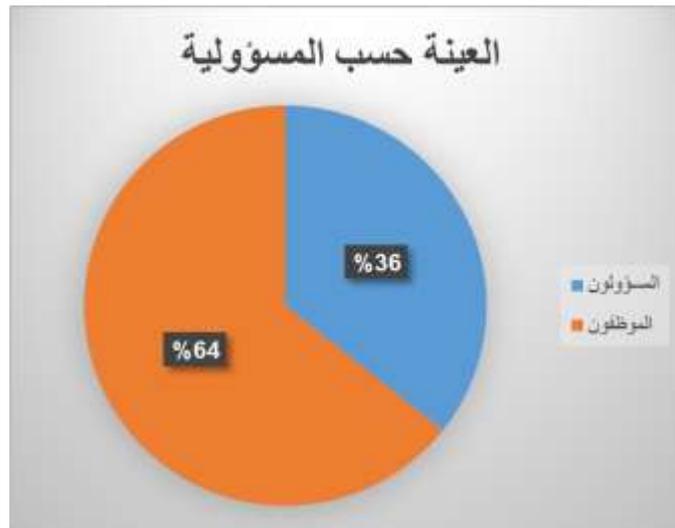
والجدول التالي يبين ذلك:

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
الموظفون المسؤولون	25	36
الموظفون بلا منصب مسؤولية	45	64
المجموع	70	100

الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين المسؤولين يمثلون نسبة لا بأس بها في عينة البحث مما

يمكننا من معرفة نظرهم للموضوع والشكل الموالي يبين هذا التوزيع بيانيا :



الشكل رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية الوظيفية

6- الأقدمية: يتحدد عامل الأقدمية لأفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي :

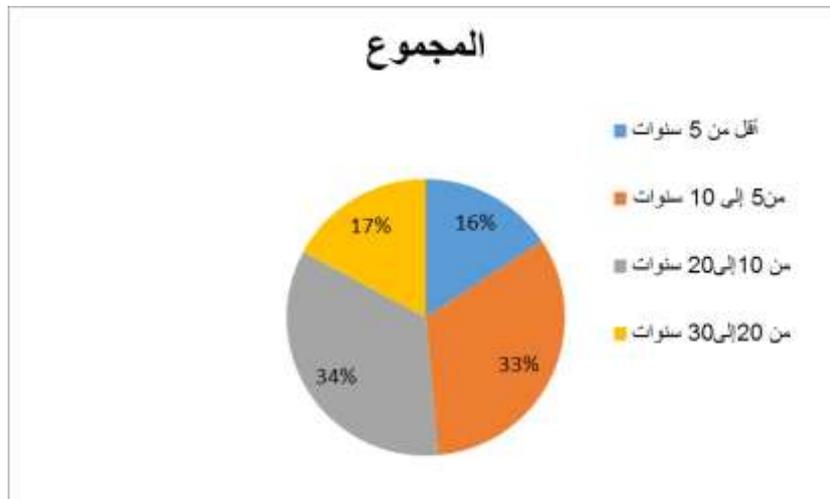
الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الأقدمية<sup>1</sup>

الخبرة في العمل	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	16
من 6 إلى 10 سنوات	23	33
من 11 إلى 20	24	34
من 20 سنة إلى 30	12	17
المجموع	70	100

يتوزع العمال كما يبين الجدول السابق على كافة الفئات المحددة للأقدمية وهم بنسبة أكبر للفئة

ذات أقدمية متوسطة تتراوح بين 10 إلى 20 سنة، حيث وصلت إلى نسبة 34% والشكل

التالي يبين ذلك:



الشكل رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

<sup>1</sup> الجدول رقم 08 المصدر: إعداد الطالبين

### ب- تحليل نتائج استبيان الدراسة.

أ) - ثبات الاستبيان قد أشرنا فيما سبق إلى عرض الاستبيان على تحكيم أساتذ من كلية الحقوق وآخر من كلية علم الاجتماع، وزيادة على ذلك قمنا بتطبيق طريقة ألفا كرومباخ لتقدير ثبات استبيان الاتصال الإداري وقد كانت نتائج ذلك كما يبينه الجدول الموالي:

المحاور	العينة	عدد العبارات	معامل ألفا
وسائل وأشكال الاتصال الإداري	70	08	0.71
الاتصال الرسمي	70	07	0.72
الاتصال الغيرالرسمي	70	06	0.70
الأجور والتحفيز	70	07	0.72
طبيعة الإشراف على العمل	70	06	0.71
الغياب ودوران العمل	70	07	0.70
الأداة ككل	70	41	0.71

الجدول رقم (9) يوضح نتائج ثبات ألفا كرومباخ لاستبيان الاتصال الإداري<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط ألفا كرومباخ بلغت 0.71، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ثبات الإستبيان.

<sup>11</sup> الجدول رقم 09 من إعداد الطالبين

(ب) - نتائج الاستبيان

أولاً: محور الاتصال الإداري

1: جدول رقم (10) إجابات العينة على البعد ألفا: الوسائل وأشكال الاتصال في الخزينة..

رقم	العبارة	موافق	ن %	محايد	ن %	غير موافق	ن %
1	وسائل الاتصال في مؤسستك تساعد على تبادل المعلومة وسرعة الحصول عليها	25	36%	13	19%	32	46%
2	إجتماعات الإدارة مع الموظفين تساهم في الاطلاع على المعلومات والقرارات الجديدة في العمل.	38	54%	10	14%	22	31%
3	الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات....) تساعدك في الحصول على المعلومة بشكل أسرع وأدق.	45	64%	11	16%	16	23%
4	تصلك القرارات والتعليمات والأوامر المتعلقة بالعمل الصادرة عن الرؤساء بشكل مكتوب.	22	31%	4	6%	44	63%
5	لتبليغ الأوامر والتعليمات تقتصر الإدارة على النشر في لوحة الإعلانات فقط.	42	60%	5	7%	23	33%
6	مكان لوحة الإعلانات يتيح لك الإطلاع على ما ينشر فيها بصفة يومية	42	60%	12	17%	16	23%
7	الاتصال المكتوب هو الوسيلة الوحيدة لا يصل مقترحاتك وأفكارك في العمل إلى مسؤوليك	43	61%	12	17%	15	21%
	تعاني من مشكل فهم التعليمات والقرارات باللغة الفرنسية.	35	50%	6	9%	29	41%

الجدول رقم (10) يبين إجابات العينة على البعد ألفا: الوسائل وأشكال الاتصال في الخزينة

من خلال استجابة أفراد العينة فيما يخص العبارات في بند وسائل الاتصال وأشكاله، الموضح في الجدول

رقم (10)، فإننا نسجل أكبر نسبة موافقة على محتوى هي للعبارة رقم 03 وتفيد أن المحادثة الشفوية تمكن

العمال من فهم التعليمات بسرعة، ودقة لأن الإتصال في الخزينة يركز كثيرا على هذه الاتصال الشفهي

باستعمال الوسائل الشفهية كالهاتف واللقاءات المباشرة والاجتماعات.

ونلاحظ أن الموافقة على العبارة 05 و 06 كانت بنسبة 60.00%، حيث أكد الموظفين على أن

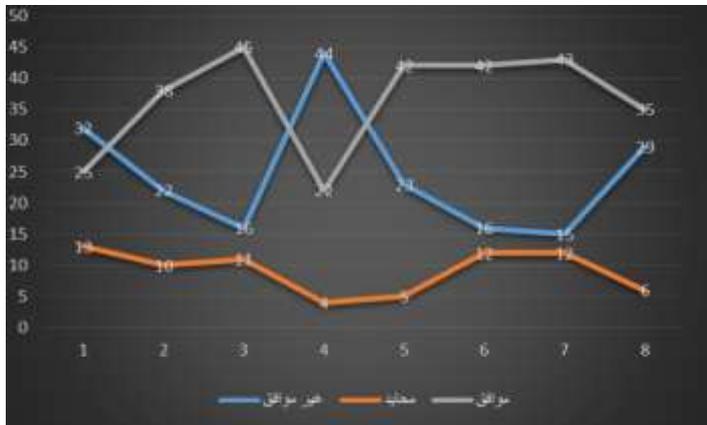
الإدارة تقتصر عند تبليغها للقرارات والأوامر على النشر في لوحة الإعلانات فقط، ولكن من جهة أخرى أكدت

الأغلبية منهم على وجود لوحة الإعلانات في مكان يتيح لهم الاطلاع عليها بشكل يومي مما يسمح لهم معرفة المعلومات الجديدة. يوميا.

وعندنا نسبة فوق المتوسط في العبارة 02 بنسبة 54.29% حيث أشار أفراد العينة إلى أن الاجتماعات من وسائل الاتصال الفعالة التي من خلالها يمكنهم الاطلاع المعلومات والقرارات الجديدة في العمل.

وفي الاتصال المكتوب في شكله النازل ضعيف إذ كانت نسبة 62.82% لعدم الموافقة على العبارة رقم 04 مما يتبين أن استعمال الإدارة لهذا الشكل من الاتصال في الاتصال النازل ضعيف عكس استعمالها له في الاتصال الصاعد قوي إذ بلغت الموافقة 61.43%. وهناك مشكل في اللغة الأجنبية المتمثلة في اللغة الفرنسية خاصة مع كثرة استعمالها في التعليمات والقرارات القادمة من الجهة الوصية وهذا من معوقات الاتصال أما ما يعكس فعالية وسائل الاتصال المتبعة في المؤسسة فلا ترقى إلى تطلعات الموظفين خاصة في مجال الوسائل الحديثة من أجل الاسراع في تبادل المعلومة والحصول عليها في كافة المستويات وهذا ما إستنتجناه من الرد على العبارة الأولى بنسبة موافقة أقل من المتوسط وإرتفاع نسبة الحياد (18.57%) وعدم الموافقة (45.71%)، مما قد لا يساعد الموظفين على السرعة في الحصول على المعلومة أوتففيدها

وتبليغها. وهذا خط بياني يبين ذلك:<sup>1</sup>



شكل رقم (13) يبين وسائل وأشكال الاتصال

في الخزينة بيانيا

<sup>1</sup> الشكل رقم 13 من انجاز الطالبين ببيانات الجدول السابق.

2- جدول رقم (11) إجابات العينة على البعد: الاتصال الرسمي في الخزينة

رقم	العبرة	موافق	النسبة	محايد	النسبة	غير موافق	النسبة
1	اتصال مسؤولك بك يتم بصفة يومية لبحث أمور العمل.	45	64%	12	17%	13	9%
2	تشارك مع مسؤولك المباشر في اتخاذ بعض قرارات العمل	41	59%	13	19%	16	23%
3	يمكنك الاتصال بمسؤوليك في العمل في أي وقت من أوقات الدوام	40	57%	11	16%	21	30%
4	اتصالك برؤسائك في العمل يتم وجوبا عن طريق تتبع التسلسل الإداري	18	26%	8	11%	44	63%
5	علاقتك بالإدارة يسودها الاحترام المتبادل	44	63%	8	11%	18	26%
6	يصغى الرؤساء لآراء واقتراحات المرؤسين في مجال العمل	43	61%	12	17%	15	21%
7	تعتبر القرارات والأوامر التي تصالك للتنفيذ فقط.	32	46%	9	13%	29	41%

الجدول رقم (11) تكرار البعد المتعلق بالاتصال الرسمي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجدول رقم 11 من انجاز الطالبين.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول إرتفاع نسبة موافقة أفراد العينة على أمرين هما الاتصال المستمر بين الموظف و المسؤول المباشر، من خلال الموافقة بنسبة 64.29% على العبارة رقم 01 هذا من جهة و من جهة أخرى بين الموظف و رؤسائه في العمل ، كما تبين نسبة الموافقة 57.14% على العبارة رقم 3 مما يعطينا انطبعا أنه هناك اتصال رسمي قوي وأن المسؤولين في الخزينة يمارسون سياسة الباب المفتوح أمام موظفيهم، وذلك ما نلاحظه من نسبة عدم الموافقة على العبارة رقم 04 والتي بلغت 62.68% هذا ما يجعله مرتاحا في علاقته بإدارته وتشعره بالرضا، ويتضح ذلك في نسبة الموافقة على العبارة رقم 05 والعبارة رقم 06 التي تبين ذلك ، لكن الصيغة التنفيذية للموظف تجعل منه المنفذ للقرارات والأوامر فقط ، لا تعطيه هامش للإبداع في عمله رغم مشاركته في اتخاذ بعض القرارات. إصغاء الإدارة إلى آراء وإقتراحات المرؤسين في مجال العمل.

والشكل الموالي يبين ذلك:<sup>1</sup>

شكل رقم (14) يوضح الاتصال الرسمي في الخزينة



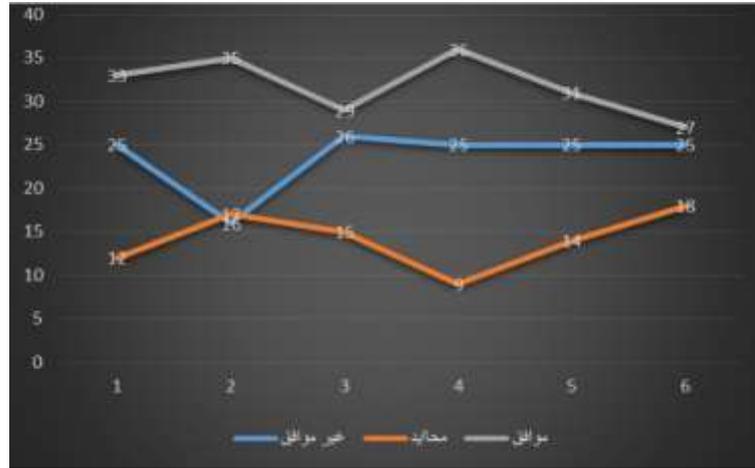
<sup>1</sup> الشكل رقم 14 من إنجاز الطالبين.

3-جدول رقم (12) نتائج اجابات العينة على البعد المتعلق بالاتصال الغير الرسمي

رقم	العبارة	موافق %	محايد %	غير موافق %	ن %
1	العلاقات الشخصية مع محيطك في العمل تجعلك تشعر بالرضا عن عملك	33	47%	12	17%
2	لك علاقة ودية مع الموظفين خارج العمل	35	50%	17	24%
3	تتواصل مع زملاء العمل عبر المواقع التواصل الاجتماعي	29	41%	15	21%
4	تشارك في لقاءات خارج إطار العمل (رحلات-لقاءات ودية....)	36	51%	9	13%
5	تتضامن مع زملائك في حالة وقوعهم في أي مشكل	31	44%	14	20%
6	النقابة في مؤسستك قوية ولها تأثير على قرارات الإدارة لصالح الموظف	27	39%	18	26%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن الاتصال الغير الرسمي ضعيف مقارنة بالاتصال الرسمي، و هذا ما تبينه النسب المئوية في الجدول، إذ أنها لم تتجاوز حد المتوسط بكثير ونرى أنها تتراوح ما بين 38% و 51% وأن العلاقات خارج إطار العمل متوسطة على العموم ، فمثلا العبارة رقم 02 التي تتحدث صراحة عن العلاقة بين الموظفين خارج إطار العمل نجد أنها متوسطة ب50% و كذلك المشاركة في اللقاءات الغير رسمية و الرحلات بنسبة 51.43% و هي أعلى نسبة لهذا الجدول ، كما يجب ملاحظة أن العمل النقابي ضعيف في الخزينة ، وهذا من خلال الإجابة على العبارة رقم 06 التي أظهرت الموافقة نسبة 38.57% و عدم الموافقة بنسبة 35.71% ونسبة حياد كبيرة 25.71%، مما يجعلنا نستنتج أن الاتصال الرسمي يفوق على الاتصال الغير الرسمي ، الذي لم يرتق إلى تطلعات الموظفين بالخزينة العمومية، والشكل التالي يوضحه

شكل رقم (15) يوضح الاتصال الغيرالرسمي في الخزينة بيانيا



ثانيا محور الرضا الوظيفي

1-جدول رقم (13) إجابات العينة على البعد: الأجر والتحفيزات في الخزينة

رقم	العبارة	موافق %	محايد %	غير موافق %
1	الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك	18%	26%	40%
2	الأجر يتناسب مع جهودك ومسئولياتك في المؤسسة	21%	30%	41%
3	الأجر في مؤسستك تتناسب مع أجزور القطاعات الوظيفية الأخرى	16%	23%	39%
4	الحوافز تتناسب مع المجهود المبذول في العمل	23%	33%	27%
5	أنت راض عن تنقيط مسؤوليك لعملك وتقييمهم لمجهوداتك	31%	44%	24%
6	الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة	33%	47%	25%
7	أنت بحاجة الى أكثر من التحفيز المادي (الشكر.. والإعتراف بالمجهود (...)) للشعور بالرضا الوظيفي	37%	53%	23%

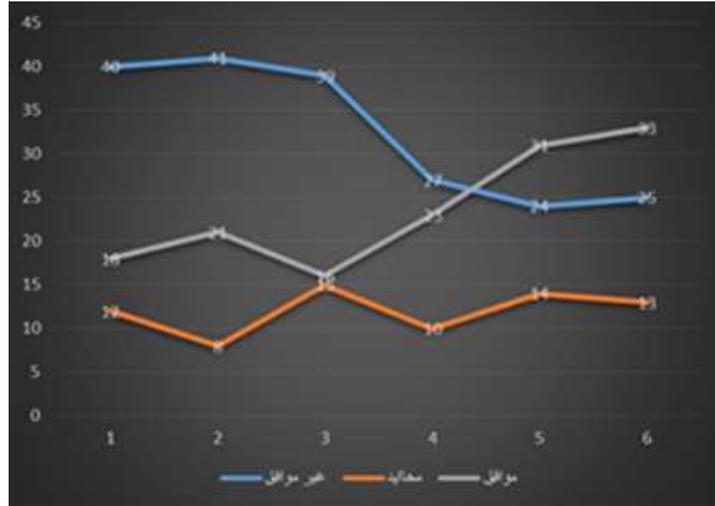
من خلال نتائج الاستبيان نلاحظ أن أهم مؤشرات الرضا الوظيفي الأجر و المكافآت، إلا أن موظفي

الخبزينة لا يرون أن أجورهم كافية لسد حاجياتهم اليومية ، كما في الإجابة على العبارة الأولى الذي بلغت نسبة

عدم الموافقة عليها 57.14%، كما أنهم يشعرون بأنها أقل بكثير عن الأجور بالقطاعات الأخرى ونسبة 55.71% بعدم الموافقة على العبارة رقم 03، التي تبين شعورهم بغياب العدالة في توزيع الأجور خاصة في

قطاع المالية، و بالنظر إلى حجم مسؤولياتهم وبهذا يظهر جليا في نسبة عدم الموافقة على العبارة رقم 02، أما بالنسبة للترقية و التنقيط، فعلى العموم هناك مستوى من الرضا بنسب تقترب من المتوسط، لكن الموظف يبقى دائما بحاجة إلى التحفيز المعنوي من أجل الشعور بقيمته في المؤسسة، وهذا مانلاحظه في الإجابة عن العبارة رقم 07 بنسبة 52.86% والشكل الموالي يبين ذلك:

شكل رقم (16) يمثل إجابات العينة على بعدالأجور والتحفيزات

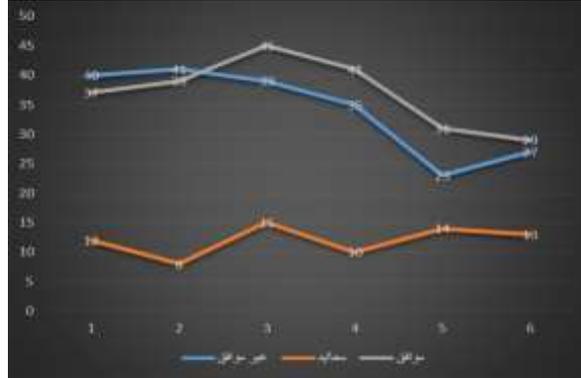


2-جدول (14) إجابات العينة على أسلوب الإشراف على العمل:

الرقم	العبارة	موافق	ن %	محايد	ن %	غير موافق	ن %
01	تتلقى المساعدة من زملائك في المكتب. في أمور العمل	37	53%	12	17%	40	57%
02	أنت راض عن مستوى أداء زملائك في العمل	39	56%	8	11%	41	59%
03	تتلقى المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد	45	64%	15	21%	39	56%
04	مساعدة مسؤولك المباشر لك في العمل يشعرك بالإرتياح ويعطيك دافعا قويا للأداء الجيد	41	59%	10	14%	35	50%
05	يشجعك مسؤولك الأول عندما لا يملك المعلومة على الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى مباشرة	45	64%	14	20%	23	33%
06	أسلوب مسؤوليك في التعامل معك يسبب لك قلق واستياء من عملك	39	56%	13	19%	27	39%
07	علاقتك في العمل تمثل لك نوع من التحفيز ويشعرك بالرضا الوظيفي	37	53%	9	13%	28	40%

من هذا الجدول يتبين لنا أن علاقة الإشراف بين المسؤول المباشر و موظفيه تتميز بالتفاهم و المشاركة كما تبين ذلك نسبة الموافقة المرتفعة من عينة البحث وصلت الى 64.29% على العبارة رقم 03 ونسبة الموافقة كذلك على العبارة رقم 04 بنسبة 58.57% وهذا يدل على رضاهم عن مستوى الإشراف و علاقات العمل بينهم وبين زملائهم في المكتب الواحد في ما يخص العمل وأدائه بشكل جماعي ومتعاون، لكن هذا الرضا عن بيئة العمل لا تمثل له السبب الكافي للشعور بالرضا الوظيفي وهذا ما تعكس الإجابة على العبارة رقم 07 والتي كانت نسبة الموافقة دون المتوسط بنسبة 47.14%، كما هو مبين في الشكل التالي :

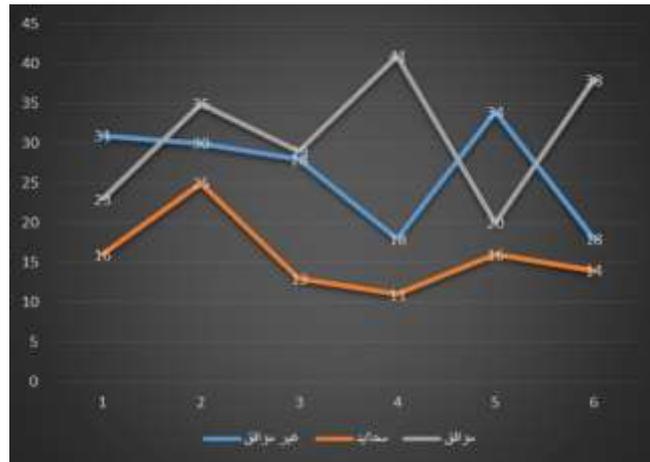
شكل رقم (17) يوضح إجابات العينة على أسلوب الإشراف في العمل



3-جدول رقم (15) إجابات العينة على بعد الغياب ودوران العمل.

رقم	العبارة	موافق	النسبة %	محايد	ن %	غير موافق	ن %
1	عند استيائك وشعورك بالقلق في عملك تتغيب.	23	32.86	16	22.86	31	44.29
2	تقبل بالتقاعد قبل السن القانوني.	35	50.00	05	7.14	30	42.86
3	ندمت بالتحاقك بعملك في الخزينة.	29	41.43	13	18.57	28	40.00
4	أنت راض عن وظيفتك	41	58.57	11	15.71	18	25.71
5	كثيرا ما تفكر في تغيير العمل	20	28.57	16	22.86	34	48.57
6	الشعور بالرضا الوظيفي يجعلك أكثر تواجلا في عملك مع زملائك ومسؤوليك	38	54.29	14	20	18	25.71

في هذا الجدول المتعلق بالغياب ودوران العمل، يمكن لنا أن نقول من خلال نسب إجابة أفراد العينة أن موظفون يشعرون برضا وظيفي في عملهم، ولا يفكرون كثيرا في تغييره أو الخروج منه، ولو إلى التقاعد المسبق إذ أن نسبة الموافقة على العبارة رقم 04 تساوي 58.57 %، مما يدل على وجود نوع من الرضا الوظيفي، كما أن الإجابة على العبارة رقم 02، تبين أنهم مع الخروج إلى التقاعد قبل السن القانوني لكنهم لا يفكرون في تغيير العمل، ونسبة الموافقة الضعيفة على العبارة رقم 05 توضح ذلك إذ تقدر 28.57 % كما يبينه الشكل الموالي:



الشكل رقم (18) يمثل إجابة العينة على بعد الغياب ودوران العمل

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج الدراسة:

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

بعد التعرف على منهج الدراسة وحدودها، والعينة ومواصفاتها، والأدوات المستخدمة، وبعد جمع البيانات عن عينة الدراسة وتفريغها وتطبيق التقنيات الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى نتائج سيتم عرضها جدولياً وبيانياً وتحليلها وفقاً للتساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة وذلك كما يلي:

التحقق من الفرضية الأولى:

بعد تحليل نتائج الاستبيان، ومن أجل التحقق من الفرضية الأولى وهي: موظفو خزينة ولاية غرداية مقتنعون بفاعلية الاتصال الإداري في مؤسستهم.

والجدول رقم (16) يوضح معاملات الارتباط لبيرسون بين الاتصال الإداري رضا الموظفين عنه في خزينة ولاية غرداية.

الإحصاءات	رضا الموظفين	
معامل ارتباط بيرسون	0.743	الاتصال الإداري
مستوى الدلالة	0.000	
حجم العينة	70	

نلاحظ من الجدول رقم (16) أنه توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ . لاختبار

العلاقة بين وسائل وأشكال وأساليب الاتصال الإداري والرضا عن فعاليته لدى موظفي خزينة ولاية غرداية، و تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم والذي تبين أن قيمة معامل الارتباط

يساوي 0.743 ، وهو أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.125 ، وقيمة مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل وأشكال و أساليب الاتصال الإداري و فعاليته و رضا الموظفين عنه بخزينة ولاية غرداية قبول الفرضية الصفرية ، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إقتناع موظفي الخزينة بفاعلية الاتصال الإداري فيها عند مستوى دلالة  $\alpha$  .

### التحقق من الفرضية الثانية:

بعد تحليل نتائج الإستبيان ومن أجل التحقق من الفرضية الثانية وهي: كلما كان الاتصال الإداري فعالا في الخزينة العمومية لولاية غرداية أثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

كما أن الرضا الوظيفي يؤثر في الاتصال الإداري حيث انه كلما كان هناك رضا وظيفيا عاليا في المنظمة إلا وكان الاتصال الإداري أكثر فعالية فيها.

والجدول رقم (17) يوضح معاملات الارتباط لبيرسون، بين الاتصال الإداري ورضا الموظفين عنه في خزينة ولاية غرداية.

الرضا الوظيفي	الإحصاءات	الاتصال الإداري
0.301	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	الرضا الوظيفي
70	حجم العينة	

نلاحظ من الجدول رقم (17) أنه توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لإختبار العلاقة بين الاتصال الإداري و الرضا الوظيفي لدى موظفي خزينة ولاية غرداية .

تم إستخدام إختبار معامل الارتباط لبيرسون ، والنتائج مبينة في جدول رقم(17) والذي تبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0,301 ، وهو أكبر من قيمة ر الجدولية والتي تساوي 0.047 ، وقيمة مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من 0.05 ، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين وسائل وأشكال و أساليب الاتصال الإداري و الرضا الوظيفي لدى موظفي بخزينة ولاية غرداية ، لذلك يمكننا قبول الفرضية الصفرية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك لإمكانية الوصول لمستوى الأداء المطلوب والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha$  .

**المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة:**

**أ - محور الاتصال الإداري:**

بعد حساب العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال الإداري و رضا الموظفين عن فاعليته في مؤسستهم، و إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الاتصال الإداري، عند مستويات الموافقة الثلاثة، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضية الفرعية الأولى، وبإستقراء الجداول و تحليلها وترجمتها جاءت نتائجها كالتالي:

✓ : لاحظنا أن الاتصال الرسمي في الخزينة يطغى على الاتصال الغير الرسمي، وتستعمله

الإدارة بكل أشكاله، من شفوي المتمثل في (اللقاءات و الإجتماعات الرسمية، و الهاتف) ، وشكله الكتابي

عن طريق القرارات و التعليمات و الأوامر ولكنها تقتصر على تعليقها في لوحة الإعلانات التي وإن كانت

تتيح للموظفين الاطلاع عليها إلا أنه كان من الممكن ايصالها إلى مختلف المصالح والمكاتب بصفة مباشرة والإمضاء على محضر التبليغ من الموظف بعد قراءتها.

- ✓ ومن خلال الدراسة تبين لنا النقص الفادح في الوسائل الحديثة مثل الحواسيب وشبكة الأنترنت والأنترانات اللتان تسهلان كثيرا نقل وتبادل المعلومات، ويمكننا تفسير ذلك كون الخزينة لا تعتبر أمرا بالصرف.
- ✓ ضعف الاتصال الغير رسمي في المؤسسة، كالمشاركة في العمل النقابي واللقاءات الغير رسمية والعلاقات خارج إطار العمل والتواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي، قد نفسر ذلك بضغط العمل والعدد الكبير للموظفين واختلاف الجنس والثقافة.
- ✓ هناك مشكل في فهم بعض التعليمات والقرارات المكتوبة باللغة الفرنسية، مما يسبب عائقا أمام سرعة ودقة تنفيذها.

و فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية الأولى التي حاولنا من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال الإداري و رضا الموظف عنه، فقد إستنتجنا وجود علاقة إرتباطيه موجبة متوسطة ، في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الإرتباط ، بين بعد الاتصال الإداري السائد في الخزينة ورضا الموظفين عنه .حيث قدرت قيمة الارتباط بـ **0.76** ، هذا ما يعكس قيمة رضا الموظف عن فاعلية الاتصال بمؤسسته ، من خلال وسائل وأشكال وأنماط الاتصال الإداري فيها، مما يؤدي بهم نحو أداء أفضل وهذا ما أشار إليه صلاح الشنواني في كتابه " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999" ، في أن القدرة على الاتصال يعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال ومستقبله ، ويكون الاتصال ناجحا، إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية".

ب - محور الرضا الوظيفي:

بعد حساب العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال الإداري والرضا الوظيفي، وإحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الرضا الوظيفي، عند مستويات الموافقة الثلاثة، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضية الفرعية الثانية، وباستقراء الجداول وتحليلها وترجمتها جاءت نتائجها كالتالي :

✓ من خلال نتائج الاستبيان نلاحظ أن أهم مؤشرات الرضا الوظيفي الأجر والمكافآت، إلا أن الموظفين يرون أن أجورهم لاتسد حاجياتهم اليومية، وخاصة مع إنخفاض قيمة الدينار وقدم معايير حساب الأجر، لاتتناسب مع مسؤولياتهم، المتمثلة في الحفاظ على المال العام، وأيضا مقارنة بأجور وإمميزات قطاعات من نفس الوزارة (المالية)، مما ولد لديهم الشعور باللامساواة في توزيع الأجر حسب المسؤوليات والقطاعات.

✓ أما بالنسبة للترقية والتنقيط فهناك على العموم مستوى من الرضا، بنسب تقترب من المتوسط لكن الموظف يبقى دائما بحاجة إلى التحفيز المادي والمعنوي أيضا من أجل الشعور بقيمته في المؤسسة وإطلاعه على معايير تقييم عمله حتى يعطيه إحساس بوجود عدالة بين الموظفين.

ونلاحظ أن المؤشر الثاني الذي إعتدناه لقياس الرضا الوظيفي، وهو الإشراف على العمل بين المسؤول المباشر وموظفيه، يتميز بالتفاهم والمشاركة، وهذا يدل على رضا الموظفين عن مستوى الإشراف وعن علاقات العمل بينهم وبين زملائهم في المكتب الواحد، وهذا فيما يخص العمل وأدائه بشكل جماعي ومتعاون، لكن هذا الرضا عن بيئة العمل، لا يمثل له السبب الوحيد الكافي للشعور بالرضا الوظيفي

أما مؤشر الغياب ودوران العمل يمكن لنا أن نقول من خلال العينة أن الموظفين يشعرون برضا وظيفي في عملهم، ولا يفكرون كثيرا في تغييره أو تركه ولو إلى التقاعد قبل السن القانوني، مما يجعلنا نستنتج أن هناك رضا وظيفي عند موظفي خزينة ولاية غرداية.

من خلال ما تقدم يمكننا فإن النتائج التي تم التوصل إليها تتمثل فيما يلي:

1- هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر موظفي خزينة ولاية غرداية.

2- هناك مستوى ضعيف في الرضا الوظيفي لدى موظفي خزينة ولاية غرداية.

هناك علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى موظفي

خزينة ولاية غرداية. مما يمكننا أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت و أن الاتصال الإداري يساهم في الرضا

الوظيفي لدى موظفي خزينة ولاية غرداية

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن أن نقول إن للاتصال الإداري في الخزينة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها من خلال فعاليته داخلها، وإن كانت ضعيفة، إلا أنها علاقة ارتباطية موجبة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط، بين متغيري الدراسة، حيث حددت قيمة الارتباط بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي ب **0.301**، وهي تعكس إلى حد ما، ما أشارنا إليه في الفصل الأول بقيمة وفعالية الاتصال الإداري في أي منظمة، لأنه يمكن الإدارة من التواصل مع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتلبية أهداف وحاجيات العامل من جهة أخرى، كما يمكنها من اكتشاف الأخطاء، والنقائص ومعالجتها وإيجاد الحلول لها قبل استفحالها.

والنقطة الإيجابية الهامة في الاتصال الإداري الفعال وربطه بالرضا الوظيفي للموظفين هو إحساس الموظف بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة وبدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن الإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

الخاتمة

إن المورد البشري هو العمود الفقري الذي تقوم عليه المؤسسات، وعليه يكون نجاح أو فشل كل العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة ولا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها بدون عنصر بشري فعال له كفاءة في الأداء وإحساس بالمسؤولية، وروح المبادرة والتعاون في العمل ولا يتأتى ذلك إلا بوجود اتصال إداري فعال بين الإدارة وموظفيها يسمح بالتواصل و تبادل المعلومة بدقة و سرعة وثقة تعطي لكل أفراد المنظمة الإحساس بالرضا الوظيفي وبالإنتماء والولاء لها. لذا كان اهتمامنا في هذه الدراسة معرفة واقع الاتصال الإداري بالمؤسسات العامة و علاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي الخزينة العمومية لولاية غرداية بالإجابة عن بعض التساؤلات المطروحة و التحقق من الفرضيات المقترحة

ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها يمكن لنا أن نستنتج ما يلي

قيمة وأهمية الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي للموظفين باعتباره العمود الفقري لكل منظمة أو العصب الرئيسي لها وبالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال الإداري الفعال الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال، وتوفر فيه الثقة والمصداقية بين الإدارة والموظفين كفيل بأن يساعد المنظمة إلى الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الرضا الوظيفي الذي يؤدي حتما إلى أداء وظيفي جيد.

### الاقتراحات والتوصيات:

بناء على ماتوصلنا إليه والنتائج المتحصل عليها في دراستنا، والتي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي في المنظمات العامة نقدم مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:

- ضرورة البحث عن أساليب الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، بإعادة النظر في مؤشراتته القوية، كالأجور والمنح والتحفيزات.
- البحث عن سبل تحسين الاتصال الإداري بالمؤسسات العامة لأهميته الكبيرة. في تحسين الأداء الوظيفي والولاء الوظيفي والرضا الوظيفي.
- ضرورة تحسين وسائل الاتصال وتجديدها لتساير التطور التكنولوجي العالمي، وضرورة تكوين الموظفين على استعمالها بفعالية.
- . تدعيم الاتصال الغير الرسمي بإقامة لقاءات ورحلات وبرامج في صالح الموظف.
- ضرورة البحث عن العوامل المؤثرة بشكل كبير في كل من رضا الوظيفي خاصة في ايجاد الدوافع القوية لذلك.
- اعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وايصال انشغالاتهم لكن بأشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية. وضرورة البحث عن أساليب رفع الرضا الوظيفي وتدعيمه لدى الموظفين.

- البحث عن سبل تحسين الاتصال الإداري بالمؤسسات العامة لأهميته الكبيرة، في تحسين الأداء الوظيفي والولاء الوظيفي بتحقيق الرضا الوظيفي.
- ضرورة البحث عن العوامل المؤثرة بشكل كبير في كل من رضا الوظيفي خاصة في ايجاد الدوافع القوية لذلك
- في مجال الاتصالات وفهم المعلومات المتلقاة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.
- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحدد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.
- إجراء دراسة دقيقة ومفصلة على أساس المتغيرات الشخصية (الجنس والسن والمستوي التعليمي والخبرة الوظيفية ومستوى المسؤولية) والمقارنة بينها للحصول على نتائج أدق وأقرب إلى الواقع.
- و قد ظهر حديثا مصطلح الإحتراق الوظيفي و له علاقة بالاتصال الإداري و الرضا الوظيفي ويجدر اجراء دراسات حوله.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

### (1) المصادر

(1) القرآن الكريم

(2) المعاجم

(أ) ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر: بيروت، 1983، ج 1.

(ب) المعجم اللغوي، دار الفكر: بيروت، 1986.

(3) القوانين والمراسيم:

(1) المادة 62 من القانون رقم 84-17 المؤرخ في 7/7/1984 المتعلق بقوانين المالية المعدل

والمتتم الجريدة الرسمية رقم 28.

(2) المادة 53 من القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة

العمومية، الجريدة الرسمية رقم 35.

(3) المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 129 / 91 المؤرخ في 26 شوال 1412 هـ، الموافق ل

11 ماي 1991، المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخرينة وصلاحياتها وعملها

### (2) الكتب:

(1) أبو أصبع، صالح خليل. العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر: الأردن، 2004.

(2) أبو سمرة، أحمد. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، 2008.

(3) أحمد، إبراهيم أحمد. الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي: القاهرة، 2000.

(4) بسيوني، عبد الغني. أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية: الإسكندرية، 1999.

- (5) بطريفة، حمو، وآخرون. عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، جامعة الجزائر، 2007.
- (6) بغداد، علاء الدين. فعالية الرقابة الجبائية في الحد من التهرب الضريبي وأثرها على الخزينة العمومية دراسة حالة مديرية الضرائب الجزائرية، مذكرة ماستر تدقيق محاسبي، ج م خ 2009 / 2010.
- (7) البكري، ثامر. الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، 2009.
- (8) البيلاوي، حسن. اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2000.
- (9) جريج، جيرالد وروبرت بارون. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ: الرياض، 2004.
- (10) جودة، محفوظ أحمد. العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران: الأردن، 2009.
- (11) حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة، دار الكندي: عمان، 2006.
- (12) حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية 2002.
- (13) الحيدر، عبد المحسن، إبراهيم ابن طالب. الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، الرياض معهد الإدارة العامة، 2005.
- (14) دادبي عدون، ناصر. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة: الجزائر، 2003.
- (15) درة، عبد الباري إبراهيم، وزهير نعيم الصباغ. إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، 2008.
- (16) دليو، فضيل. اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، 2003.
- (17) زاوية، حسن. السلوك والتنظيم المعاصر، الدار الجامعية: مصر، 2004.
- (18) زيارة، فريد فهمي. وظائف الإدارة، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2009.

- 19) زيد، منير. فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة: الأردن، 2008.
- 20) سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1417هـ.
- 21) سعيد، محمد، وأنور سلطان. السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة: مصر، 2003.
- 22) شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق: عمان، 1996.
- 23) شعبان، فرج. الاتصال الإداري، دار أسامة للنشر: الأردن، 2011.
- 24) الشماع، خليل محمد حسن، وخضير كاظم حمود. نظرية المنظمة، 2005.
- 25) شيحا براهيم، عبد الغني. الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 1993.
- 26) صباح، حميد علي، وأبو زيتون غازي. الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للطباعة والنشر، 2007.
- 27) صقر عاشور، أحمد. السلوك الإنساني والاتصال الإداري، دار الجامعية للنشر: الإسكندرية، 2000.
- 28) طلعت، ابراهيم لطفى. علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة.
- 29) العامر، سعيد ياسين. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار الفكر: بيروت، 2000.
- 30) عبد الحميد، حسين، وأحمد رشوان. علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 31) العديلي، ناصر محمد. السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- 32) عدلي العبد، عاطف. الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي: القاهرة، 1999.
- 33) عساف، عبد المعطي محمد. مبادئ الإدارة (المفاهيم والاتجاهات الحديثة)، دار زهران للنشر: عمان، 2000.

- (34) العطاس، محمد سالم. قراءة في الاتصال والتواصل في المنظمات، مكتبة الرشد: الرياض، 2008.
- (35) عطية، ماجد. سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق: عمان، 2003.
- (36) عليان، ربحي مصطفى. الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر: الأردن، 2005.
- (37) عليان، سلامة. إدارة مراكز مصادر التعلم، دار الياروزي للطباعة والنشر: عمان، 2002.
- (38) العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل: عمان، 2005.
- (39) عيشوش، فريد. الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع: الجزائر، 2001.
- (40) غرامي، وهيبة. الإدارة الحديثة للمكتبات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (41) فتح الله، الاقتصاد السياسي توزيع مداخيل النقود والانتماء، دار الحدائة للطباعة والنشر: لبنان، 1981.
- (42) قاسمي، ناصر. الاتصال في المؤسسة "دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2001.
- (43) القاضي، فؤاد. السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة القاهرة للتكنولوجيا، مصر، 2006.
- (44) القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر: عمان، 2008.
- (45) القزويني، شاكرو. محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.
- (46) كاظم، محمود خضير. السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع: الأردن، 2002.
- (47) كعباش، رابح. علم اجتماع التنظيم، المخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- (48) ماهر، أحمد. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية، 2004.

49) ناصف، عبد الخالق. الإصلاح الإداري في جمهورية مصر العربية، دار الصحوة للنشر والتوزيع: مصر، 1975.

50) الهاشمي، لوكا، ومراد بمنقار. المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع: الأردن، 2014.

51) الهيثمي، خالد عبد الرحمن، وأكرم أحمد الطويل. التنظيم الصناعي المبادئ العمليات المداخل والتجارب ط 2، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، 2000.

### 3) رسائل ومذكرات:

1) شنوفي، نورالدين. تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه العلوم الاقتصادية، الجزائر، جامعة الجزائر، 2005.

2) معروف، هواري. الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية (دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي - وهران، C.H.U) أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2016، 2017.

3) العامر، سعيد ياسين. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، (مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير)، فرع إدارة الأعمال، الاتصال وأثره على العلاقات الإنسانية، سنة 2002.

### 4) مجلات:

1) الباسين، سامي بن عبد الله. الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007.

- (2) بن موسى، كمال. عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومروؤسيه وردود أفعالهم السلوكية، دراسة تحليلية في مركب تميمع الغاز بأرزيو، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة وهران، العدد 22، 2011.
- (3) بن نوار، صالح. الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 22، 2004.
- (4) عدنان تايه، النعيمي، وآخرون. أهمية الأهداف والاتجاهات نحو الوظيفة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 30، 1995.
- (5) كامل، مصطفى، وسونيا البكري. دراسة تحليله للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلد 33، عدد 15، يوليو 1990.
- (6) المشعان، سلطان عويد. العلاقة بين سلوك النمط (أ) والرضا الوظيفي لدى عينة من المدرسين الكويتيون والمدرسون المصريون، المجلة التربوية، العدد 47، يونيو 2003.

ثانيا كتب أجنبية:

- 1) Ali blessed. droit de la computability pulque. edition Houma. Anne 1992. Alger.

# قائمة الملاحق

# استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

بعد التحية والتقدير:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علوم سياسية تخصص تنظيم

سياسي وإداري على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة غرداية.

بموضوع " علاقة الإتصال الإداري بالرضا الوظيفي في المؤسسات العامة "

نضع بين يديك استمارة خاصة ببحث علمي ميداني، تحتوي على اسئلة متعددة

فالرجاء منكم الإجابة عنها بكل صدق وقناعة، فنتائجها ستستخدم لغرض علمي

وستبقى خاصة بهذا البحث فقط.

شكرا جزيلاً على تعاونك

داود نور الدين

باباوموسى صالح

يرجى منكم ملء هذه الاستمارة بعناية ودقة. وذلك بوضع العلامة ( × ) أمام الاجابة التي تناسبك.

المحور الأول : البيانات الشخصية:

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. السن : من 20 إلى 30  من 31 إلى 40  من 41 إلى 50  أكثر من 50

3. الحالة الإجتماعية : أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4. المستوي التعليمي: بدون تعليم  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5. مسؤوليتك في العمل:.....

6. الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10

المحور الثاني : البيانات الخاصة بعملية الاتصال الإداري  
1) : وسائل و أشكال الاتصال الإداري

رقم	العبارات	موافق	محايد	موافق
01	وسائل الاتصال في مؤسستك تساعد على تبادل المعلومة وسرعة الحصول عليها			
02	إجتماعات الإدارة مع الموظفين تساهم في الاطلاع المعلومات والقرارات الجديدة في العمل.			
03	الوسائل الشفوية (الهاتف.المقابلات....) تساعدك في الحصول على المعلومة بشكل أسرع و أدق.			
04	تصلك القرارات و التعليمات و الأوامر المتعلقة بالعمل الصادرة عن الرؤساء بشكل مكتوب.			
05	لتبليغ الأوامر والتعليمات تقتصر الإدارة على النشر في لوحة الإعلانات فقط.			
06	مكان لوحة الإعلانات يتيح لك الإطلاع على ما ينشر فيها بصفة يومية			
07	الاتصال المكتوب هو الوسيلة الوحيدة لا يصلح مقترحاتك و أفكارك في العمل إلى مسؤوليك			
08	تعاني من مشكل فهم التعليمات و القرارات باللغة الفرنسية .			

(2): الاتصال الرسمي

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	اتصال مسؤولك بك يتم بصفة يومية لبحث أمور العمل .			
02	تشارك مع مسؤولك المباشر في اتخاذ بعض قرارات العمل			
03	يمكنك الاتصال بمسؤوليك في العمل في أي وقت من أوقات الدوام			
04	اتصالك برؤسائك في العمل يتم وجوباً عن طريق تتبع التسلسل الإداري			
05	علاقتك بالإدارة يسودها الاحترام المتبادل			
06	يصغى الرؤساء لآراء و اقتراحات المرؤسين في مجال العمل			
07	تعتبر القرارات و الأوامر التي تصلك للتنفيذ فقط.			

3) الاتصال غير الرسمي :

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	العلاقات الشخصية مع محيطك في العمل تجعلك تشعر بالرضا عن عملك			
02	لك علاقة ودية مع الموظفين خارج العمل			
03	تتواصل مع زملاء العمل عبر المواقع التواصل الاجتماعي			
04	تشارك في لقاءات خارج إطار العمل (رحلات-لقاءات ودية....)			
05	تتضامن مع زملائك في حالة وقوعهم في أي مشكل			
06	النقابة في مؤسستك قوية ولها تأثير على قرارات الإدارة لصالح الموظف			

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

1) الأجر والتحفيزات

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك			
02	الأجر يتناسب مع جهودك و مسؤولياتك في المؤسسة			
03	الأجور في مؤسستك تتناسب مع أجور القطاعات الوظيفية الأخرى			
04	الحوافز تتناسب مع المجهود المبذول في العمل			
05	أنت راض عن تنقيط مسؤوليك لعملك و تقييمهم لمجهوداتك			
06	الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة			
07	أنت بحاجة الى أكثر من التحفيز المادي ( الشكر .. و الإعتراف بالمجهود ... ) للشعور بالرضا الوظيفي			

(2): طبيعة الإشراف على المهام

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تتلقى المساعدة من زملائك في المكتب. في أمور العمل			
02	أنت راض عن مستوى أداء زملائك في العمل			
03	تتلقى المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد			
04	مساعدة مسؤولك المباشر لك في العمل يشعرك بالإرتياح ويعطيك دافعا قويا للأداء الجيد			
05	يشجعك مسؤولك الأول عندما لا يمتلك المعلومة على الاتصال بالمستويات الادارية الأعلى مباشرة			
06	أسلوب مسؤوليك في التعامل معك يسبب لك قلق واستياء من عملك			

(3): الغياب ودوران العمل

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك			
02	الأجر يتناسب مع جهودك و مسؤولياتك في المؤسسة			
03	الأجور في مؤسستك تتناسب مع أجور القطاعات الوظيفية الأخرى			
04	الحوافز تتناسب مع المجهود المبذول في العمل			
05	أنت راض عن تنقيط مسؤوليك لعملك و تقييمهم لمجهوداتك			
06	الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة			
07	أنت بحاجة الى أكثر من التحفيز المادي ( الشكر .. و الإعراف بالمجهود ...) للشعور بالرضا الوظيفي			

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	شبكة الاتصال بالسلسلة	1
17	شبكة إتصال العجلة	2
18	شبكة الاتصال الدائري	3
18	شبكة الاتصال النجمي	4
29	سلم تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	5
60	الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية غرداية	6
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
69	توزيع أفراد العينة حسب السن	8
70	المستوى التعليمي للموظفين	9
71	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	10
72	توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية الوظيفية	11
73	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	12
76	خط بياني لوسائل وأشكال الاتصال في الخزينة	13
77	الاتصال الرسمي في الخزينة	14
80	الاتصال الغير الرسمي في الخزينة	15
81	إجابات العينة على بعد الأجور والتحفيزات	16
83	إجابات العينة على بعد أسلوب الإشراف في العمل	17
84	إجابات العينة على بعد الغياب ودوران العمل	18

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	توزيع عينة الدراسة	1
67	جدول الخيارات	2
68	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	3
69	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن	4
70	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	5
71	توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الاجتماعية	6
72	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي	7
73	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية	8
74	نتائج ثبات ألفا كرومباخ لاستبيان الاتصال الإداري	9
75	تكرار الإجابات عن البعد وسائل وأشكال الاتصال في الخزينة	10
77	إجابات العينة على البعد المتعلق بالاتصال الرسمي	11
79	إجابات العينة على البعد المتعلق بالاتصال الغيرالرسمي	12
80	إجابات العينة على بعد: الأجور والتحفيزات	13
82	إجابات العينة على أسلوب الإشراف على العمل	14
83	إجابات العينة على بعدالغياب ودوران العمل	15
85	معاملات الارتباط لبيرسون بين الاتصال الإداري ورضا الموظفين	16
86	معاملات الارتباط لبيرسون، بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي	17

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع
106	المحور الأول: البيانات الشخصية
107	المحور الثاني: البيانات الخاصة بعملية الاتصال الإداري
108	الاتصال الرسمي
109	الاتصال الغير الرسمي
110	المحور الثالث: الرضا الوظيفي الأجور والتحفيزات
111	طبيعة الإشراف على المهام
112	الغياب ودوران العمل

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
1	مقدمة
3	ثانيا: مشكلة الدراسة
4	ثالثا: فرضيات الدراسة
5	رابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة
5	خامسا: أهداف الدراسة
6	سادسا: حدود الدراسة
6	سابعا: الدراسات السابقة
7	ثامنا: منهج الدراسة
9	تاسعا: أدوات الدراسة
9	عاشرا: صعوبات الدراسة
9	الحادي عشر: هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
12	المبحث الأول: الاتصال الإداري داخل المؤسسة العامة.
12	المطلب الأول: ماهية الاتصال الإداري.
19	المطلب الثاني: دور الاتصال الإداري ومهامه في المؤسسة.
21	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الإداري وسبل التغلب عليها
24	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة
24	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

29	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤشرات قياسه
46	المبحث الثالث: دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة.
46	المطلب الأول: أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي.
48	المطلب الثاني: أثر الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي.
52	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
56	المبحث الأول: تقديم الخزينة
56	المطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية.
57	المطلب الثاني: مهام وأهمية الخزينة العمومية
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية
65	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
65	المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة
68	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج استبيان الدراسة.
85	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج الدراسة
85	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
87	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
89	خلاصة الفصل
92	الخاتمة
96	قائمة المراجع
103	قائمة الملاحق
113	فهرس الأشكال
115	فهرس الجداول
117	فهرس الملاحق
119	فهرس المحتويات