



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري_ تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

تحت عنوان:

تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)

– واد عيسي – تيزي وزو

إشراف الدكتور:

حمامي فريد

من اعداد الطالبة:

لعتروس يسمينة

السنة الجامعية 2022-2023

بسم الله الرحمن الرحيم " ربنا أتينا في الدنيا حسنة و في الآخرة حسنة و قينا
من عذاب النار".

شكر و عرفان

قال الله تعالى " ولني شكرتكم لأزيدنكم"

قبل كل شيء أشكر الله سبحانه و تعالى بكل أسماءه الحسنی على نعمه
الظاهرة و الباطنة و على توفيقه لي في إتمام هذا العمل البسيط ، لك الشكر
والثناء يا رب العالمين.

أقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ الدكتور حمادي فريد على موافقته
للإشراف علي، و على روحه المرحمة، و تقديمه لي نصائح و إرشادات قيمة
ساعدتني في إنجاز هذا البحث ، و الذي لم يتردد علي أي استفسار أو سؤال.

كما أشكر كافة أساتذة علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل على صبرهم و
مجهوداتهم و توجيهاتهم التي ساهمت في إنجاز هذا العمل.

أوجه تشكراتي الخاصة لعمال مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية لواد عيسي
على حسن الإستقبال و سماح لي بإتمام الجانب الميداني لهذه المذكرة.

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لانجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة
طيبة.

جزاكم الله خيرا و وفقكم لما تحبون و ترضونه.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى ذكرى وفاة و ترحم أبي و أمي، أسأل الله الكريم رب العرش العظيم أن يجعلهم من أصحاب الفردوس الأعلى.

كما أهدي هذا العمل إلى أخي الذي ساندني طيلة مشواري الدراسي و إلى ابنه و إلى أختي ، أسأل الله العظيم أن يعطيهم الصحة و العافية و راحة البال.

و إلى كل الأصدقاء و كل من يحبني في الله.

و في الأخير أرجوا من الله عزوجل أن يجعل عملي هذا مباركا و نافعا تستفيد منه الدفعات القادمة.

يسمينة.

فهرس المحتويات

- كلمة شكر
- الإهداء
- فهرس الجداول
- ملخص الدراسة
- مقدمة أ

الفصل الاول: الإطار المنهجي

- 1- أسباب إختيار موضوع الدراسة 4
- 2- أهداف الدراسة 4
- 3- أهمية الدراسة 5
- 4- الإشكالية و الفرضيات 5
- 5- تحديد المفاهيم و المصطلحات 8
- 6- الدراسات السابقة 14
- 7- المقاربة السوسولوجية 29

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- تمهيد
- 1- تعريف الإتصال 40
- 2- عناصر الإتصال 41
- 3- الإتصال التنظيمي 43
- 4- هيكل الإتصال التنظيمي 43

- 431-4- الإتصال التنظيمي الرسمي
- 462-4- الإتصال التنظيمي الغير الرسمي
- 485- أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم
- 496- أهمية الإتصال التنظيمي
- 497- أهداف الاتصال التنظيمي
- 508- مبادئ الإتصال التنظيمي
- 529- معوقات الاتصال التنظيمي
- 5310- خصائص الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

- 751- تعريف الرضا الوظيفي
- 762- أبعاد الرضا الوظيفي
- 773- أهمية الرضا الوظيفي
- 794- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
- 815- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي
- 816- الأساليب المعتمدة لزيادة الرضا الوظيفي
- 837- أنواع الرضا الوظيفي
- 858- مظاهر الرضا الوظيفي ومظاهر عدم الرضا الوظيفي
- 879- طرق قياس الرضا الوظيفي
- 8910- أهداف مقاييس الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

92	الدراسة الإستكشافية
92	1- ميدان الدراسة
93	2- تحديد عينة البحث وكيفية إختيارها
94	3- منهج الدراسة
95	4- أدوات جمع البيانات
95	5- أساليب تحليل البيانات

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

103	1- عرض و تحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
131	2- تحليل عام
134	3- خاتمة
135	4- الاقتراحات والتوصيات
137	- المراجع
	- الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	97
02	توزيع العينة حسب السن	97
03	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	98
04	توزيع العينة حسب الحالة المدنية	99
05	توزيع العينة حسب نوع السكن	99
06	توزيع العينة حسب الفئة المهنية	100
07	توزيع العينة حسب الأقدمية	101
08	مدى علاقة الفئة العمرية بالرضا الوظيفي	103
09	علاقة المستوى التعليمي بعملية الإتصال	104
10	مدى الفئة المهنية و علاقته بالرضا عن الإتصال	106
11	مدى الأقدمية و علاقته بمساعدة الإتصال على جعل العمل فعال	107
12	مدى علاقة عملية الإتصال و تغير مكان العمل داخل المؤسسة	108
13	مدى العلاقة الموجودة بين الرضا عن الإتصال و الرضا عن العمل	109
14	أساليب الإتصال و علاقته بتغيير مكان العمل داخل المؤسسة	110
15	مدى طبيعة الإجتماعات و علاقتها بتفكير مغادرة	111

	المؤسسة	
113	مدى سبب الإجماعات و علاقاته بتفكير تغيير مكان العمل داخل المؤسسة	16
114	مدى التوصل للحلول في الإجماعات و علاقاته بمغادرة المؤسسة	17
117	مدى الرضا عن الإتصال و علاقاته بتفكير مغادرة المؤسسة	18
118	مدى النزاعات وعلاقاته الرضا عن العمل	19
120	مدى الإتصال الفعال و علاقاته بالرضا عن العمل	20
121	مدى إنشاء العلاقات داخل و خارج العمل	21
122	مدى علاقة الإرتباط بالزملاء و علاقاته بتغيير مكان العمل داخل المؤسسة	22
123	مدى علاقة الإرتباط بالمدير و علاقاته بمغادرة المؤسسة	23
124	مدى عملية الإتصال مع الزملاء و علاقاته بالرضا عن العمل	24
126	مدى عملية الإتصال مع المدير و علاقاته بتغيير مكان العمل داخل المؤسسة	25
127	مدى مساعدة الإتصال على جعل العمل فعال و علاقاته بالتفكير بمغادرة المؤسسة	26
128	مدى قدرة تغيير طريقة الإتصالات و علاقاته بالرضا عن العمل	27

ملخص الدراسة:

تناولنا موضوع تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية . و للإجابة على تساؤلات الدراسة إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، كما قمنا بإختيار عينة من مجموع 360 عامل، و إستخدمنا الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات. و قمنا بمعالجة البيانات عن طريق Spss، حيث إستخرجنا منها النتائج المهمة نذكر منها:

- تعتمد المؤسسة أكثر على العمال التنفيذيين بحكم أنها مؤسسة صناعية.
- يعتمد الاتصال التنظيمي في المنظمة على الإتصال النازل.
- الأقدمية في العمل تساعد على زيادة الانتاجية.
- تساهم الإجتماعات في إطار العمل تطور الإنتاجية.
- إنشاء علاقات بين العاملين تزرع روح التعاون والتآزر فيما بينهم.
- يعتمد الإتصال في المؤسسة على الاتصال الرسمي و الغير الرسمي .
- تساعد العلاقات الجيدة مع المشرف في خلق الثقة والطمأنينة في نفسية العاملين.
- يؤثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

Résumé :

Nous avons discuté de l'impact de la communication organisationnelle sur la satisfaction au travail au sein de la Fondation économique algérienne. Pour répondre aux questions de l'étude, nous avons utilisé l'approche descriptive analytique, sélectionné un échantillon de 360 travailleurs et utilisé le formulaire comme moyen de collecte de données. Nous avons traité les données via Spss, où nous avons extrait les résultats importants dont nous indiquons :

- L'entreprise compte davantage sur les cadres supérieurs parce qu'il s'agit d'une entreprise industrielle.
- La communication organisationnelle dans l'organisation dépend de la communication descendante.
- L'ancienneté au travail contribue à accroître la productivité.
- Les réunions dans le cadre contribuent au développement de la productivité.
- Établir des relations entre les travailleurs qui cultivent un esprit de coopération et de synergie entre eux.
- La communication dans l'institution dépend de la communication officielle et informelle.
- De bonnes relations avec le superviseur aident à créer de la confiance et du réconfort dans l'esprit des travailleurs.
- La communication organisationnelle influe sur la satisfaction au travail de l'entreprise.

مقدمة

مقدمة :

بعد التطور الذي عرفته البشرية في العالم ظهر اسم المؤسسة سواء كانت إقتصادية أو خدماتية و التي تسعى من خلالها إلى تلبية حاجيات الأفراد و المجتمع و تطوير الاقتصاد الوطني. و لكن هذا يستدعي مجموعة من الشروط، العناصر و القوانين من أجل بناء ركيزة أساسية للمؤسسة، و العمل على بقائها و حمايتها من الزوال. و من بين هذه العناصر الأساسية نجد عملية الاتصال بصفة عامة و الاتصال التنظيمي بصفة خاصة و الذي هو عبارة عن عملية ديناميكية نشيطة داخل المنظمة و التي تعمل على نقل و نشر الأفكار و المعلومات عن طريق هيكل تنظيمي للمؤسسة سواء كان هابط أو نازل أو أفقي، و هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، لذا نجد الكثير من الدول أعطت أهمية بالغة لهذه العملية خاصة في عصرنا الحالي، وذلك لتحسين سيرورة قنوات الإتصال بطريقة دقيقة و صحيحة.

يعتبر العنصر البشري الأهم و المهم في كل هذا إذ هو العنصر الأولي و الأساسي و نواة الأولي لكل نشاط ، إذ عليه تبني نجاح أو فشل أي تنظيم ،لذا و جب على أي منظمة تريد تحقيق أهدافها القريبة أو البعيدة المدى أن تركز عليه و تلبى جميع طلباته و تبحث عن نقائصه، وذلك من أجل الوصول إلى درجة الرضا الوظيفي و الذي يتوقف عند جملة من الحاجيات و الرغبات المادية و المعنوية التي يود إشباعها في العمل الموجه له، و هذا ما يحقق له الشعور بالإرتياح و الإحساس بروح الإلتناء للمجموعة ، إذ أن نسبة المردودية تتوقف عند نسبة الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظف.

و من أجل الإحاطة بكل هذا إهتمت دراستنا على البحث حول واقع تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية و بضبط بالمؤسسة العمومية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي تيزي وزو.

ولتفصيل في هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى شطرين أساسيين و هما : الجانب النظري و الميداني وذلك بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة و الذي يحتوي على أسباب اختيار موضوع الدراسة و أهميته، تحديد المفاهيم و المصطلحات ، تحديد عينة البحث و كيفية إختيارها وكذلك يحتوي الدراسات السابقة و المقاربة البيولوجية.

أما الجانب النظري فقد قمنا بتقسيمه إلى قسمين و هما الفصل الأول و يتمثل في الاتصال التنظيمي و تناولنا فيه بعد تمهيد للفصل تعريف الإتصال و عناصره، الإتصال التنظيمي و هيكله، الإتصال التنظيمي الرسمي و كذلك الإتصال الغير الرسمي، أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم ، أهميته و أهدافه ، مبادئه و معوقاته و ختاماً ذكرنا خصائص الاتصال التنظيمي و خلاصة الفصل.

و أما الفصل الثاني يتمثل في الرضا الوظيفي و لقد تضمن هذا الفصل تمهيد للفصل ، تعريف الرضا الوظيفي و أبعاده و كذلك أهميته، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و كذلك الأساليب المعتمدة لزيادة الرضا الوظيفي، و كذلك رأينا أنواع الرضا الوظيفي و مظاهر الرضا الوظيفي و عدمه، و كذلك تطرقنا إلى طرق قياس الرضا الوظيفي و في الأخير سلطنا الضوء على أهداف مقاييس الرضا الوظيفي و إلى خلاصة الفصل.

أما الجانب التطبيقي و هو يحتوي أيضا على فصلين و هما الفصل الثالث و يتمثل في الإطار المنهجي للدراسة و نجد فيه الدراسة الإستكشافية و يتضمن ميدان الدراسة والمنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و أساليب تحليل البيانات.

أما الفصل الرابع فقد تمحور على عرض و تحليل النتائج، و لقد شمل هذا الفصل على عرض و تحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة، تحليل عام ، الخاتمة ، الإقتراحات و توصيات ، ملخص الدراسة، المراجع و الملاحق.

الفصل الاول: الإطار المنهجي

1-أسباب إختيار موضوع الدراسة

2-الإشكالية والفرضيات

3-أهداف الدراسة

4-أهمية الدراسة

5-تحديد المفاهيم والمصطلحات

6-تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها

7-الدراسات السابقة

8-المقاربة السوسولوجية

1- أسباب إختيار الموضوع: من بين هذه الأسباب :

أ- الأسباب الذاتية:

- نظرا للاهتمامي الشخصي و ميولي لكل ما يخص المؤسسة من جميع الجوانب، من بينها تأثير الاتصال التنظيمي الرضا الوظيفي.

- لدينا فضول على اكتشاف كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- نظرا لما نسمعه عن خلافات و إختلالات في المؤسسة بشهادات العمال في المؤسسة.

- البحث عن السبل من أجل تحسين العلاقة بين الاتصال التنظيمي بالأداء العالمين بها.

- إكتشاف جوانب جديدة في هذا الموضوع.

ب- الأسباب الموضوعية:

1- نظرا لأهمية الموضوع في حد ذاته.

2- الرغبة في زيادة معلومات جديدة في هذا الموضوع.

3- إستفادة الطلاب من عملنا.

4- ظهور تغيرات وتعديلات في المؤسسة خاصة مع التطور التكنولوجي والتي تستدعي الدراسة.

5- حداثة الموضوع و قلة الدراسات فيها.

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل

المؤسسة، إذ أنه دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

- الكشف عن طبيعة الاتصال السائد داخل المؤسسة، هل هو صاعد ام نازل.
- الكشف عن ما إذا يوجد إتصال فعال بين مختلف المشرفين و العمال في المنظمة.
- الكشف عن الجانب الخفي الذي هو التنظيم الغير الرسمي داخل المجموعة.

2-أهمية الدراسة:

- 1- يعتبر الإتصال التنظيمي أداة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي وأهداف المؤسسة.
- 2- عن طريق الإتصال التنظيمي الفعال يخلق جو من التآزر و التعاون بين أفراد
- 3- أهمية توتر المعلومة وسط العاملين.
- 4- التعرف على أهم العراقيل الاتصال والبحث عن الحلول.

4-الإشكالية:

يعتبر الاتصال خاصية إنسانية محضة إذ يعتمد عليها لتحقيق رغباته المختلفة التي تمكنه في إستمرارية الحياة.

فلذلك عرف الاتصال تحول من بسيط إلى معقد و هذا بتعدد المجتمعات نظرا للتطورات التي تطرأت عليها بداية بالثورة الصناعية إلى عصر الرقمنة التي تتميز بالانفجار المعلوماتي ، خاصة في الآونة الأخيرة في مختلف المجالات، لاسيما في المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدماتية ، وهذا ما يستدعي من كل مؤسسة البحث عن الطرق التي تتماشى مع العصر السريع، من أجل المحافظة على ديمومتها. فالإتصال التنظيمي يعتبر من بين الركائز الأساسية التي تساهم في السير الحسن للمؤسسة، خاصة إذا كانت الاستجابة من طرف الفاعلين لها بطريقة إيجابية، إذا الاتصال التنظيمي دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

فلذا الاتصال التنظيمي هو العمود الفقري في المنظمة لدوره في ربط بين أجزاء التنظيم، و كذلك يرفع من روح الإنتماء و التمسك بالمؤسسة و الدفاع عن مصالحها و جعلها أسرة ثانية، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سابقا، و رفع من شأنها و تحسين صورتها في المحيط الخارجي و تقادي الأزمات الداخلية و الخارجية عن طريق مخططات سليمة تدرس كافة جوانب المؤسسة، و يتجلى نجاح المؤسسة بمدى تحقيق الأهداف المبرمجة مع حفاظ على الراحة النفسية و الصحية للأفراد العاملين بها، هذا ما أكد عليه إلتومايو من خلال التجارب التي قام بها في مصنع هاورثون، حيث توصل إلى أن الظروف المعنوية و الإهتمام بالعامل نفسه، هو الذي يؤدي إلى رفع مردودية الانتاج و ليس الظروف الفيزيولوجية و المادية و حدها.

حيث أن كثير من الأحيان تحدث صراعات داخل المنظمة و هذا ما يحدث خلل في قنوات الاتصال و يتسبب في غياب المعلومة، خبرة، مهارة، و هذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على الرضا الوظيفي، و يؤدي إلى تذبذب الإرادة في العمل وعدم الشعور بالطمأنينة داخل المؤسسة، مما يجعله يقوم بتصرفات غير لائقة تضر بمصلحته و مصلحة المؤسسة، مثل التغيب، الإضراب، الخلافات أو ترك العمل نهائيا.

فالرضا الوظيفي يتمثل بمدى شعور الفرد بالروح الانتماء و السكينة داخل المؤسسة، فكلما زاد الرضا الوظيفي زادت إنتاجية المنظمة ، إذ هو عنصر مهم ترتكز عليه نجاح أو فشل المنظمة ، لذا تسعى المنظمة خاصة في عصرنا الحالي إلى فسح المجال نحو سبل الرضا الوظيفي منها المادية و المعنوية، من أجل تحقيق أرباح معتبرة بأقل تكلفة و في مدة زمنية محددة، هذا إن تمكنت من تحقيق إتصال تنظيمي فعال يآثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي.

فالجزائر غنية عن التعريف ، من خلال تجارب التسيير التي مرت بها إذ تسعى هي الأخرى لايجادإنسجام بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي بهدف التسيير الفعال في مختلف مؤسساتها.

وهذا ما نريده من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

و من هنا نطرح السؤال الرئيسي: إلى أي مدى يآثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف يآثر الاتصال الرسمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة ؟

-كيف يآثر الاتصال الغير الرسمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة ؟

الفرضية العامة: يآثر الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال

الفرضيات الجزئية: - للاتصال الرسمي تاثير على الرضا الوظيفي للعمال

- للاتصال الغير الرسمي تاثير على الرضا الوظيفي للعمال

5- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

• تعريف الاتصال:

أ- لغة : ورد في تحديد مصطلح الاتصال في القواميس العربية كقاموس المحيط و لسان العرب على أنه كلمة مشتقة من " وصل " الذي يعني الصلة و بلوغ الغاية، يقال وصل الشيء إلى الشيء وصولاً و توصل إليه أي " إنتهى إليه و بلغه"¹.

و كلمة إتصال باللغة الانجليزية Communicatoin مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التي يعني يجعل الشيء عاماً، و يعني ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخص أو مجموعة أو جماعات².

ب- إصطلاحاً:تعرف منال البارودي على أنه " هي العملية التي يتفاعل بمقتضاها مرسل و مستقبل، التي يتم بواسطتها نقل و تبادل المعلومات والقيم و المثل و الأفكار و الحقائق و المشاعر و الأحاسيس"³.

يكاد يجمع المفكرون على أن الإطار الضمني المفهوم الاتصال هو عملية نقل رسالة من شخص إلى شخص آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال إستعمال اللغة أو الإشارات أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك، و الملاحظ لهذا المفهوم و المدقق فيه يرى أنه ينطوي على تبليغ و نقل الأفكار و الآراء بمختلف الوسائل و الصور و الحصول على التغذية

¹ زغدودي مريم ، علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال، دراسة ميدانية بجامعة الجزائر "2". أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإجتماع، جامعة الجزائر ، 2018 – 2019، ص 156 .

² محمد فاتح بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن)، 2016، ص61
³ منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة (مصر)، 2015، ص 105.

المرتدة و هذا يقودنا للقول بأن هذا المفهوم يشير إلى مختلف أساليب الاتصال في المنظمة سواء رسمية أو غير رسمية¹ .

كما أن كلمة " إتصال نشير إلى معاني كثيرة ، فالبعض ينظر إليها على أنها علم، و البعض يعتبرها نشاط ، ويرى آخرون أنها فن² .

من خلال التعريفات السابقة يتبين لنا أن الاتصال خاصية إنسانية محضى به يستطيع نقل و تبادل أحاسيسه، رغباته و أفكاره بين الفرد أو الجماعة غاية منه تحقيق أهداف على المستوى الفردي أو الجماعي.

التعريف الإجرائي: هي عملية تبادل المعلومات و الخبرات بين جميع أفراد المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي بوحدة التبريد بإستعمال وسائل و أساليب التواصل هدفها تحقيق أرباح المؤسسة.

• تعريف الرضا الوظيفي:

أ- **تعريف الرضا الوظيفي لغة:** يعرفه معجم الوسيط : الرضا : يقال هو رضا، مرضي، ارتضاه، رضيه، اختاره أو رآه أهلالها.

رضا ورضاء ، ورضوانا، مرضاة: يعني إختاره و قلبه³.

ب- **تعريف الإصطلاحي:** هو الدرجة التي يحس بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها⁴.

1 برقية سهيلة ، أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية و

الإجتماعية ، العدد 24، جوان 2016، ص 216

2 بكير قشار، دروس في مادة الاتصال التنظيمي، قسم علوم الإتصال و الإعلام ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة غرداية، 2019- 2020.

3 معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط4، مكتبة الشروق الدولية، 2004، مصر. ص351.

4 إسماعيل علي محمود، الرضا الوظيفي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة (مصر)، 2018، ص15.

- الرضا الوظيفي كما يعرفه مصطفى محمد على أنه الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل، مع الثقة و الولاء و الإنتماء للعمل و مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة¹.

- أما ديفير Davis فيعرف الرضا بأنه مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم، و يعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة ما، و ما يحصل عليه من حوافز و مكافآت من جهة ثانية، و قد يقصد الرضا الوظيفي رضا الفرد أو رضا المجموعة².

- و يرى سوبر 1953 بأنه يعني رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به و يتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته و ميوله ملا يتفق مع سمات شخصية و قيمة، كما يتوقف أيضا على الموقع العلمي الذي يتميز به، و طريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع إنجازاته و قدراته³.

- و لقد عرف لوك الرضا الوظيفي بأنه " شعور بالسعادة ناتجا عن رضا الفرد عن عمله" ، فهو عمليو تتداخل و تتفاعل فيها قيم الفرد و نظرتة إلى عمله و عندما يتحقق الرضا عن العمل، و قد يكون سلبيا و عندما يشعر الفرد بها الرضا عن العمل. و يعزي ذلك إلى ضغوط نفسية بسبب عوامل عديدة منها عدم الإستجابة لتحسين راتبه و الحوافز المرتبطة به، و قد يكون ناتجة عن سوء المعاملة، أو الشعور بالملل عن تكرار نمطية مهامه إلى جانب أسباب و عوامل كثيرة⁴.

1 مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، 2018، الأردن ص 11.

2 يرنية طروح علي، " الرضا الوظيفي مفهومه ، مفهومه ، عوامله و نظرياتة"، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية و الإجتماعية، عدد 06، جوان 2014، ص70

3 محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد و العشرون (رؤية مستقبلية)، ط1، دار العلم الإيمان لنشر و التوزيع، مصر، 2015، ص65.

4 هشام برو ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج " بوتر و لولر في الدافعية".مجلة طبية للدراسات الأكاديمية ، المجلد 4، العدد 1، فيفري 2021، ص99

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الرضا الوظيفي هي مجموعة من الأحاسيس و المشاعر و الرغبات الداخلية و تكون إما إيجابية أو سلبية، و تنعكس هذه المشاعر على تصرفاته و تواصله مع الزملاء و أثناء أداء عمله.

ج- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من الأحاسيس و المشاعر الحقية التي يشعر بها الموظف إتجاه عمله، داخل المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي وحدة التبريد، إذ يشعر إما بالرضا أو عدم الرضا و نستطيع قياسها حسب مردودية الموظف.

تعريف الإتصال التنظيمي: عرفه محمد فهمي العطرزي على أنه : عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم¹.

يعرف العالم ويليام سكوت الإتصال التنظيمي على أنه " عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات تلغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقيق أعمال تحقيق معها أهداف المنظمة"².

التعريف الإجرائي: هو الإتصال الذي يتم عبر القوات الرسمية و يخضع لمجموعة من القوانين الإدارية التي يستدعي من الموظف إحترامها بهدف خلق الإنضباط و سيرة الحسنة داخل المؤسسة و التركيز على الأهداف المبرمجة.

تعريف الاتصال الغير الرسمي: هو الإتصال دائم الحركة و التجديد و التغيير، و يتم عبر خطوط تنتشر في إتجاهات متعددة و مختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعة أو طريقته، أو

1 أمنة مرابط ، محاضرات في الإتصال، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 15.

2 خالد تلغيش، محاضرات في مقياس الإتصال التنظيمي، قسم علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2020 – 2019 ، ص 8.

تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه لطبيعة البشرية و بالبيئة الانسانية ، حيث يتغذر كفته تماما¹.

- و يعرف أيضا أنه" الذي يتم خارج القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة، و يحدث في جميع المؤسسات دون المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين و رتبهم و علاقاتهم الرسمية، و فيما يتعلق بالحياة الاجتماعية أو العمل أو الجوانب الشخصية و يحدث في جميع الأوقات داخل العمل أو خارجه، دون التقيد بشبكات التواصل، و الاتصال غير الرسمي يمكن أن يساعد إستخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا، العامة و الوظيفية و يعمل الأعضاء على إحتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائها و للقاعدة².

- **التعريف الإجرائي:** هو ذلك الإتصال الذي يكون داخل الإتصال الرسمي، دون الخضوع لقوانين التي تنتهجها المؤسسة، و غالبا لا يمكن السيطرة عليه نظرا لطابع الاجتماعي الذي هو من فطرة الانسان ، فمن خلاله يتم إشباع مصالح الخاصة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

تعريف المؤسسة:

أ- لغة: هي مشتقة من الفعل أسس، يؤسس ، مؤسس، مؤسسة³.

ب- **تعريف المؤسسة الإقتصادية:** هي عبارة عن مجموعة من عناصر الانتاج البشرية المادية

و المالية التي تستخدم و تسير و تنظم بهدف إنتاج سلع و خدمات مرجعية للبيع و هذا بكيفية فعالة بواسطة وسائل مختلفة¹ .

1 بشار حزي، **الإتصال التنظيمي**، منشورات الجامعة الإقتصادية السورية، 2020، ص 26.
2 جودة منير حجاب، نقلا عن بن سماش، سمير رحمانى، **أهمية الإتصال في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات (مقاربة وظيفية)** ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 33، مارس 2018، ص 708
3 قاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، لبنان ، 1997، ص 517.

وتعرف أيضا هي منظمة إقتصادية تعمل في إطار قانوني محدد، و تقوم بدمج عناصر الانتاج لايجاد " قيم مضافة " ينتج عنها توليد للثروة و من ثم توزيع الدخل².

- **التعريف الإجرائي للمؤسسة:** هو المكان الذي يجمع فيه جميع أنواع الفئات المهنية في إطار قانوني من أجل إنتاج سلعة، ثروة ، تساهم في التطوير الإقتصادي المحلي و الدولي.

1 سميرة عميش، محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2015 - 2016، ص 3.

2 محيريق بن الجيلاني فوزي، مدخل لاقتصاد المؤسسة، دون طبعة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص 25.

6-الدراسات السابقة :

دراسات محلية:

الدراسة الأولى :

➤دراسة عبد الوهاب سعاد: أثر عملية الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي .
أطروحة الدكتوراة في العلوم السياسية ، إدارة الموارد البشرية. دراسة حالة ، وزارة التعليم
العالي و البحث العلمي، الجزائر. 03، 2015-2017. أجريت على فئة الإطارات جامعة
الجزائر، 03 ، 2015-2017. و إنطلقت من التساؤل التالي:

- إلى أي مدى يمكن أن يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير على الرضا الوظيفي في المؤسسة بصفة عامة، و على مستوى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بصفة خاصة؟
- تندرج تحت الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:
- ما المقصود بالاتصال التنظيمي و ما هي أنواعه؟
- هل تؤثر ظروف العمل المناسبة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة؟
- هل يساهم الاتصال الرسمي و الغير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و كيف ينعكس ذلك على الرضا الوظيفي للموظفين؟

➤الفرضيات :

- يؤدي الاتصال التنظيمي إلى تحسين العلاقات بين العاملين و توجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- يتحقق الرضا الوظيفي بتوفر ظروف العمل المناسبة في المؤسسة.
- يرتبط الاتصال التنظيمي الرسمي و غير الرسمي إرتباط طرديا بزيادة الرضا الوظيفي.

- تتوفر في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كل الوسائل والظروف التي من شأنها أن تسهل عملية الاتصال التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي.

➤ **منهج الدراسة** : إستعملت المنهج الوصفي الذي يتناسب مع موضوع البحث و كذلك منهج دراسة حالة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، قصد تعمق أكثر في الدراسة.

➤ **عينة البحث**: إعتمدت على العينة العشوائية الطبقية، بطريقة التوزيع المناسب.

➤ **توصل الباحث إلى النتائج التالية:**

أ- النتائج النظرية:

- الاتصال التنظيمي هو عملية نقل و تبادل المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة و محيطها الخارجي و يسمى في هذه الحالة إتصال خارجي.

- الرضا الوظيفي هو عبارة عن جملة الاتجاهات الإيجابية التي يكونها الفرد إتجاه وظيفته و بيئة العمل المحيطة به.

- يؤثر على الرضا الوظيفي عوامل داخلية مرتبطة بالفرد نفسه كشخصيته و جنسه و عاداته و قيمه و مستوى تعليمه...إلخ، و عوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة شروط العمل و علاقات العمل...إلخ.

- يقاس الرضا الوظيفي بمقاييس موضوعية كقياس معدل الغياب و حساب معدل دوران العمل، و مقاييس ذاتية كإستعمال طريقة المقابلة ، طريقة الملاحظة، طريقة الإستقصاءات...إلخ.

- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة غير مباشرة تتوسطها عدة عوامل تؤثر في العلاقة كالأجر، نمط الإشراف، فرص الترقية...إلخ.

- تبني الإتصال الرسمي لوحده يؤدي إلى الشعور بالروتين و القلق و التوتر ، و تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يؤدي إلى انتشار الإشارات و بروز الصراعات داخل المؤسسة،

- و حتى نتجنب هذه المشاكل و يشعر الموظفون بالراحة و الطمأنينة ، و بالرضا عن عملهم، لابد أن يتم تبني الاتصال الرسمي إلى جانب الاتصال غير الرسمي فلاهما مكمل للآخر.
- استعمال الوسائل الحديثة في الاتصال كالحساب الآلي و الأنترنت...إلخ.
 - يخلص الموظف من الكثير من الأعمال الورقية التي تتطلب الكثير من الجهد و الوقت، و تجعل مهامه الوظيفية أكثر سهولة، و هذا ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي.
 - يؤثر معوقات الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعها : التنظيمية ، الشخصية ، و البيئية سلبا على الرضا الوظيفي.
 - يؤدي الاتصال التنظيمي الفعال إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- أ-نتائج الدراسة الميدانية:
- يتميز الاتصال التنظيمي المساعد في وزارة التعليم العالي والبحث بطابع الرسمية، فقد تبين أن نسبة 56-67 % من الإطارات و 79 و 86% من الموظفين الإداريين تربطهم علاقة عمل فقط برؤسائهم المباشرين.
 - يتميز الاتصال التنظيمي النازل بالرسمية، فقد تبين أن نسبة 72-97 % من فئة الإطارات يستعملون الوسيلة الكتابية عند اتصالهم بمرؤوسيهم للحفاظ على طبيعة العلاقة الرسمية بين الطرفين.
 - يتميز الاتصال التنظيمي الأفقي بأنه اتصال غير رسمي، فقد تبين أن كلا الفئتين تستعمل الوسائل الشفوية عند اتصالها بزملائها في نفس المستوى الوظيفي، و هي وسائل عفوية و أقل رسمية مقارنة بالوسائل الكتابية.
 - تفشي الاتصال غير الرسمي داخل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و كثرة الإشاعات دليل على ذلك ، فقد تبين أن نسبة 54،05 % من الإطارات و 70،75% صرحوا بأنه سبق و إن انتشرت الإشاعات في المؤسسة، و تتمثل أغلبها في تغيير بعض الرؤساء، تزوير الوثائق ، تفشي الرشوة و المحسوبية.

- إختلاف القيم و الإتجاهات يعتبر أكثر عائق إتصالي يواجه الفئيين.
 - تعتبر الوسائل الكتابية أكثر الوسائل استعمالا في حالة الاتصال التنظيمي النازل.
 - تعتبر الوسائل الشفوية أكثر الوسائل إستعمالا في حالة الاتصال التنظيمي الصاعد و هذا راجع لعدم وجود صندوق خاص بالاقتراحات في المؤسسة.
 - تتمثل وسائل الاتصال التنظيمي الخارجي في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في البريد الإلكتروني و موقع الويب الرسمي للوزارة.
 - يعاني معظم الموظفون الاداريون من العديد من المشاكل كعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب، وطول الفترة الزمنية في الرد على طلباتهم و إستفساراتهم حول عملهم، وعدم وضوح المعلومات المرسلة إليهم بشكل جيد، و في المقابل لا تعاني فئة الإطارات من هذه المشاكل.
 - توجد في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي شبكة الاتصال الخارجية الإكسترانت، و لكن معظم الموظفين الإداريين لا يعلمون بوجودها.
 - تبين أن الاتصال التنظيمي بمختلف إتجاهاته يلعب دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف الإداري مهما كانت مرتبته الوظيفية، فقد صرح معظم الإطارات و كذا معظم الموظفون الإداريون، أن أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار يجعلهم راضون عن العمل، كما صرحت معظم فئة الموظفين الاداريين أن صعوبة الاتصال مع الادارة تؤدي إلى عدم رضاهم عن العمل.
 - بينت النتائج أن إستعمال الوسائل الحديثة في الاتصال يؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي للموظف مهما كانت مرتبته الوظيفية.
- لقد تطابقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير المستقل و المتغير التابع، و هذا ما يساعدنا في دراستنا من حيث الجانب النظري و التطبيقي، أما من حيث المنهج فهي إستعملت منهجين الوصفي و دراسة حالة ، أما دراستنا تعتمد على المنهج الوصفي، و من

حيث العينة إعتمدت على العينة العشوائية التطبيقية . بينما نحن إعتدنا على العينة القصدية فهي الملائمة لدراستنا.

الدراسة الثانية:

➤ستي سيد أحمد: محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الإلتزام الوظيفي و النية في ترك العمل، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم التجارية نظام ل.م.د، طرق الكمية المطبقة في التسيير، دراسة إمبريقية لدى عينة من موظفي الإدارة العمومية لولاية سعيدة، 2016-2017.

وانطلقت من التساؤل الأولي: ما هي أهم محددات الرضا لدى موظفي الإدارات العمومية و ما علاقته بكل من الإلتزام الوظيفي و النية في ترك العمل؟

لتوضح مضامين هذه الإشكالية : طرحت بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي محددات الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية و التي تؤثر بدرجة كبيرة على درجة الرضا الوظيفي؟

- ما علاقة الرضا الوظيفي بالإلتزام الوظيفي؟

- ما علاقة الإلتزام الوظيفي بالنية في ترك العمل؟

لتمكن من الإجابة على الإشكالية نفتح الفرضيات التالية:

- يعتبر كل الرضا عن الراتب، فرص الترقية ، عدالة التوزيع ، العلاقة بين الزملاء، دعم المشرف، الأستقلالية في العمل .

➤منهج الدراسة : إعتمدت الدراسة على مقارنة تحليلية على دراسة إمبريقية على موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة.

➤العينة: إستخدمت عينات غير إحتماالية في كل تلك الحالات، فهي إستهدفت عينة مكونة و هي الأنسب في هذه الدراسة.

و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- يعتبر كل من : صراع الدور الوظيفي ، عدالة التوزيع ، ودعم زملا العمل وكذا روتينية العمل، وعبء العمل متغيرات أكثر تأثيرا على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- وجود علاقة طردية بين كل من : الاستقلالية في العمل، دعم زملاء العمل و عدالة التوزيع على درجة الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة عكسية لكل من: روتينية العمل، صراع الدور الوظيفي وعبء العمل على الرضا الوظيفي.

- وجود أثر موجب للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي.
- وجود أثر سالب للالتزام الوظيفي على النية في ترك العمل.
- وجود أثر سالب ومباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل.
- يوجد أثر سالب ضعيف غير مباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل، وهذا الأثر غير المباشر كان أقل من الأكثر المباشر.

هذه الدراسة تشابهت مع دراستنا ، إلا أنها اختلفت من حيث تحديد المتغير المستقل و التابع على عكس دراستنا، أما من حيث المنهج لقد إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي فهي أكثر ملائمة للموضوع البحث، كما اختلفت من حيث بيئة الدراسة و ميدانها وطبيعة المؤسسة و تختلف من حيث العينة.

لقد إستفدنا من هذه الدراسة من حيث إكتساب معلومات من الجانب النظري والتطبيقي.

الدراسة الثالثة:

➤ **زرطال لطيفة:** الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي. رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم و عمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير. الميلية. 2015 - 2016.

و انطلقت من التساؤل الأولي:

هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري بشير بالميلية؟

➤ **منهج الدراسة:** اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

➤ **عينة الدراسة:** عينة عشوائية طبقية بحكم أي ميدان الدراسة يتكون من طبقات.

➤ **نتائج الدراسة:** و تصل الباحث الى النتائج التالية:

- توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير بالميلية.

- توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي الفعال وزيادة داعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

- توجد علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي الفعال و بين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

لقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) و المتغير التابع فهي ركزت على الأداء أما دراستنا على الرضا الوظيفي، و تشابهت من حيث المنهج أما العينة فهي تختلف، لقد استفدت منها من حيث الجانب النظري في الدراسة.

الدراسة الرابعة:

➤ **زرفاوي أمال:** أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين . رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة ، 2013 - 2014.

وانطلقت من التساؤل الأولي: إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

➤ **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.

➤ **عينة البحث:** إعتمدت على العينة القصدية نظرا لصعوبة إجراء الدراسة على كامل المجتمع الأصلي.

➤ **و توصلت إلى النتائج التالية:**

من خلال البحث نجد أن الجماعات الغير رسمية موجودة و هذا ما ذهبت له مدرسة العلاقات الانسانية، التي أثبتت أن التنظيم الغير رسمي ظاهرة ناتجة عن السلوك الاجتماعي للفرد، و هذا ما هو مبين في مؤسسة الكوابل بسكرة حيث أن العلاقات الغير الرسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات و هذا ما يؤثر بشكل واضح على رضا العمال، و يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل، التغييب إنخفاض في معدلات الأداء و هذا يسبب أيضا إنخفاض في معدلات الانتاجية و من أسباب ظهور هذه المشكلات هو:

- تأثير المهام الموكلة لهم وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة، والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في إنجازها.

- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا و تجنب أثاره، زيادة على تنقل بعض العمال من مصلحة الى أخرى رفضا لأسلوب التسيير في المصلحة السابقة بحثا عن عمل أكثر راحة.
- غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى الى الشعور بالتهيش، التحريصات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى و التي تبني صراعات.
- القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات و غير مقبولة مثلا: العامل ال جزائري يركز دائما على أهمية المشاركة في المناسبات و الأعياد، و لذلك فهو يرفض بشدة منعه من ذلك، وهذا ما يؤدي إل التغيب ، و إلى إنخفاض الأداء مع إنخفاض الإنتاجية.
- عدم التكيف مع أسلوب الاشراف المتبع في المؤسسة، و هذا لا يرضي العمال لاحساسه بالتبعية.
- تداخل في خطوط الاتصال و إنتشار الاشاعات، حجب المعلومات عن بعضهم البعض بسبب الصراع و هذا ما يؤثر على الرضا داخل المؤسسة.
- تتشرك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير التابع و لقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج و العينة المختارة و تختلف من حيث الزمان و المكان الدراسة.
- الدراسات العربية في تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي.

❖ الدراسة الأولى:

أ-عزيز علي ناصر القديمي واقع الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمنية" « مجلة الإبداع الرياضي» المجلد رقم (10) العدد رقم (01) جوان 2019 (107- 130).

➤منهج الدراسة : إنتهج المنهج الوصفي.

➤عينة الدراسة:إعتمدت عل العينة العشوائية البسيطة.

و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن مستوى الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمينية جيد و فعال.
- الاتصال التنظيمي في الاتحادات الرياضية اليمينية له دورا إيجابيا قويا جدا و يساهم في تدفق و انسياب المعلومات.

*تدور هذه الدراسة على واقع الاتصال التنظيمي، الذي هو متغير مستقل لهذه الدراسة و نحن بصدد التطرق لنفس المتغير، حيث يمكننا أن نلمس أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن الاستعانة بها في الفصل النظري المتعلق بالاتصال التنظيمي، إضافة الى الاستفادة منها في الجانب الميداني و ذلك فيما يخص النهج و أدوات و أساليب الدراسة.

وإنطلق من التساؤل التالي:

- ما هي عوامل الإتصال التنظيمي على أداء العاملين في الجامعة ؟
- **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي الكيفي، فهي الأنسب من أجل وصف الظاهرة.

➤ **وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:**

- أن الاتصال التنظيمي و دوره في ترقية أداء العاملين تجري بطريقة منظمة و على مراحل محددة و أول هذه المراحل هي تحديد الهدف، و يتم بعدها تحديد الاحتياجات الإدارية بجامعة دراسات العليا ثم تنفيذ الخطة الادارة و تختم العمل الوظيفي المخصص له بالتقييم.
- الادارة بالجامعة تكون إسلامية و معنوية ومادية و أشكال متعددة و ذلك لغرض الاستفادة من مزايا لترقية .

- تبين أن الجامعة لا تواجه مشاكل في أداء الوظيفي من حيث لا توجد نقص في الأدوات.
- الاتصال التنظيمي في ترقية الأداء الوظيفي تولي عناية و تتابع أداء لكل موظف و تقوم بأخذها بعين الإعتبار عند إعداد التقييم للأداء و أولها الاتصال التنظيمي في أداء الوظيفي الاجتماعية و الثقافية للإدارة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانجاندونيسيا.

• لقد تقاطعت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير المستقل الذي هو الإتصال التنظيمي، بينما في المتغير التابع ركزت على الأداء ، بينما دراستنا ركزت على الرضا و كما تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المجال المكاني و الزماني و ميدان الدراسة.

❖ الدراسة الثانية:

أمل ياسين محمد محمود، دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الصحافة و الاعلام، دراسة ميدانية في شركة الخطوط الجوية الأردنية 1436 هـ / 2015 م .

و انطلقت من التساؤل التالي:

- ما هو دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، و ما العوامل المؤثرة في تحقيق ذلك الرضا من وجهة نظر العاملين بها؟

➤ منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي لحكم طبيعة الموضوع.

➤ عينة الدراسة: تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة عشوائية طبقية.

➤ نتائج الدراسة:

- إن التعاون و التنسيق بين جهاز العلاقات العامة و إدارات الأقسام الأخرى في الشركة كان متوسط المستوى من جهة نظر العاملين.

- إن نوعية القنوات الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة في الشركة كانت ذات مستوى متوسط بشكل عام من وجهة نظر العاملين.

- إن العلاقات العامة في الشركة متوسطة المستوى بشكل عام من وجهة نظرا للعاملين.

- وجود أثر للتعاون و التنسيق في جهاز العلاقات العامة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

- وجود أثر لنوعية القنوات الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

- وجود أثر للعلاقات العامة على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.
*تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث المتغير المستقل و لكن تتفق معها من حيث ربطها بالمتغير التابع الذي هو الرضا الوظيفي أما بالنسبة المنهج المستعمل فهي نفسها و تختلف من جهة عينة الدراسة و ميدان البحث و محددات المكان و الزمان.

❖ الدراسة الثالثة:

- يوسف عويد عتيق السعيد، دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الاعلام ، دراسة ميدانية في صحيفتي " الرأي" و " الكويت تايمر" الكويتيتين 2013.

- و إنطلق من التساؤل التالي:

- ما مدى قيام العلاقات العامة بالاسهام في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي " الرأي" و " الكويت تايمر" الكويتيتين ؟

➤منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي فهو يحقق أهداف الدراسة متمثلة في وصف ظاهرة معينة و كذلك منهج دراسة حالة ، تهدف الى وصف الحال المتعلقة بمدى الرضا الوظيفي.

➤ عينة الدراسة: إعتد الباحث على عينة حصرية شاملة بسبب قلة عدد أفراد مجتمع الدراسة.

➤ و توصل الباحث الى النتائج التالية:

- إن أولية المهمات للعلاقات العامة قد تتغير من مؤسسة إلى أخرى، فقد يكون الاتصال الداخلي هو الأهم بالنسبة لبعض المؤسسات، و يكون الاتصال مع الجمهور الخارجي أو البيئة الخارجية هو الأهم بالنسبة لمؤسسات أخرى. و أهمية العدالة في الرواتب و الأجور بالنسبة للعاملين و كذلك العدالة في توزيع المهام و الواجبات و أهمية الضمان الصحي.

- أظهرت النتائج أهمية دراسة أوليات العاملين من قبل الإدارات و من قبل العلاقات العامة على وجه الخصوص للعمل على هذه الأجندة حسب الأوليات في كل مؤسسة على حدة .
- كشفت الدراسة عن سياسات حكومية تجاه حرية التعبير و الرأي و توفير المعلومات في التأثير على العاملين و تحقيق أفضل مستوى جودة للمنتج الذي نختص به المؤسسة، سواء كان سلعا مادية أم مواد إعلامية و ثقافية.

*لقد تقاطعت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي و اختلفت بالنسبة للمتغير المستقل، كما اختلفت من حيث المجال المكاني و الزماني و ميدان الدراسة، إستقت منها من حيث إثراء بحثنا بمعلومات قيمة من حيث ضبط الإشكالية و إتباع الخطوات اللازمة في البحث.

الدراسات الأجنبية عن الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي:

الدراسة الأولى:

دراسة (Al-omar، 2003) ، بعنوان عدم الرضا الوظيفي و ترك العمل للممرضات في مستشفى الرياض، الهدف الرئيسي الذي أجراه الباحث لهذه الدراسة هو التعرف على نسبة الممرضين الراغبين في ترك العمل و الانتقال إلى عمل آخر. و قد تم إستخدام أسلوب المعاينة العشوائي إذ تم توزيع (800) إستبانه على جهاز التمريض في مستشفيات وزارة الصحة و كان العائد منها (600) استبانه صالحة للإستخدام.

أشارت نتائج الدراسة و بدلالة إحصائية إلى أن جهاز التمريض السعودي أقل رضا من غير السعودي، و أنه لم يكن هناك إختلاف جوهري في مستوى الرضا العام بين أجهزة التمريض في كل المستشفيات وزارة الصحة (عينة البحث) و لقد إتضح أن الراتب و الحوافز المالية و طبيعة الوظيفة و العلاقات داخل المستشفى عوامل لها علاقة بقرار ترك مستشفيات وزارة

الصحة بينما كان بيئة العمل و أسلوب الادارة هي العوامل المرتبطة بترك العمل لدى ممرضي القطاع الخاص.

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع الرضا الوظيفي الذي يعتبر المتغير التابع بالنسبة لدراستنا لكن تختلف من حيث العينة المختارة و كذلك بنسبة لمجال المكان و الزمان.

الدراسة الثانية:

دراسة (Robiet et Al،1998) العلاقة بين مستوى العمل و الرضا الوظيفي . هذه الدراسة أجريت في لندن الباحثين أعلاه عن علاقة المستويات الإدارية بالرضا الوظيفي للفرد، إذ يشعر أصحاب الادارات العليا برضا أكثر عن أعمالهم من شاغلي الوظائف و الادارات الأدنى، وخصوصا في المجتمعات التي تتميز بتفاوت السلطة بين الأفراد مما يعطي الفرصة للتمايز بين العاملين سواء أن كتن ذلك في المنلة الوظيفية و الاجتماعية التي يصلون إليها أم في الحقوق و الواجبات أم في الدخل المتحقق و أفادت هذه الدراسة الباحث في دراسة بمدى أهمية العلاقات الايجابية بين الرضا الوظيفي و الأداء و هي من المسببات الوظيفية للرضا الوظيفي.

*لقد ساعدتنا هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري خاصة أنها ركزت عن مدى الرضا الوظيفي في العمل.

الدراسة الثالثة:

دراسة (Giavin،1998) الرضا و التحفيز: إن الدراسة التي أجريتها الباحثة

(Giavin) في عام (1998) ، و جدت أن نسبة 46% من معاينة الممرضات العاملات في ثماني مناطق إنجليزية لا يكونن سعيدات مع عملهن الجاري.

و تبين أن العلاقة مع الرئيس المنفذ من العوامل المهمة في التحفيز من أجل البقاء أو الاستمرار في الوظيفية و العامل المهم الآخر هو قابليتهن في التأثير داخل المنظمة، و الاختلاف في الراتب و النقص في الاهتمام في العمل، و السلطة غير الكافية للمنظمة، و الاختلاف و هي من العوامل المهمة التي تجعل الممرضات يشعرون بعدم فائدهن و لذلك يسعين لتغيير عملهن الحالي إلى عمل آخر ، و قد وجدت الباحثة أن الممرضات الشابات كن أكثر إحصائية بعدم الرضا.

*لقد ركزت هذه لراسة بمتغير الرضا الوظيفي الذي يعتبر المتغير التابع بنسبة لدراستنا و تم الإستفادة منها في الجانب النظري.

الدراسة الرابعة:

دراسة (Karuppan، 1994) ¹ جهد الإدارة في بيئة عالية الأثمنة، بينت نتائج الدراسة التي أجراها الباحث على (168) شخصا يعملون في منظمات تستخدم تكنولوجيا متقدمة بأن فقدان دعم الرؤساء و الزملاء و الاستخدام غير الفعال لمهارات الأفراد إضافة إلى فقدان سيطرة الأفراد على الأعمال و المهام المفروطة بهم و التزاماتهم بتنفيذ القواعد و الإجراءات البيروقراطية عزز من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي، و عز الباحث أعلاه بأن هذه الأسباب الحقيقية بعدم الرضا.

*لقد ساعدتنا هذه الدراسة بإكتساب معلومات جديدة و تطرق إلى أهم المشاكل التي تعاني منها، و مقارنتها بالدراسات المحلية و إعطتنا فكرة على الجانب النظري.

¹ [Jawad-Book .Com/2022/01/Job-satisfaction-study.Html](http://Jawad-Book.Com/2022/01/Job-satisfaction-study.Html).

نظريات الإتصال التنظيمي:

❖ **نظرية الإدارة العلمية لفريدريك و ينسلو تايلور (1856- 1915):** إقترحت حركة الإدارة العلمية بإسم المهندس الأمريكي (Teylar) ، كونه قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت و الحركة، و استمدت فلسفته من نفس الأسس تقريبا التي إعتدها (ماكس فيبير) من حيث الرشد (العقلانية) في أداء الفرد و الإهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها و يمكن تحديد أهدافها¹.

وقد توصل تايلور إلى عدة من المبادئ الرئيسية التي سماها مبادئ الإدارة العلمية².

- 1- حاجة العامل للتدريب و الإشراف الدقيقين.
- 2- إن تحديد الهدف أو العمل المطلوب تأديته هو من مهم الإدارة العليا و بالتالي فإن هذه الإدارة معنية بعمليات الادارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، في حين أن دور العمال المناسب في المكان المناسب.
- 3- تطبيق مبدأ وقع العمال المناسب في المكان المناسب.
- 4- وجود طريقة مثلى للعمل، و هذا يعني أن على الإدارة أن تدرس النشاطات المتعلقة بأداء العاملين و إختيار النشاطات المؤدية إلى الإنتاج بأقل وقت و جهد كلفة ممكنة.
- 5- ربط إنتاجية العامل بالأجر أو المكافأة و ذلك رفع إنتاجية و بالتالي فإن زيادة الراتب مرتبطة بزيادة الانتاج.

جاءت هذه النظرية بتنظيم جديد للمنظمة، لكنها ركزت فقط على الجانب الاقتصادي و أهملت الجوانب الأخرى.

❖ **نظرية العلاقات الإنسانية للألتو مايو:** إقتربت الحركة بالكاتب الأسترالي ألتومايو (1880- 1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها، و من أهم الدراسات التي قدمها هذا

1 نور الدين تاويريريت، تطور الفكر التنظيمي للمنظمة، عالم الكتب الحديث إريد، الأردن، 2009، ص22.
2 محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع الأردن، 2015، ص44.

الكاتب و زملاؤه روشلربيرجر الدراسات المعروفة بإسم دراسات تجارب هرتورن في شركة وسترن إيكترنك في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة (1927- 1932) على خمس مراحل، كان الهدف من الدراسة معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة و فترات الراحة و ظروف العمل و نظلم دفع الأجور على إنتاجية العامل¹.

و لعل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه التجارب²:

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد و ليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
- أن السلوك التنظيمي لأفراد نحو زيادة كفاءتهم و نقصانها يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط إجتماعية مستمدة من العرف و التقاليد التي يؤمن بها الجماعة و تفرضها على أعضائها.
- أن القيادة الإدارية تلعب دورا في التأثير في تكوين الجماعات و تعديل تقاليدها بما يناسب مع الأهداف التنظيم، و تعمل على تحقيق التعاون بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي.
- لتحقيق إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي يجب إشراك العمال و تحميلهم مسؤولية إتخاذ القرارات.
- لقد أتت هذه النظرية، و أضافت أسلوب جديد في تنظيم و كانت البوابة الأولى بإهتمام بالجانب الإنساني للعامل لكن تعرضت لنقد لأنها أثناء القيام بالتجارب كانت تحت مراقبة شديدة من طرف الباحثين، هذا ما جعل النتائج المتوصل إليها مشكوك فيها، أي زيادة في الإنتاجية راجع للخوف و ليس للظروف الفرقية للعمل.

1 رجائي محمد أحمد العيسوي، التمكين الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، مصر، 2019، ص 84، 83.
2 عبد العزيز زواتيني، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 78 - 79.

❖ **نظرية Z لوليام أوشي:** نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات و أوائل التسعينات فقد إهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم في أوائل الثمانينات صدر كتاب أوشي الياباني بعنوان نظرية Z لكتاب (William Auchy) جمع بين الإدارة الأمريكية و اليابانية¹.

ومن أهم أسسها نجد²:

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.
 - بطيء التقييم و الترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلا)، أي إعتماذ فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان إستمرارية العطاء و التعاون المستثمرين العاملين.
 - عدم التخصص المهني ، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لإكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
 - الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال و الظروف المتغيرة.
 - القرار الجماعي (إعتماذ أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع و الفعالية و الملائمة و العدالة.
 - القيم المشتركة و المستمدة في العمل التعاوني و الجماعي و الإبتعاد عن الأنانية الفردية.
- أعطت هذه النظرية أهمية معتبرة للعنصر البشري خلال حياته العملية، و هذا ما يخلق إتصال فعال بين أفراد المؤسسة، و كذا خلق روح الجماعة، التعاون، و الثقة بينهم، و ينعكس بإيجاب على المردودية، و كذا تحقيق الرضا في صفوف العمال.

1 رجائي محمد أحمد العيسوي ، مرجع سابق، ص94.

2 نور الدين تاوريريت ، مرجع سابق، ص 42.

❖ **نظرية إتخاذ القرار لهيربرت سيمون:** يعتبر هيربرت سيمون من الناقدین لسذاجة الافتراضات التي جاءت بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة و التي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط القرارات¹. وتقوم هذه النظرية على ما يلي²:

- أن هناك عمليات إختيار بديل من عدة بدائل.
- إن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه إنتهاء عملية إتخاذ القرار بل أن عملية إتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.

- أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا و هم صانعوا لقرار وفئة دنيا و هم منفذوا القرارات.
- أن متخذ القرار (أي الفئة العليا) هو الذي يجب عليه إختيار البديل من عدة بدائل لأن العقلانية الكاملة متطلبات يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو القرار المطلوب إتخاذه و بكافة البدائل الممكن إتخاذها للتعامل مع المشكلة، ومن ثم القدرة على تحليل مزايا و محاذير كل بديل، وصولاً إلى إتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا و يتجنب أغلب المحاذير، و هو يرى أن مثل هذه الظروف لا تتيسر في عالم الإدارة لأي مدير.

قضت هذه النظرية على طرق العمل السائدة في النظريات القديمة، ركزت على الفرد و المنظمة على حد سوى، و اعتبرت العلاقة الموجودة بين الفرد و المنظمة عبارة عن عقد متبادل موجود من أجل فائدة.

النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي:

1- **نظرية ماسلوا في الدافعية الإنسانية:** قام عالم النفس الأمريكي إبراهيم ماسلوا بصياغة نظرية فريدة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية حيث قدم ماسلوا نظريته في الدافعية الانسانية Motivation حاول فيها

1 لطيفة زرطال، مرجع سابق، ص166.

2 أحمد عادل عبد العظيم، الأسس العامة للإدارة، ط1، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2019، ص 124.

أن يقع نسقا مترابط يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الانساني و تشكله، و في هذه النظرية يفترض ماسلوا أن الحاجات أو الدوافع الانسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية و الأشد إلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز و تطلب الاشباع هي الأخرى و عندما تشبع تكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع و هكذا حتى تصل إلى قمته¹.

و لقد أدرجها كما يلي²:

- 1- الحاجات الفيزيولوجية: تتمثل في الطعام، الشراب ، السكن، الراحة، النوم.
 - 2- حاجات الأمان: من خلال الحماية من المخاطر الجسمية و النفسية، و تخفيف الشهور بالقلق.
 - 3- حاجات الإنتماء (حاجات إجتماعية): تتضمن الانتماء و إقامة علاقات مع الآخرين و قبول الجماعة للفرد.
 - 4- حاجات تحقيق الاحترام و التقدير: و تتمثل في المركز الإجتماعي و احترام الآخرين له و الإحساس بالثقة بالنفس و الإستقلالية.
 - 5- حاجات لتقدير الذات: مثل التعبير عن الذات و القدرة على الإبداع و الإبتكار³.
- مما سبق نستنتج أن ماسلوا ركز على 5 حاجات للإشباع، تأتي بطريقة متسلسلة، و هذا هو النقد الذي وجه له، بحيث يمكن أن نرغب في تلبية الحاجات المتعددة دفعة واحدة و بطريقة غير متسلسلة.

1 منال البارودي مرجع سابق، ص25

2 زرطال لطيفة، مرجع سابق، ص166.

3 إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي و المهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، مصر، 2014، ص 107.

2- نظرية دوغلاس ماك عزيغور: يستند دوغلاس ماك عزيغور إلى إفتراض يقول على أنه أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطار ه العام على نظرية إدارية معينة و يرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك الانساني المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، و قد تناول الفكر الكلاسيكي في نظرية (X) و التطورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية من خلال نظرية (X) التي يؤمن بها هو¹.

✓ تقوم نظرية (X) على الإفتراضات التالية²:

- إن معظم الناس لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما إستطاعوا ذلك.
- إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك و تحت المراقبة و التهديد و العقاب.
- إن معظم الناس يرغبون في أي يكون موجهين ، و لا يستعملون المسؤولية و قليلي الطموح و يهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

✓ أما مبادئ هذه النظرية (X)³

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
- يهيمن على سير العمل.
- لا يثق إلا بنفسه و آرائه.
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب.
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير الأمور.
- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل و قلة الإنجاز.

1 نور الدين ثاوريرث، مرجع سابق، ص 27-28.

2 إيناس فؤاد بؤاوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة المكرمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، 2007-2008 ص 61.

3 حكيمة جاب الله، مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم، قسم الاتصال، كلية العلوم الإعلام و الإتصال ، جامعة الجزائر 3، 2019-2020 ص 78.

- لا يقبل النقد من الآخرين.

أما إفتراضات نظرية (X) هي¹:

- إن معظم الناس يواجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي إلتزموا بتحقيقها، و إن هذا الإلتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لانجاز هذه الأهداف.

- إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية و ليس ضبوطها فقط.

- أن معظم الناس مبدعون في العمل و لكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئيا.

أما مبادئ هذه النظرية²:

- يشجع المبادرات و الإبداع في العمل.

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الأطراف الأخرى و يشعر العاملين بالإنتماء إلى المشروع.

- يدرّب و يوجه العاملين و يكون مثلا يقتدى به.

- يعترف بالعمل الجيد و يقيمه.

- يساعد العاملين على النمو و تحمل المسؤولية.

إن الفروض التي وضعها ماقريغور في نظرية (X) لديها آثار سلبية في المؤسسة نظرا لتسلط المشرف على العاملين و إلزامهم بأداء الواجبات فقط دون النظر إلى الجانب النفسي و المعنوي للعامل، بينما فروض نظرية (X) فهي عكسها تماما فهي جاءت لتشجيع العمل و خلق روح المجموعة ، مما يجعل الاتصال فعال و يحقق أهداف المنظمة.

3- نظرية دافعية الإنجاز لماكلياند Maclelland وأتكينسون Atkinson: لقد كان لبحوث التي قاما بها أثر كبير في إكتشاف دافع الإنجاز و في تحديد مكوناته و آثاره على سلوك الأفراد و يثير ماكلياند إلى أننا نملك ثلاث حاجات هامة¹.

1 إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 61.

2 حكيمة جاب الله، مرجع سابق، ص 79.

1- **الحاجة إلى الإنجاز:** و هي الدافع للتفوق و تحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، و ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق و الكفاح من أجل النجاح و ذلك لمجرد تحقيق النجاح دون إعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤثر النجاح².

2- **الحاجة إلى الإنتماء:** و هي تمثل الحاجة للصدقات و العلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل و الإرتباط بالآخرين³.

3- **الحاجة للقوة:** ويقصد بها حاجة الفرد لممارسة السلطة على الآخرين و التحكم في سلوكهم، و هناك نوعان من الحاجة للقوة الشخصية من أجل تحقيق أهداف شخصية، و الحاجة للقوة الإجتماعية و هي الرغبة في ممارسة السلطة على الآخرين من أجل تحقيق أهداف تنظيمية، و الأفراد الذين يسعون إلى إشباع الحاجة للقوة يتحقق رضاهم عن العمل كلما تمكنوا من التحكم و السيطرة و ممارسة السلطة على الآخرين، و يقل رضاهم إذا لم يتمكنوا من ذلك⁴.

توجد هذه الحاجات بدرجات متفاوتة عند كل فرد و تكون الحاجة مهيمنة على الأخرى و تتغير بتغير الزمن و الموقف.

1- **النظرية الموقفية أو النظرية لفريد إدوارد فيدلر:** منذ السبعينات من القرن العشرين تدعمت النظرية الموقفية بفكر إداري جديد يقوم على أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل

1 إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر ، مرجع سابق، ص 113.

2 إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 50.

3 محمود صديق عبد الواحد، **الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)**، دار العلم و الإيسان للنشر و التوزيع، السعودية، 2015، ص 75.

4 سعاد عبد الوهاب، **أثر عملية الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي**. دراسة حالة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم السياسية ، الموارد البشرية ، قسم العلوم السياسية ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2015-2017، ص 100.

زمان ومكان ، و إن النظريات الإدارية يجب تطبيقها و إستخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة¹ .

وقد دعمت إلى تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بتناغم و توافق مع المواقف أو الأحوال التي تمر بها المنشأة ، الأمر الذي يحتم عدم وجود مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها بإستمرار في مختلف الظروف أو المواقف، و في مختلف التنظيمات الإدارية، و إنما يتم إستخدام هذه المدارس و النظريات بشكل انتقالي يتوافق مع الظروف أو المواقف التي تعكسها الإدارة².

بإيجاز النظرية الموقفية تقوم على عدة أسس في النقاط التالية³ :

- إن نمط العمل في القرن الواحد و العشرون يختلف عن نمط العمل في القرن الذي سبقه، و هذا يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة في السلوك التنظيمي.
- لقد أثبتت التجارب على السلوك الإنساني في العمل بأن الأوضاع المختلفة تتطلب ممارسات سلوكية نابعة من بيئة العمل إذا أردنا تحقيق الفعالية في الأداء.
- أن الواقع أثبتت أنه لا يوجد شيء اسمه " الطريقة المثلى " إنما يوجد شيء اسمه " الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل " .
- إن المدير الماهر هو الذي يكون قادر على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بإدارته بذلك يكون في إمكانه أن ينتقي الأسلوب الملائم لبيئته و ظروف العمل.
- لقد أثبتت هذه النظرية على وجود عدة طرق يمكن إستخدامها في الإدارة و ليس فقط طريقة واحدة، و ذلك وفق لظروف و المواقف التي تعيشها المؤسسة.

1 حكيمة جاب الله، مرجع سابق، ص 79.

2 محمود يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، الأردن، 2015، ص 57- 58.

3 حكيمة جاب الله ، مرجع سابق ، ص 93- 94.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- تمهيد

1-تعريف الإتصال

2- عناصر الاتصال

3-الإتصال التنظيمي

4-هيكل الإتصال التنظيمي

1-الإتصال التنظيمي الرسمي

2- الإتصال التنظيمي الغير الرسمي

5-أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

6- أهمية الاتصال التنظيمي

7- أهداف الإتصال التنظيمي

8- مبادئ الإتصال التنظيمي

9-معوقات الإتصال التنظيمي

10- خصائص الاتصال التنظيمي

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإتصال التنظيمي ضروري في كل منظمة بين جميع أعضاء المؤسسة من العامل البسيط إلى المشرف الرئيسي ، و هذا بإستعمال كل الوسائل و الأساليب على كافة المستويات، من أجل تحقيق أهدافها المبرمجة في ظرف قياسي محدد و بمستوى عالي من الفعالية، و هذا ما يزيد من مستوى الأداء لدى الفاعلين بها. كما يرفع من درجة الإحساس بروح المسؤولية و الإلتناء و كذلك التمسك أكثر بالمؤسسة، و هذا ما ينتج جو من الأخوة داخل أفراد المؤسسة.

وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل من خلال تقديم تعريف الإتصال، الإتصال التنظيمي ، هيكلته ، أساليبه، و كذلك أهميته و أهدافه، معوقاته، و من خلال ما ذكرناه أننا سنبين خصائص الإتصال الفعال في المنظمة التي يجعل المنظمة ناجحة بإتباعها.

1- تعريف كلمة إتصال:

1-1 - من الناحية اللغوية: يعتبر الإتصال ميزة إنسانية التي تفرقه عن باقي المخلوقات و بها يستطيع تعبير عن كل ما يشعر به و ما يريد، لذا نجد أنه لديه تعاريف عديدة و نذكر منها:

نعني في اللغة العربية كلمة وصل في المعجم الوجيز ما يلي¹:

(وصل شيء): يصله وصلا، و وصله أي ضمه إليه و جمعه.

(إتصل الشيء بالشيء) : أي إلتأم و صار موصولا إليه.

(توصل إليه): أي إنتهى إليه و بلغه.

- كما يعرفه قاموس روبير الصغير بمعنى " أن يكون على علاقة مع..."².

- و يعرفه عبد الفتاح كنعان كلمة إتصال Communication مشتقة من الأصل اللاتيني أي Communis أي Common، معناها نقوم بعملية الاتصال ... فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة Commonnes مع شخص أو جماعة أخرى ... أي أننا نحاول أن " نشترك سويا في معلومات أو أفكار أو مواقف واحدة"³.

- " هو عبارة عن تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية و غير الشفهية، و ذلك لتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة"⁴.

- " فالإتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، و إذا سألنا أي إنسان أن يصف لنا سيرة حياته اليومية فأن الإجابة المؤكدة ستكون إما القيام بالإتصال "Communicating" أو تلقي الإتصال " Beingcommunicated to"¹ .

1 محمد كمال القاضي، العلاقات العامة (الإتصال- التنظيم- الإدارة) ط2، المركز الإعلامي للشرق الأوسط، 2007، مصر، ص62 .

2. بشار حزي، الإتصال التنظيمي ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص10

3 علي عبد الفتاح كنعان، نظريات الإتصال و الإعلام الحديث، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان، 2016، ص234.

4 محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص205.

- " الإتصال عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين المرسل و المستقبل و رسالة في مضامين إجتماعية معينة و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات و منبهات بين الأفكار عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين"².
- و قد عرف مايكل ويسترون (Mweestroun) أنه " نقل المعاني و تبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الإتصال و يتصرفون و فقه بشكل سليم"³.
- و يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر و ذلك عن طريق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه، و برغم بساطة هذا التعريف فإنه يعطينا فكرة واضحة عن عملية الإتصال بأنه تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه، و هذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكار و شيء آخر له علاقة بين المرسل و المرسل إليه"⁴.
- من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن عملية الإتصال هي عملية ديناميكية مستمرة بين الفرد و آخر، أو جماعة ، تتضمن نقل و تبادل المعلومات من أساليب و عناصر مختلفة بهدف تحقيق غايات الفرد أو الجماعة.

2-عناصر الإتصال:

إن عملية الإتصال عملية متداخلة بين العديد من الأطراف و ذلك من أجل إتمام عملية الإتصال يتطلب وجود عدة عناصر أساسية و هي:

1 حسن عمان مكاوي، ليلي حسين السيد، الإتصال و نظرياتها المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1998، ص23.

2 نضال فلاح الضلاعين، نظريات الإتصال و الإعلام الجماهيري، ط1، الاصدار العلمي للنشر و التوزيع، الأردن و آخرون، 2016، ص73.

3 بشير العلاق ، نظريات الإتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2016، ص13.

4 ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كل مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1993، ص445.

➤ **المرسل:** هو مصدر الرسالة او النقطة التي تبدأ عندها عملية الإتصال عادة ،وقد يكون المصدر هو الانسان او الة اوالمطبوعات اوغير ذلك و يحول المصدر الرسالة التي يريد ايصالها الى رموز تاخذ طريقها من خلال قنوات الإتصال المختلفة ¹.

➤ **الرسالة :** و تعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته، كما يقول عبد الباقي، و لاشك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقوم إلى مشكلات جديدة ².

➤ **قناة الإتصال:** و هي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، و من أمثلتها الإتصالات السلكية و اللاسلكية (مثل الهاتف و النقال و الأنترنت، أو الفاكس)، أو الوسائل التقليدية (مثل البريد الإعتيادي أو البريد المباشر ... إلخ) ³.

➤ **المستقبل:** هو الذي توجه له الرسالة ، إذ لا بد أن تتم عملية الإتصال بين شخصين على الأقل أحدهما مرسل و الآخر مستقبل و هو الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل و يعللها إلى معلومات و أفكار ⁴.

➤ **التغذية العكسية:** قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى إحتتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة و الرسالة المتلقاة و بالتالي عملية الإتصال لا تنتهي باستلام من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح و ملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل ⁵.

1 فتحة قاسم، التفاعل الإجتماعي بالمؤسسات :الإتصال التنظيمي، جامعة جلفة ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية،

المجلد1، العدد 23، جوان 2015، ص94 .

2 محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 210.

3 بشير العلاق ، مرجع سابق، ص 19.

4 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص165.

5 بشار حزي، مرجع سابق، ص14.

3- الإتصال التنظيمي:

3-1- تعريف الإتصال التنظيمي : هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد و وسيلة فعلية لإحداث التغيير في سلوكياتهم¹.

- كما يعرف أنه عملية التي يتم من خلال تقدير السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات و بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية².

- الإتصال التنظيمي عملية إدارية وإجتماعية و نفسية داخل المنظمة تساهم في نقل و تحويل الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها³.

4- هيكل الإتصال التنظيمي: إن عملية الإتصال تأخذ أشكال متعددة و مختلفة و ذلك

حسب ما يتطلبه و يتناسب إتجاه المعلومات التي نود توضيحها و توصيلها للمعني بالأمر، و ذلك عن طريق إتصال رسمي مرتبط بالهيكل التنظيمي الرسمي، أو عن طريق الإتصال اللارسمي الذي يكون ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي.

❖ أولاً: الإتصال التنظيمي الرسمي:

تعريفه: هذا الإتصال مرتبط بهيكل التنظيمي الرسمي المعترف فيها في المخطط التنظيمي حيث تسير الاتصالات في مختلف المنظمات في ثلاث إتجاهات رئيسية و هي إتصالات نازلة، صاعدة و أفقية بالإضافة إلى الاتصالات الفطرية⁴.

كما عرفه بشار حزي " هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة كافة ببعضها بعضاً أو بالتالي فهو يمكن أن يتم من

1 بيكرقشار، مرجع سابق، ص 50.

2 مريم غدودي، مرجع سابق، ص 156.

3 رجب الطاهر مسعود الخنروشي، أهمية الإتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات اللببية مجلة كلية الآداب، ديسمبر 2017 ص 337.

4 عبد العزيز خميسي، الإتصال التنظيمي بمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بولاية ورقلة، مجلة الابراهيمية للدراسات النفسية و التربوية، المجلد 03، العدد 01، جوان 2020 ص 150.

الأعلى إلى الأسفل" و في هذه الحالة ينقل أوامر و تعليمات و توجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى". و هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، و يكون خاضعا في مساراته و قنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين و الإنظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة¹.

لقد قسم الباحثون و علماء التنظيم الإتصالات الرسمية إلى أربعة إتجاهات أساسية و هي:

1- الإتصال النازل: يتمثل هذا الشكل من الإتصال الذي يكون من أعلى إلى الأسفل أي من المدير إلى المرؤوسين، و يتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا و التي تتضمن نقل التعليمات اللازمة للموجهات لحسن سير العمل، و هذا الإتصال في الحقيقة أحد الأهداف المهمة للمديرين، و الذي يتمثل في تجميع المعلومات و ترتيبها و تصنيفها لتصبح قوانين و صيغا تبلغ للعمال ليستفيد منها هؤلاء في تحسين أدائهم، إذ بدون هذا النوع من الإتصال يتغذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل و من أغراض هذا الشكل من الإتصال إعطاء معلومات محددة عن العمل و شرح علاقة الوظيفة بغيرها من وظائف المنظمة، و كذا شرح السياسات و الإجراءات و إعطاء كل فرد معلومات عن كيفية أداء عمله، و إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة غير أن الاقتصار على هذا النوع من الإتصال يساعد على خلق مناخ إستبدادي في المنظمة قد يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها².

2- الإتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى: و هي الإتصالات التي تصعد من المستويات السفلى للسلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا، بمعنى آخر

1 بشار حزي، مرجع سابق، ص 16

2 سهيلة برقية، أساليب الإتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية و الإجتماعية، العدد 24، جوان 2016، ص 219.

من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين، و تتكون أغلب هذه الإتصالات من تقارير العمل و الأبحاث و المذكرات المدروسة، و من الشكاوي و المقترحات و عن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم و شروط خدمتهم¹.

- و هذا النوع من الاتصالات قد أعطى إهتماما كبيرا في الإدارة الحديثة، لأنه يحمل مشاعر و إتجاهات و أفكار و هموم العاملين إلى قمة السلم الهرمي و ينبغي أن تعمل الاداة العليا على تشجيع الاتصالات الصاعدة و ذلك بأن تكفل لهم الضمانات اللازمة لابداء الرأي دون خوف أو تهيب².

3- **الإتصال الأفقي:** يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات و الأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى ، و هو شائع و ضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة، و يشير حمود إذ شيوع هذا النوع من الإتصال بين العاملين و مديري الأقسام، يسهم في خلق التعاون و التفاعل و بالتالي، التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة³.

4- **الاتصال المحوي:** و هي الاتصالات بين المدراء و الموظفين بالعمل في إدارات تابعة لهم تنظيم (مثل إتصال مدير منظمة بعاملين في منظمة أخرى) أو يحقق هذا النوع من الاتصال التفاعل الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة و عادة يظهر هذا النوع من الإتصالات التنظيمية⁴.

1 أحمد إبراهيم أبوسي و آخرون، نقلا عن محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي ، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016، ص 168.

2 نفس المرجع، ص 169.

3 محمد يوسف القاضي ، مرجع سابق ، ص 220.

4 الهادي علي خليفة قزة، الإتصال التنظيمي و دوره في ترقية الأداء الوظيفي دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ملانجانأندونيسيا (دراسة وصفية تحليلية) رسالة لنيل شهادة ماجستير في قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية. 2016. ص25.

ثانيا : الإتصال التنظيمي غير رسمي:

4-2-1- تعريف الإتصال التنظيمي غير رسمي: يعرف هذا النوع من الإتصال بهذا الاسم لأنه يدور خارج القنوات و المسارات الرسمية المحددة للإتصال و يلاحظ أن الإتصال الرسمي منتشر عادة العمال التنفيذيين، و بشكل الإتصال غير الرسمي القسط الأكبر من الإتصالات في المؤسسة ليكون قاعدة للأخبار المزورة و الدعايات التي تنتقل بين أعضاء التنظيم دون قيوم¹ .

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه يتم خارج قنوات الرسمية المحددة للإتصال، و تعتمد أساسا على مدى العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري، و بين أعضائه، و يلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية و توفير الوقت في جمع المعلومات².

إن وجود نوع من هذا الإتصال فرضيه حتمية في كل منظمة نظرا لطبيعة الانسان الاجتماعية و حبه تكوين علاقات خارج الإتصالات الرسمية.

4-2-2 دوافع وجوده: هناك عدة دوافع تجعل الأفراد داخل المنظمة يلجؤون أو يتصلون مع بعض بطريقة غير رسمية، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم الغير الرسمي، و هذه الدوافع هي³ :

- وجود حاجات و رغبات و اتجاهات للأفراد إذ يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة و لا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة و ظهور ما يسمى بالأفراد الموالين و المقربين.

1 جمال الدين عاشوري الإتصال التنظيمي و السلامة الضاحية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة SCAEK، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2014-2015، ص31.

2 فائزة رويم، بلخير مهيمي، معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية ، مجلة العلوم الانسانية و الإجتماعية ، عدد خاص ملتقى دولي حول المعاناة في العمل ص 286 .

3 رجب مسعود الخنروشي ، مرجع سابق ، ص 344.

- إتباع المنظمة لنمط القيادة المركزية الزائدة و منع حرية التعبير و المشاركة للأفراد و العاملين.

- غياب نظام مكتوب الإتصال غير الرسمي بمعنى أنه لا يوجد مفاهيم ثابتة و مكتوبة لمساعدة الأفراد على إنجاز الأهداف¹.

4-2-1: أشكال الإتصال الغير الرسمي: هناك أشكال ينفرد بها الإتصال الغير الرسمي و هي²:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل .

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

- الإتصال المباشر من شخص لآخر (من الفهم إلى الأذن) و الذي ينتقل بسرعة و بصفة سرية للمعلومات و التي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

4-2-4: سلبيات الإتصالات الغير الرسمية: هناك أثر سلبي بإستخدام هذا الإتصال ومنها نجد³:

- إنتشار الشائعات و المعلومات المشبوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء و على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية و اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال إنتقامية بالدرجة الأولى و ذلك بسبب الاشاعات مثلا.

- قد يؤثر على آلية العمل داخل التنظيم و يفشل كثيرا من الخطط.

1 دليلة بركان ، تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة A-D-E ، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد 10، ديسمبر 2011، ص 217.

2 جلال الدين بو عطيط ، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ، السلوك التنظيمي و تسير الموارد البشرية، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأروطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية - جامعة منتوري محمود قسنطينة ، 2008-2009 ص 48.

3 رجب الطاهر مسعود الختروشي، مرجع سابق، ص 344.

5-أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم: تستخدم عدة أساليب و وسائل من أجل نقل المعلومة بصفة جيدة و سريعة من أجل تسهيل العمل الاداري و من هذه الوسائل نجد:

1-الإتصال الكتابي: هو الإتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة و المنظمات الخاصة الصغيرة و الكبيرة،و بأخذ الإتصال الكتابي شكل المذكرات و الاقتراحات و الخطابات المتبادلة، و الأوامر و التعليمات و التقارير الضرورية و الشكاوي . و يتوقف نجاح الإتصال إلى حد كبير على كا من المرسل و المستقبل ، و على كفاءة وسيلة الإتصال.

فلا بد للمرسل من أن يكون شخصا ماهرا في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو آخر يحتاج إلى مهارة و قدرة على الإتصال و الفهم لما يريد أن يقوله المرسل¹.

1- الإتصال الشفهي: تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم ، والإتصال الشفهي يوفر الوقت و يسمح بالإتصال الشخصي و يخلق روح الصداقة والتعاون و يشجع الأسئلة و الإجابات، و يجب على المدير أن ينمي قدرته على الكلام بفاعلية ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا بالعمل الجاد مع ضرورة الممارسة الفعلية للكلام والخطابة².

3- الإتصال الإيماني: هناك طرق و أساليب كثيرة للإتصال و هذا النوع من الإتصال الإيماني أو الحركي أو التصويري، إزدادت أهميته و انتشر إستخدامه في كثير من المجالات حتى على مستوى الفرد ذاته و هو يعني إستخداما لا يعتمد الفرد على الكلام في توصيل ما يريد³.

1 محمد يوسف القاضي، مرجع سابق ، ص 217.

2 منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2015، ص 111.

3 لطيفة رزطال، مرجع سابق، ص 65.

يعتمد هذا النوع من الإتصال على الإشارات و تعبيرات الوجه الايحاءات و الرموز تستعمل بين المرسل و المستقبل و هي تعبر عن مدى الموافقة من عدمه أو الرضا من عدمه.

6-أهمية الإتصال التنظيمي: للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال و يتضح ذلك من خلال الأتي¹:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و متوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال و معاييرها و إتجاهاتها و علاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.

- المساهمة في بلورة إتجاهات و سلوكات و تعزيز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد في الرقي بالمنتجات الانتاجية.

- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.

- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر على الأنشطة التحصيلية الدقيقة و توفير المعلومات التي تمكنهم من إتخاذ القرارات المستتيرة.

- المساهمة في إمتصاص حالات عدم الرضا بين العاملين حيث يعمل الإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن إتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار.

- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم².

7-أهداف الإتصال التنظيمي: يمكن تحديد أهداف الإتصال من خلال أربعة أهداف أساسية و هي³:

1 فاطمة دريدري، أمال زرفاوي، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 134 .

2 خالد خالفي، حكيم خلفاوي، لمياء بن زعزع، الإتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في عملية إتخاذ القرار ، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ((SMEC)، المجلد 03، العدد 01، 2022، ص 27 .

3 ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 458 - 459.

1- الجانب الانفعالي (العاطفي): تتكون شبكات الإتصال عادة من أفراد، و يدخل في أغلب ما يتبادلته هؤلاء الأفراد و يتناولونه جوانب عاطفية، و الإتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو أحد الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجات، حيث يستطيع العاملون عن طريق الإتصال بعضهم ببعض التعبير عن حالات الشعور بالإحباط و الرضا، كما أن الإتصال يوفر للأفراد إمكان مقارنة الاتجاهات و علاج الغموض أو الإلتباس المرتبط بوظائفهم و أدوارهم في مجالات الصراع بين المجموعات و الأفراد.

2- الدوافع: و تعني أن الإتصال يساهم ثانيا في دفع وتوجيه و تقويم أداء العاملين في المنظمة.

3- المعلومات: بالإضافة إلى الوظيفة العاطفة و الدافعية، يساهم الإتصال في تقديم المعلومات بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات و على خلاف جانبي المشاعر و التأثير، الإتصال في هذه الحالة توجه تقي حيث ركز البحث التجريبي في مجال الإتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات ، و على سبيل تحسين مستوى دقة قنوات الإتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد و المجموعات و القرارات التنظيمية.

4- الرقابة: هناك وظيفة للإتصال تتمثل في الصلة الوثيقة بين الإتصال و البناء التنظيمي، فالمنظمات في الواقع، تسعى دائما إلى التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم و إستخدام قنوات الإتصال الرسمية، و الخرائط التنظيمية مثلا تمثل قنوات الإتصال الرسمية في المنظمة.

8- مبادئ الإتصال التنظيمي: يرتكز الإتصال على مبادئ عديدة و نذكر منها¹:

4-1- التخطيط الجيد للإتصال: فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الإتصال، و غالبا ما يرجع فشل الإتصالات الإدارية على عدم كفاية التخطيط و عدم الأخذ بالحسبان أهداف و إتجاهات من سيتأثرون بعملية الإتصال.

1 لطيفة زرطال ، مرجع سابق، ص 56، 57، 58.

- 1- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات : يلزم عليك غالبا محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الإتصال أو في الكشف عن الحقائق التي يرتكز عليها، فمثل هذه الاستشارات قد تجعل إتصالك أكثر فاعلية و موضوعية.
- 2- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الإتصال: بنبرات صوتك و التعبيرات التي ترسم على وجهك و لوضع عقلك لاستجابة الآخرين لكل هذه العوامل أثار هامة على من تحاول الإتصال بهم.
- 3- متابعة الاتصالات: قد تضيع الجهود و الاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحها فإن التعبير عن المعنى و الغرض الحقيقي ، و ما لم تتابع عملية الإتصال فإنه لا يتيسر لك معرفة مدى هذا النجاح.
- 4- النظرة المستقبلية في الاتصالات: فكلما يعد الإتصال لمقابلة إحتياجات الظروف الحالية أو لا يجب أن يخطط الإتصال وفقا للظروف السابقة لبقاء الترابط أمام من تتصل بهم.
- 5- التواءم بين الأفعال والاتصالات.
- 6- مبدأ الإهتمام و التركيز: أي أعطى كل إنتباهك و إهتمامك للاستقبال و مع وجود مبدأ الوضوح ، فإن الإتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مسألة سهلة، و يرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الإهتمام و تنافس فيما بينها و نطاق و قدرة الفرد على الانتباه و التركيز و التمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحوافز، كعدم الإهتمام، نقص و ضعف الرسالة المنقولة ، ضعف الذاكرة، و أيضا تطوير عملية الاستماع و القراءة، و يشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.
- 7- مبدأ الوضوح: لكي يتم الإتصال فلا بد من إستخدام اللغة و هي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم و صياغة الرسالة و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو

الكلام أو التخاطب، و يقوم هذا على إستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين و الرؤساء على حد سواء¹.

8- مبدأ التكامل و الوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية فالإتصال بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة و ليس غاية أي أنه أحد الوسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون و تحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فالمدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي فقط ينقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها و إيضاها و في هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس و يعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية و هذا يعتبر تدعيما لسلطته².

09- إستراتيجية إستخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات و نشرها ، و تنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين و يكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الإستفادة منها في نقل و إستقبال المعلومات المكملة للإتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين و من المرؤوسين إلى الرئيس هذا المنفذ قد لا يكون ملائما أولا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرون بين المدخل غير الرسمي أي الشخص في الابلاغ أو من خلال الآخرين³.

09- معوقات الإتصال التنظيمي: يتلقى الإتصال التنظيمي عدة معوقات و نذكر منها:

09-1- معوقات نفسية شخصية: عادة تنشأ هذه المعوقات في البعد السيكولوجي بين الأفراد و الإختلاف في الخبرة و المفاهيم و القيم و التحيز و التوقعات، و كذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه، كالخوف و الإضطراب و القلق و الحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الإتصال و تؤثر على درجة الاستعاب و الفهم،

1 فاطمة دريري، أمال زرفاوي، مرجع سابق، ص 131.

2 نفس المرجع، نفس الصفحة.

3 عبد السلام أبو قحف ، نقلا عن لطيفة زرطال ، مرجع سابق، ص 59.

تتضمن عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو في الشخص نفسه و في عمله و كيفية تفسيره للرسالة تتوقف على حالة الفرد النفسية و طريقة تفسيره و الخوف¹.

09-2- معوقات مادية : و تتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج و هنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الإتصال و كذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق و كيفية التغلب عليها².

09-3- معوقات بيئية: يرى عامر أن درجة الحرارة و الاضاءة و سوء التهوية و وجود الضوضاء تساعد على إعاقة التصال الفعال ، و يضيف الغازندار في دراسة (الاستماع الفعال و تأثيره على الاتصالات التنظيمية) أي الحيز المكاني الضيق و بالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الإتصال الفعال و يؤدي للتوتر³.

09-4- معوقات تنظيمية⁴:

- كبر حجم المؤسسة و تعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى إختلاف أهداف العاملين.
- الافراط في التركيز على النظام غير الرسمي قد يعوق النظام الرسمي.
- عدم مطابقة التنظيم المخطط للتنظيم المطبق.
- لوجود الأفراد للسلطة العليا في المؤسسة و تخطي الرؤساء المباشرين.

10- خصائص الإتصال التنظيمي: من أجل أن يكون الإتصال فعال لا بد من وجود

خصائص عديدة و نذكر منها⁵:

- الأهلية: شكليات و إجراءات التأسيس القانونية و أن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين و الأنظمة و الأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.
- النظام الداخلي، هو هوية المنظمة.

1 خالد خالفي، لمياء بن زعزع، مرجع سابق، ص 27.

2 سهيلة برقية، مرجع سابق، ص 220.

3 محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص 226.

4 مريم زعدودي، مرجع سابق، ص 181.

5 فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، مرجع سابق، ص 135 .

- القيادة : كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة المجتمع البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.
- التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة و التعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
- خدمة المجتمع: و هي تعد من المسؤولية الإجتماعية التي تحلها الإدارة فإن من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط بل لا بد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.
- الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يناسب مع ظروف العمل و الذي من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة و تسلسل السلطة و خطوط الإتصال¹.

1 عبد الله ، نقلا عن فاطمة دريدي ، أمال زرفاوي، نفس المرجع ، نفس المرجع، نفس الصفحة.

خلاصة الفصل:

من خلال كما رأيناه و قدمناه في هذا الفصل ، نستنتج أن عملية الإتصال التنظيمي هي الركيزة الأساسية و ذات أهمية بالغة في تسيير المؤسسة، فهي تسهر على تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها أيضا، و من أجل أن يكون الإتصال التنظيمي فعال يجب على أي منظمة مهما كانت طبيعتها، أن تطبق خائص الإتصال على الميدان من أجل الحد من النزاعات بين أفراد المؤسسة التي تشوش و تعرقل أهداف المؤسسة، و هذا ما نريد أن نبينه من خلال دراستنا الحالية، حيث نريد الكشف عن مجريات الإتصال داخل مؤسسة أنيام بواد عيسي، و كيفية تأثيره على رضا العاملين فيها.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

- تمهيد

1- تعريف الرضا الوظيفي

2- أبعاد الرضا الوظيفي

3- أهمية الرضا الوظيفي

4- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

5- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

6- الأساليب المعتمدة لزيادة الرضا الوظيفي

7- أنواع الرضا الوظيفي

8- مظاهر الرضا الوظيفي ومظاهر عدم الرضا الوظيفي

9- طرق قياس الرضا الوظيفي

10- أهداف مقاييس الرضا الوظيفي

- خلاصة الفصل

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا بإستعمال الموارد التي تملكها خاصة منها البشرية الذي يعتبر العنصر الأساسي والفعال في المنظمة، إذ عليه يرتكز نجاح أو فشل أي مخطط، لذا وجب على أي منظمة أن تعطي أهمية قصوى لهذا العنصر و تتمسك به و ذلك عن طريق إرضاءه إما ماديا أو معنويا ، لكي يكون مرتاحا نفسيا، لأن بدون رضا العاملين عن عملهم لا يمكن تحقيق أي هدف في المؤسسة، و هذا ما سنطرق إليه في هذا الفصل من خلال تعريف اللغوي و الإصطلاحي للرضا الوظيفي ، أبعاده، أهميته و كذا العوامل المؤثرة عليه ، الأسباب الداعية للإهتمام به، الأساليب المعتمدة لزيادة الرضا ، أنواعه و كذلك مظاهر الرضا و عدمها، طرق قياسها و في الأخير أهداف مقاييس الرضا الوظيفي.

1- تعريف الرضا الوظيفي:**أ- تعريف الرضا الوظيفي:**

لغة¹ جاء من فعل : رضي، رضى و رضاء، رضوانا و مرضاة يعني زال إستياؤه و إستعداد هدوءه.

رضا: رضي، موافقة ، قبول، عدم ممانعة.

ب- تعريف الرضا الوظيفي إصطلاحا:

لم يلق مفهوم الرضا الوظيفي الاهتمام إلا منذ مطلع القرن العشرين، و منذ ذلك الوقت بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي و منهم سوبر " Super " (1953) الذي يرى أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسباً لقدراته و ميوله و سماته الشخصية، و يتوقف أيضا على موقعه العلمي، و على طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يقوم بالدور الذي يتماشى مع نموه و خبرته، و يرى عاشور (1985) أن الرضا الوظيفي يتحدد بمقدار الاشاعات التي يحصل عليها الفرد و التي تكون وظيفته هي مصدرها الأساسي².

تعرفه منال البارودي بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لاشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل و مع الاحساس بالثقة و الولاء و الانتماء للعمل³.

أما بالنسبة وجه نظر هويوك: عبارة عن الإهتمام بالظروف النفسية و المادية و بالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد¹.

1 أنطوان نعمة ، المجدد في اللغة العربية المعاصرة، ط1، دار المشرق بيروت (اللبنا)، 2000، ص 561-562 .

2 إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص 113.

3 منال البارودي، مرجع سابق، ص38.

أما هيربرت يرى أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين²:

1- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

2- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

يعرفه عصام عبد اللطيف عمر بأنه شعور الفرد بالسعادة و الإرتياح أثناء أدائه و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا هذا العمل و أن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل و الإنتاج³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الأحاسيس و المشاعر التي يمكنها الموظف بداخله، و التي تظهر من خلال تصرفاته و طريقة أداء عمله إما إيجابيا أو سلبيا و ذلك حسب درجة الرضا التي وصل إليها.

2- أبعاد الرضا الوظيفي:

تشير التعريفات السابقة في سياقها وكذلك الدراسات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يأخذ أبعادا مختلفة، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها وهي⁴:

-الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الإدخار والتقاعد وغيرها.

-الرضا بعلاقات العمل: و تشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات المرؤوسين و زملاء العمل و الجمهور.

1 لكل متين، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، ط1، المتفق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 56.

3 عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، يتولينك للنشر و التدريب، مصر، 2015، ص 9.

4 إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008 ص 44.

- الرضا بالعمل ذاته و تشمل أهمية العمل و ما يحتويه من واجبات و مسؤوليات و بمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل و قدراته البدنية و الذهنية و قدرته الوظيفية على إشباع دوافعه و حاجاته.

إن الرضا عن أحد هذه الجوانب أو الأبعاد لا يعني بالضرورة الرضا عن الأبعاد الأخرى، فالرضا عن الوظيفة ليس حصيلة عامل، أو بعد واحد من الأبعاد الوظيفية و أن الاختلاف في درجة الرضا عن الوظيفة يعد أمرا طبيعيا بين الموظفين حتى لو كانوا يشغلون الوظيفية نفسها، و أن عوامل الرضا عن الوظيفة ليست منفصلة عن بعضها البعض، و لا يعني أحدهما عن الآخر مهما كانت أهميته¹.

3- أهمية الرضا الوظيفي: إن المنظمة الناجحة هي التي تعطي أهمية كبيرة البشري ، لأنها على دراية أن التخلي على هذا المورد لها نتائج وخيمة لمورد على الأهداف و البرامج التي سطرتها ، و هذه النتائج لا تنحصر فقط على المؤسسة بل لديها أثر على الموظف و المجتمع.

و عليه فإن الاهتمام بالرضا الوظيفي أصبحت من أولويات كل مؤسسة التي تريد التقدم و الرقي و إكتساب مكانة في الساحة الوطنية و الدولية، و هذا ما نريد توضيحه من خلال هذا العنصر بإبراز أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف، المؤسسة و المجتمع ككل.

➤ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف: تكمن أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي²:

- يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل.
- يعتبر هو الدافع الأساسي وراء العمل والأداء الجيد وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير.

1 إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 52.

2 منال البارودي، مرجع سابق، ص 39-40.

- يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الأمراض النفسية وأمراض القلب المختلفة.

- أظهرت دراسة بيني Paine (1982) أن هناك إرتباط واضحاً في الرضا الوظيفي و ظاهرة الجسدي و العقلي في العمل¹.

➤ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة: تظهر أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة فيما يلي²:

- إرتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا يجعل الموظفين تركز على عملهم.
- إرتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز و تحسين الأداء.
- تحقيق تكاليف الإنتاج ، فالرضا يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضطرابات و الشكاوي ... إلخ.
- إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية و غير المادية يزيد تعلق بمؤسسته.

➤ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: سنوضحها في النقاط التالية:

- رفع معدل الدخل القومي و زيادة القدرة الشرائية.
- القضاء على البطالة و الآفات الإجتماعية.
- إنشاء مجتمع يتميز بالولاء لعمله ومجتمعه و وطنه.
- تحقيق الإكتفاء الذاتي و ذلك عن طريق التنمية الإقتصادية.
- تحقيق مجتمع متكامل و متوازن وراقي.

1 ناصرين ضيف الله العربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم للسيارات المحدودة، ملتقى البحث العلمي، كلية الإقتصاد و الإدارة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 11.

2 سيد أحمد ستي، محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة إمبريقية لدى عينة موظفين الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم التجارية نظام ل، م ، د، تخصص الكمية المطبقة في التسيير، 2016-2017، ص 5-6 .

4-العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: يمكن تلخيص هذه العوامل إلى عاملين

أساسين و هما، العوامل الخاصة بالفرد و العوامل التنظيمية.

أ- عوامل خاصة بالفرد¹:

-**حاجات الفرد:** حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها و درجة إشباعها و هذه الحاجات تتبع من خلال العمل و كلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

-**إتفاق العمل مع قيم الفرد:** توجد لدى الأفراد العديد من القيم و التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل و بقدر تحقيقها برفع الرضا الوظيفي و من هذه القيم القيادة و إتقان العمل و الإبداع.

-**الشعور بإحترام الذات:** فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال و من مجالات المهمة تحقيقها مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله وطبيعة الوظيفة و مكانتها و معرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، و بالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور بإحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الإجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

-**خصائص شخصية الفرد و ظروفه:** و التي تتمثل في إدراكه و شخصيته و قدراته و إستعداداته و طموحه و ذكاءه و مدى ولاءه و إنتمائه للدائرة و عمره الزمني و تجاربه و دخله الشهري و مدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل و القيام بمسؤولياته الوظيفية أي إنعكاسها الإيجابي عن الرضا .

ب- **العوامل التنظيمية:** وتتمثل هذه العوامل في الحوافز، الإشراف و قيم و أهداف المنظمة و التدوير الوظيفي.

1 عصام عبد اللطيف ، مرجع سابق، ص 16 - 17.

-**الحوافز:** وهي جميع الحوافز المادية و المعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضا و الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الأعمال المكلفين بها و تشمل (الأجر، المكفآت التشجيعية ، الترقية)¹.

-أكدت دراسة مدحت الديب 1975 و سامية الأنصاري 1978 و سميث Smith و كاندال Kandall 1963 أن الأجر يأتي في مقدمة محددات الرضا الوظيفي و على الجانب الآخر أظهرت دراسة هيرزبرج Herzberg 1970 و آدمز Adams 1979 أن الأجور و العوائد المادية ليست هي المحدد الأساسي للرضا الوظيفي و ما يربطها بالرضا الوظيفي هي شعور الفرد بعدالة هذه العوائد فقط ، و كما أكدت دراسة لوم Locke 1979 أن الأجور و الحوافز المادية لم تحتل الصدارة في مقدمة العوامل المحددة للرضا الوظيفي² .

-**الإشراف:** يقصد بالإشراف مدى إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات و مدى توافر المواصفات الشخصية للمشرف من حيث توافر الذكاء و قوة الشخصية و الكياسة، و مدى ما يسمح به نظام الاشراف المتبع من ترك الحرية المرؤوسين للتصرف في بعض المواقف، و مدى تشجيع المشرفين للعمل الجيد، و مدى تفهم المشرفين لطبيعة عمل المرؤوسين³.

و كشفت الدراسات على أن رضا الموظفين يرتفع ومؤشره عندما يكون المشرف المباشر متقهما و ودودا أو صديقا يأتي و يمدح الأداء الحسن و يستمتع لآراء الموظفين و يظهر الاهتمام الشخصي بمرؤوسه و التشجيع على المشاركة في إتخاذ القرارات⁴ .

-**قيم و أهداف المنظمة:** كلما شعر الفرد في أي مؤسسة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان ذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه الوظيفي، لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد⁵.

1 إسماعيل علي محمود، مرجع سابق، ص 16.

2 إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 86.

3 إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 86.

4 نفس المرجع، ص 89.

5 1- لكل منيف، مرجع سابق، ، ص 81.

-التدوير الوظيفي: يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار أو بشكل منتظم من وظيفة لأخرى ، و يستخدم لغرض التدريب في أكثر الأحيان، كما يفترض زيادة عدد و نوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله ، لأنها تؤدي إلى تقليل الروتين و بالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم ، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي¹.

5- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي²:

-إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

-إن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين.

-أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن الوقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم و كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

-أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

و مما ذكرناه في الأعلى نستنتج أن هناك علاقة ترابط بين الرضا العاملين و كمية الانتاج ، و كذا درجة الرضا لديها أثر على نفوس العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها و كذا حياتهم الشخصية.

6- الأساليب المعتمدة لزيادة الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي مهم للغاية سواء بالنسبة للعامل و الإدارة، و ذلك نظرا لعلاقته بالأداء، الغياب، ترك العمل، لذلك أقدمت المؤسسات على تطوير عدة برامج لزيادة الرضا الوظيفي، و تعتمد هذه البرامج على عدة أساليب، بعضها يدخل تغييرا في بناء العمل و

1 الطيب ، نقلا عن إسماعيل علي محمود ، مرجع سابق ، ص 19.

2 عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سابق، ص 12- 19.

أنظمتها، أما البعض الآخر فيعتمد على تغيير التعويض و المكفآت، و هناك مؤسسات أخرى تميل إلى الاعتماد على الفوائد الجانبية، و من بين هذه الأساليب و البرامج ما يلي¹ :

1- أساليب تغيير بناء (مكونات) الوظيفة: تم استخدام ثلاثة أساليب بغية زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بناء الوظيفة:

-أسلوب دوران العمل: و يتضمن إنتقال الفرد من عمل متخصص إلى عمل آخر، و من فوائده تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة، و تخفيض معدل الملل و الرتابة (الروتين) الناجمين عن أداء واجبات تتميز بالترار الشديد.

-أسلوب زيادة واجبات الوظيفة: يسمح هذا الأسلوب العاملين بأن يضيفوا إلى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة عما يؤديه من واجبات، و ذلك بغية مضاعفة إحساسهم بأهميتهم للمؤسسة كأن يكلف مثلا أحد العاملين في فندق كبير بصيانة عدد آخر من الغرف بالإضافة إلى ما يقوم به فعلا إلى أن تشمل واجباته صيانة طابق كامل.

و هي تعتبر مسألة جد حساسة ربما ينظر الفرد إلى زيادة واجباته بطريقة سلبية، و يؤدي استخدام هذا الأسلوب بمهارة إلى التأثير الإيجابي في الرضا الوظيفي بإعطاء العاملين إحساسا أكبر بالإنجاز و تحسين مهاراتهم في العمل.

-اسلوب إثراء الوظيفة: ينطوي هذا الأسلوب على زيادة المسؤولية المتصلة بالوظيفة و السماح للعاملين بالإشتراك في تخطيط نشاطاتهم و تنفيذها و تقديمها، فعلى سبيل المثال يتم تقسيم العاملين على أحد خطوط التجميع في أحد المصانع إلى فريقين، و تكليف كل فريق بعدد معين من الواجبات التي كانت في السابق ... بالمشرفين، مثل طلب الأجزاء التي يقومون بتجميعها و تقرير مستويات الإنتاج و تنظيم أسلوب لفحص جودة الإنتاج، و تقدير الأداء الخاص بهم أو تقييمه، فعلى الرغم من تشابه إثراء الوظيفة و زيادة الواجبات فالفرق

¹ مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء ، ط1، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان ، 2018، ص 36، 37، 38، 39.

الأساسي يكمن في أن إثراء الوظيفة يتضمن رفع مستوى الواجبات و زيادة المسؤولية المرتبطة بالعمل.

-أسلوب تغيير مكونات الراتب: هناك من يشير إلى أن اللذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون في غالب الأحيان البقاء في المؤسسات التي يعملون بها و لا يبحثون عن أعمال في مؤسسات أخرى، و ذلك على الرغم من أن العلاقة بين الرواتب و الرضا الوظيفي التي ليست دائما مباشرة و موجبة، و بهذا تعمل معظم المؤسسات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء ، غير أن كثيرا من التغييرات تؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي لها.

و توجد عدة أنظمة للرواتب لاسيما منها : نظام رفع الرواتب على أساس الساعة، نظام رفع الرواتب على أساس الأداء المباشر...إلخ.

-برنامج المنفعة الإضافية (الميزات): بدأت المؤسسات في السنوات الأخيرة بتطوير عدة برامج المنفعة الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي، و أصبحت هذه البرامج تمثل حوالي 28% من الأجور التي تدفعها المؤسسة للفرد، و تتضمن هذه البرامج إجراءات معينة مثل: المرونة في ساعات العمل، توفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، و برنامج التقاعد، و مشاركة الأرباح و برامج خاصة للتطوير المهني و كذا الاهتمام بالصحة العامة و العناية بأطفال العاملين، و يفيد البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين على توفير عناية مناسبة لأطفالهم.

7- أنواع الرضا الوظيفي: تختلف أنواع الرضا الوظيفي حسب إختلاف درجة الرضا الوظيفي إذا يمكن تقسيم الرضا كل حسب إعتبراته، و من هذه التقسيمات نجد: بإعتبار شموليته، بإعتبار زمنه، بإعتباره رضا كلي و رضا جزئي¹.

¹ (إيناس فؤاد نواوي فلمبان)، نقلا عن لكحل منيف، مرجع سابق، ص 65-66.

1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: و ينقسم الرضا الوظيفي بحسب الاعتبار إلى:

-الرضا الوظيفي الداخلي: و يتعلق بالجوانب الذاتية للعامل تتمثل: الإعراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، الانجاز و التعبير عن الذات.

-الرضا الوظيفي الخارجي: و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، و طبيعة نمط العمل.

2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: و يقسم إلى:

-الرضا الوظيفي المتوقع : و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

-الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، و عندما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.

3- أنواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي و رضا جزئي:

-الرضا الكلي: و يتمثل رضا العامل عن جميع جوانب و مكونات العمل، و هنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، و لكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا تعتبر جميع تلك العناصر مهمة ، و بالتالي فالعامل و حده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

-الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل، و هنا يكون العامل قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، و بالتالي إكتفى بها، أو ربما لازال الإستياء موجودا لكنه لازال يؤدي عمله¹.

8- مظاهر الرضا الوظيفي و مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

1- مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن إبراز مظاهر الرضا الوظيفي من خلال النقاط الآتية:

أ- **زيادة معدل الأداء:** حدد الفكر الإداري أن هناك إتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي زيادة الأداء، و هناك إتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، و إتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على المكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين².

ب- **زيادة معدل الحضور:** كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور و خاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا، و ربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معيناً، فإذا كانت ... هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه شيء إيجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل و بالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية³.

ت- **الرضا العام عن الحياة:** يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك إنعكاسات الرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة و الأدلة

1 الشهري، نقلا عن لكل منيف، مرجع سابق، ص 66.

2 حامد أحمد بدر، نقلا عن فائزة محمد رجب بهنسى، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2011، ص 42.

3 . فائزة محمد رجب بهنسى، نفس المرجع، نفس الصفحة

التجريبية تشير إلى وجد علاقة طردية بين المتغيرين، و أن متغير الرضا عن العمل يمكن إعتبره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة¹.

2- مظاهر عدم الرضا الوظيفي: هناك مظاهر أخرى لعدم الرضا الوظيفي و تعتبر هذه

المظاهر أبعاد سلبية تؤثر على إنتاجية العامل و تتمثل في²

أ- **التغيب عن العمل:** تعد مشكلة التغيب عن العمل من أخطر المشكلات التي تؤثر بالسلب على إنتاجية الفرد و التي تؤدي إلى ضعف الكفاية الإنتاجية و تزيد من التكلفة و تقلل من العائد و تمثل إعاقة عن التقدم الإنتاجي.

هناك عوامل عدة تؤثر على وجود ظاهرة التغيب عن العمل منها عدم ملائمة قدرات العمل الجسمية مع نوع العمل، أو إصابة العامل بمرض أو عجز، أو ضعف في المهارات الواجب توافرها، و قد تتمثل في سوء معاملة الرؤساء و غيرها.

ب- **سوء التوافق المهني:** يعيش الفرد حياة سعيدة عندما يتوافق مهنيًا فينعكس ذلك على حياته مع أسرته و عمله و مجتمعه بما يحقق التوازن المطلوب و أما سوء التوافق فيعني عدم التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية و المجتمع الخارجي مما يجعل الفرد غير راضي عن نفسه و دائم الشكوى.

ت- **إصابات العمل بالأمراض المهنية:** تعتبر إصابات العمل من المعوقات للتقدم الصناعي ، حيث أنها تسبب أضرار للفرد من إعاقة أو تشويه يؤدي إلى العجز أو التعطيل عن العمل مما يترتب عليه مشكلات مثل:

-ترك العمل، إنخفاض الدخل، إهتزاز مكانة العامل في الأسرة و المجتمع.

1 فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سابق، ص 43.

2 إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 55-56.

9- طرق قياس الرضا الوظيفي: وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي¹:

أ- استخدام قائمة الأسئلة: و هذه القائمة تحتوي على عدة عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، إتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف، زملاء العمل... إلخ.

ب- المقبلات: و قد تكون المقبلات رسمية أو غير رسمية، و مخطط لها أو غير مخطط، و هي أكثر فعالية في معرفة رضا العاملين و خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيرا.

ج- البيانات الثانوية المتاحة: ينبغي إستنتاج درجة رضا العاملين من واقع البيانات الثانوية الموجودة بالمؤسسة و ذلك مثل معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العمل، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الانتاج ، التآلف، مستوى إنتاجية العامل، حيث أنه بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

د- الملاحظة: يقوم الملاحظة بالحصول على معلومات عن سلوك العاملين، و الذي يدل بدوره على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم.

❖ الطرق الشهيرة لقياس الرضا الوظيفي: هناك الكثير ونذكر منها:

1- طريقة أكسود: قدم هذه الطريقة كل من " أكسود" و زميلته " سيسي وتيني يوم" سنة 1957، بحيث تتكون هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات ، و يطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي².

2- طريقة رواية قصة: وضعت هذه الطريقة من قبل عالم النفس "هرزبير" (Herzberg) التي إستعملها في قياس رضا الأفراد لمعرفة مشاعرهم تجاه العمل و قد

1 محمد الفاتح بشير المغربي، مرجع سابق، ص 289.

2 (صفر عاشور)، نقلا عن لكحل منيق، مرجع سابق، ص 71، 72.

توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة مهمة هي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا¹ (1).

3- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة أو قوائم الإستقصاء: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل وتعتمد على إستقصاء المفردات المستهدفة بقياس رضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي تصاغ محتوياتها و تصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ، و هناك نوعيات عديدة منها ما يلي²: (2).

-مقياس وصف المهنة **Job Descriptive Index (JDI)** : ويتناول هذا المقياس خمسة مفاهيم للعمل و هي العمل نفسه ، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، و العلاقة مع الزملاء، و يتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، و يصف العمل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة أولاً.

-مقياس مينيسوتا **MCnnesota satisfaction questionnaire (MSQ)**: و في هذا المقياس يعبر الفرد فيه عن مدى رضاه على عشرين جانبا من جوانب العمل مثل الأجر و فرص الترقية و العلاقات الانسانية من جانب الرؤساء و سياسات و إجراءات العمل و غيرها من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، بحيث يبين فيه المبحوث درجة رضاه بوضع درجة تتراوح ما بين (غير راض تماما- غير راض - محايد- راض تماما) لكل فقرة من الإستبيان.

-مقياس **Pay satisfaction Questionnaire (PSQ)**: و يهتم هذا المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي و الرضا عن الزيادات في الأجر و الإنتظام في الزيادة، و يتم الاجابة عليه بإستخدام مقياس متدرج من 5 مستويات³ .

1 إسماعيل علي محمود، مرجع سابق، ص 38.

2 إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق ص 56.

3 (جرينبرج ، بارون) نقلا عن إيهاب محمود عايش الطيب، نفس المرجع، نفس الصفحة.

من خلال ما ذكرناه سابقا من مختلف أساليب و طرق قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين إلا أنه يبقى من الصعب الوصول إلى نتائج صحيحة و مرضية لذا تبقى دائما نسبية. لأن الرضا يبقى شعور داخلي و نفسي، إذا الرضا يتغير بتغير الشعور الداخلي للموظف، لذا من الصعب مراقبة مشاعير و أحاسيس الموظف ، لأن يمكنها أن تتغير بين حين لآخر، و ذلك حسب (بيئة العمل، وقت العمل، ظروف العمل، و الحالة النفسية للفرد).

10-أهداف مقاييس الرضا الوظيفي: يهدف إستعمال مقاييس الرضا الوظيفي إلى الوصول إلى:

1- معرفة كيف تختلف مؤشرات و عوامل الرضا الوظيفي بين جماعات و أقسام العمل المختلفة في المنظمة . فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص و سمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الإجتماعية، و غيرها من المتغيرات¹.

2- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و بعض السلوكيات و الظواهر السلوكية و الظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل التغيب و التمارض، و الاستقالات، و كثرة الحوادث أو الشكاوي من العاملين، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة على حد².

إن مقاييس الرضا الوظيفي تساعد إلى حد كبير عن كشف مشاكل و صعوبات التي يتلقاها الموظف داخل المؤسسة و حتى خارجها خاصة إذا كانت في وقت مبكر، و هذا ما يسمح معالجتها بسرعة لتفادي خسارة المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة.

1 إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 57.

2 (عبد الخالق)، نقلا عن إيهاب محمود عايش الطيب، نفس المرجع، نفس الصفحة.

خلاصة الفصل:

نستخلص من كل ما رأيناه من العناصر في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي هو الاستثمار الحقيقي و الأولي قبل إستثمار أي مؤسسة، فنجاح في إرضاء الموظف في عمله يعتبر مفتاح نجاح مخططات و أهداف المؤسسة بطريقة فعلية و مباشرة.

إن هذا الفصل لديه علاقة مع دراستنا الحالية إذ نريد إكتشاف الرضا الوظيفي في وحدة التبريد بمصنع الكهرومنزلية بواد عيسي أي كشف عن مدى رضا العاملين عن عملهم و من خلال الاتصالات الموجودة و المسطرة في المؤسسة، و هذا طبعا من خلال الدراسة الميدانية (الإستبيان).

الجانب التطبيقي

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

- الدراسة الاستكشافية

1- ميدان الدراسة

2- منهج الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- أساليب تحليل البيانات

الدراسة الاستكشافية: تعتبر الدراسة الاستكشافية نقطة مهمة و أساسية في جميع البحوث العلمية و في العلوم الإجتماعية على وجه الخاص، إذ يقوم الباحث بإسقاط الجانب النظري على الميداني ، و ذلك بإستعمال جميع الوسائل و أدوات جمع البيانات، بهدف التوصل إلى نتائج صحيحة ، و فيما يلي نستعرض أهم الإجراءات المستعملة و المتبعة في هذه الدراسة الميدانية.

1. **ميدان الدراسة:** يعتبر ميدان الدراسة أهم مرحلة التي يمكن أن تثبت فيها صدق أو كذب فرضيات الدراسة ، إذا هي ضرورية في كل دراسة تتبع المنهج العلمي، تعتبر المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية هي ميدان دراستنا و بتحديد وحدة التبريد، و امتدت الفترة الزمنية ما بين 13 جوان إلى غاية 30 جوان 2023.

وفيما يلي سنعرفكم بميدان الدراسة بتفصيل.

أ- **لمحة عن تطور مؤسسة الكهرومنزلية:**

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تأسست في 2 أكتوبر 1983 و لكنها تواجدت منذ 1974 تحت إسم مؤسسة سونيلاك (SONELEC) المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية، و تختصر (م و ص ك م) . و هي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية للمعايير (م ل م 9002 - ISO9002) منذ 1998 و لديها عدة هياكل:

ENIEM تيزي وزو - ENIEM بسيدي بلعباس -ENELعزازقة (تيزي وزو) . كما نجد الوحدة الصناعية الصحية بولاية عين الدفلى، و كذلك فرع المصابيح بمعسكر، أما وحدة التبريد و الطهي، التكيف توجد بالمنطقة الصناعية عيسات إيدير بواد عيسي تيزي وزو.

ب- **التعريف بالمؤسسة:**

هي مؤسسة جزائرية عمومية ذات طابع إقتصادي تمتاز بكفاءة عمالها و منتجاتها، و خدمة ما بعد البيع، و تعتبر من أبرز المؤسسات في منتوجات الكهرومنزلية في الجزائر، و تساهم بنية كبيرة في تنمية الاقتصاد الوطني.

ت-الموقع الجغرافي:

تقع في منطقة النشاطات عيسات إيدير بواد عيسي تبعد عن الولاية حوالي 10 كلم و تبلغ مساحتها 55 هكتار، و لديها 5 وحدات أساسية و هي : وحدة الإعانات التقنية، وحدة الطبخ - التسويق ، وحدة الخدمات التقنية.

و من بين مهامها نجد:

- التخصص في صناعة و تطوير الأجهزة الكهرومنزلية- ضمان المتاجرة و خدمة ما بعد البيع لمنتجاتها -لديها نقاط البيع في العديد من المناطق في الوطن.

وأهدافها نجد منها:

- تطوير الانتاج المحلي و تحسيه .
- القضاء على البطالة.
- إعطاء فرصة للشباب للتطوير وإظهار كفاءاتهم المهنية
- إكتساب مكانة في السوق الداخلية و الخارجية.

2- تحديد عينة البحث و كيفية إختيارها:

من أجل تحديد عينة الدراسة و إختيارها يجب أن نعتمد على مبادئ و أسس علمية التي تساعدنا على ضبط نتائج دقيقة ، بناء على مجتمع البحث و الذي هو " مجموعة عناصر

لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث أو التقصي"¹.

ونظرا أن مجتمع الدراسة كبير ، و كذلك يضيف الوقت الجهد و المال إضطررنا إلى إستخراج عينة و التي هي " عبارة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إستخراجها بطريقة معينة، و إجراء الدراسة عليها و من ثم إستخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"².

تتمثل عينة التي استخرجناها ب 60 مفردة من أصل 630 مفردة و ذلك في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية بواد عيسي بوحدة التبريد . و لقد إعتدنا لإستخراج هذه العينة على العينة القصدية نظرا أنها الأنسب لدراستنا و من أجل حصول على نتائج جيدة و صحيحة في دراستنا، و التي تمثل مجتمع البحث الأصلي تمثيلا سليما... و الباحث في هذه الحالة قد يختا مناطق محددة تتميز بخصائص و مزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع.... و هذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله"³.

3- المنهج المستخدم:

إعتدنا في دراستنا عن المنهج الوصفي التحليلي نظرا لأنه الأنسب لدراسة موضوعنا تأثير الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي، إذ أنه يعطي وصفا دقيقا، و يكشف عن الظواهر الأفقية في الدراسة الميدانية.

إن منهج الوصفي التحليلي " تستخدمه العلوم الطبيعية و العلوم الإجتماعية و يعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف و الإحصاء مع بيان و تفسير تلك

¹ بوشراق مورييس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشوف، سعيد سبعون، ط2، دار القصة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 298.

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 1999، ص84.

³ أحمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه، المكتبة الأكاديمية ، بدون طبعة ، بدون سنة ، الكويت، ص330.

العمليات، و يعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملاءمة الواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهر و إستخلاص سماتة¹.

4- أدوات جمع البيانات:

أ- **الملاحظة:** " هي عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس والأماكن² إذا هي مهمة جد لإجراء البحث العلمي ولقد ركزنا عليها من خلال زيارتنا للمؤسسة، ولاحظنا كثير من النقاط تفيدنا في دراستنا الميدانية.

ب- **الإستبيانة:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد معين، و تعد الاستبيانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد³.

5- أساليب تحليل البيانات:

إن طريقة جمع البيانات بالاستمارة وحدها لا يكفي للحصول على النتائج المقصودة، بل لا بد من تحليلها و تبويبها و عليه إعتدنا في هذه الدراسة على ما يلي:

أ- **الأسلوب الكمي:** فيجري بإعتباره البحث التجريبي المنهجي لظاهرة يمكن ملاحظتها على نحو ما و تكميمها بواسطة أدوات إحصائية أو رياضية، أو بواسطة تقنيات الكومبيوتر⁴.

ب- **البحث الكيفي:** هو وسيلة للبحث و التقصي المعتمدة في مجال العلوم الاجتماعية و التربوية ، و في أبحاث السوق، بهدف الباحثون بإستخدامها إلى التعمق في فهم سلوك الانسان، و الأسباب التي تحكم هذا السلوك¹.

1 عيود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار النمر، سوريا، 2004، ص5.

2 منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2007، ص 64

3 محمد عبيدات، محمد نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد ومراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، 1999، ص 63.

4 محمد شيبا، المنهجيات الكمية والكيفية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، محاضرة أقيمت في المعهد العالي للدكتوراة، الجامعة اللبنانية 6ص6.

ت - برنامج **SPSS**: هو برنامج إحصائي من الدرجة الأولى وهو من أهم البرامج الإحصائية المستخدمة في الأسواق ويقوم بعملية الاستقصاء المشهورة في عملية إتخاذ القرار في هذه الأيام التي نعيش فيها.

1 بندر ناھي مخلف المطيري، العلاقة بين المنهج الكمي والكيفي مع تعريف لكل منهج ومميزاته وعيوبه وإستخداماته، قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب، جامعة الملك سعود، ص 248.

- خصائص العينة:

الجدول رقم (1): يمثل العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
3,98%	59	ذكر
01,1%	01	أنثى
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب الجنس، إذ تمثل نسبة الذكور الأغلبية بـ 98,3% .

نستنتج من خلال الجدول أن معظم العاملين بالمؤسسة من فئة الذكور و هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الجهد العضلي لأن في هذه المؤسسة بطبيعتها هي مؤسسة إنتاجية و ليست خدماتية.

الجدول رقم (2): يمثل العينة حسب السن:

النسب المئوية	التكرار	السن
31,7%	19	[30-20]
50%	30	[40-30]
18,3%	11	[50-40]
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن، أن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين [40 - 30] ، تمثل أكبر نسبة ، [ب 50 % ، ثم تليها الفئة

العمرية ما بين [20 - 30] ب 31,7 % . أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين [40 - 50] تمثل أقل نسبة ب 8,8%.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية الفئة العمرية في العمرية في المؤسسة هي ما بين 30 و 40، و هذا راجع إلى النضج و الرزانة العاملين في هذه المرحلة، كما يتمتعون بالمؤهلات الجسدية و الخبرة المناسبة من أجل العطاء الأوفر لفائدة لرفع إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11,7 %	07	جامعي
25 %	15	ثانوي
63,3 %	38	متوسط
100 %	60	المجموع

نلاحظ من الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب المستوى الدراسي أن أكبر نسبة تمثلها فئة المستوى المتوسط ب 63,3 %، ثم تليها فئة ذات مستوى ثانوي ب 25 % ، و في الأخير نجد فئة المستوى الجامعي الذي يمثل 11,7 % فقط.

نستنتج من خلال الجدول أن معظم العمال بالمؤسسة من المستوى المتوسط، و هذا راجع لطبيعة العمل الذي يعتمد أساسا على الجهد البدني لا الذهني.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع العينة حسب الحالة المدنية:

النسب المئوية	التكرار	الحالة المدنية
48,3%	29	أعزب
45%	27	متزوج
06,7%	04	مطلق
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب الحالة المدنية أكبر نسبة تقدر ب 48,3 % و التي تمثلها فئة الغراب، ثم تليها فئة المتزوجين التي تقدر ب 45 % ، أما النسبة القليلة تمثلها فئة المطلقين ب 6,7 %.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين من فئة الغراب و هذا يعود لإعتماد سياسة التوظيف بالمؤسسة التي تستقطب الطاقة الشبانية، التي تتماشى و طبيعة العمل الذي يستدعي الجهد و الطاقة.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع العينة حسب السكن

النسب المئوية	التكرار	نوع السكن
73,3%	44	ريفي
26,7%	16	حضري
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب نوع السكن إذ نجد أكبر نسبة يمثلها السكن الريفي ب 73,3 % بينما السكن الحضري يقدر ب 26,7 %.

نستنتج من خلال الجدول أن معظم المبحوثين هم ريفيون و هذا بسبب تركز المؤسسة بمنطقة قريبة من الأرياف، و هذا ما يجعلها تتناسب كثيرا مع ظروف العاملين خاصة المادية منها.

الجدول رقم (6): يمثل توزيع العينة حسب الفئة المهنية

النسب المئوية	التكرار	الفئة المهنية
11,7%	07	إطار
36,7%	22	عون تحكم
51,7%	31	عون تنفيذ
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشمل توزيع العينة حسب الفئة المهنية أكثرية المبحوثين يشغلون في عون تنفيذ بنسبة 51,7% ثم يليها عون تحكم ب 36,7% و في الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة ضئيلة تقدر ب 11,7%.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين تشتغل في عون تنفيذ و ذلك يرجع إلى أهمية إستعمال الجهد البدني أكثر بكثير من الجهد الفكري، و هذا حسب متطلبات النشاط الذي يعتبر الأساسي في المؤسسة.

الجدول رقم (7): يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية

النسب المئوية	التكرار	الأقدمية
20%	12	[5-1]
41,7%	25	[10-5]
28,3%	17	[15-10]
10%	06	أكثر من 15
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل إذ نجد أكبر نسبة عند فئة المبحوثين اللذين تتراوح أعمارهم ما بين (5 - 10) ، و تقدر ب 41,7% ، ثم بعدها تليها فئة المبحوثين التي تتراوح الأقدمية ما بين (10 - 15) ب 28,3% ، و ثم تليها فئة المبحوثين التي تتراوح الأقدمية ما بين (1 - 5) بنسبة 20% ، و في الأخير نجد فئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 10%.

نستنتج من خلال الجدول أن فئة الأقدمية التي تكون ما بين 5 و 10 تتصدر النسبة، وهذا شيء منطقي نظرا للاستقطاب للمؤسسة لفئة الشابة، وهذا تحسب لتطوير الإنتاج كما ونوعا.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج.

1- عرض و تحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.

2- تحليل عام.

3- خاتمة.

4- الاقتراحات و التوصيات .

5- ملخص الدراسة.

- المراجع.

- الملاحق.

تمهيد:

تنص الفرضية الاولى التي تمثل الإتصال الرسمي على معرفة إذا كانت هذه الفرضية صحيحة أو خاطئة ، سنقوم بتحليل الجداول التالية :

الإتصال الرسمي:

جدول رقم (8): يمثل مدى علاقة الفئة العمرية بالرضا الوظيفي

المجموع	الرضا الوظيفي		الفئة العمرية
	لا	نعم	
19	1	18	[30 - 20]
%100	% 5,3	% 94,7	
30	2	28	[40 - 30]
% 100	% 6,7	% 93,3	
11	1	10	[50 - 40]
%100	% 9,1	% 90,9	
60	4	56	المجموع
%100	% 6,7	% 93,3	

من خلال الجدول الذي يربط ما بين الفئة العمرية و علاقتها بالرضا الوظيفي يبين لنا الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين حققوا الرضا الوظيفي بنسبة 93,3 % و تدعمها فئة المبحوثين اللذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة بنسبة 94,7 % من مجموع 19 مبحوث، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 من مجموع 30 مبحوث، ثم بعدها تليها فئة المبحوثين اللذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 - 50 سنة بنسبة 90,3 %

من مجموع 11 عامل. بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين اللذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي بنسبة 16,7 % و تدعمها فئة المبحوثين التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة من مجموع 11 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجداول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين تحصلوا على الرضا الوظيفي و هذا راجع إلى سيطرة الفئة العمرية الشابة التي تتميز بالحيوية و النشاط و النظرية التفاضلية في ميدان العمل كما تسعى للإجتهد و العطاء أكثر لخدمة المؤسسة.

جدول رقم (9): يمثل علاقة مستوى التعليمي بعملية الإتصال

المجموع	إتصال متبادل	من المدير إلى المنفذ	عملية الإتصال / المستوى التعليمي
7 %100	1 % 14,3	6 % 85,7	جامعي
15 %100	2 % 13,3	13 %86,7	ثانوي
38 %100	5 % 13,2	33 %86,8	متوسط
60 % 100	8 % 13,3	52 % 86,7	المجموع

من خلال الجدول الذي يربط ما بين المستوى التعليمي و علاقته بعملية الاتصال في المؤسسة يتضح لنا الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين رضوا عن الإتصال من المدير

إلى المنفذ بنسبة 86,7% و تدعمها فئة المبحوثين من المستوى المتوسط ب 86,8% من مجموع 38 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين في المستوى الثانوي بنسبة متقاربة جدا و تقدر ب 86,7% من مجموع 15 عامل، و في الأخير نجد فئة المبحوثين من المستوى الجامعي بنسبة تقدر 85,7% من مجموع 7 عامل.

بينما الاتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين اللذين رضوا بالإتصال المتبادل بنسبة 13,3% و تدعمها فئة المبحوثين من المستوى الجامعي بنسبة 14,4% من مجموع 7 مبحوث.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن معظم العاملين راضين على عملية الاتصال و هذا راجع إلى تسهيل و تبسيط عملية الاتصال من طرف المسؤول ، بينما يجعلها تفهم بطريقة سريعة عند العامل رغم مستواه البسيط.

الجدول رقم (10): يمثل ندَى الفئة المهنية و علاقته بالرضا عن الإتصال.

المجموع	لا	نعم	الرضا عن الإتصال الفئة المهنية
7	-	7	إطار
% 100		% 100	
22	4	18	عون تحكم
% 100	% 18	% 81,8	
31	-	31	عون تنفيذ
%100		%100	
60	4	56	المجموع
% 100	% 6,7	% 93,3	

من خلال الجدول رقم (10) الذي يربط ما بين الفئة المهنية و علاقته بالرضا عن الإتصال يبين لنا الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين رضوا عن الإتصال بنسبة 93,3 % و تدعمها فئة الاطارات بنسبة 100% من مجموع 7 مبحوث، و نجد أيضا نفس النسبة في عون التنفيذ من مجموع 31 عامل، أما أعوان التحكم تقدر ب 81,8 % من مجموع 22 عامل.

بينما الاتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين الغير الراضين عن الإتصال بنسبة 6,7 % و تدعمها فئة المبحوثين من أعوان التحكم بنسبة 18 % من مجموع 22 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين لنا أن أغلبية العمال راضين عن الاتصال في المؤسسة و يعود ذلك إلى التوافق بين الفئات المهنية المختلفة بحيث يسود بينهم التعاون و روح الجماعة و هذا بشهادة العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (11): يمثل مدى الأقدمية و علاقته بمساعدة الإتصال على جعل العمل فعال.

الإتصال و العمل الفعال الأقدمية	نعم	لا	المجموع
[5 - 1]	11 %91,7	1 % 8,3	12 %100
[10 - 5]	25 %100	-	25 %100
[15 - 10]	16 %100	1 % 5,9	17 %100
أكثر من 15	6 %100	-	6 %100
المجموع	58 % 96,7	2 %3,3	60 %100

الجدول رقم (11) الذي يربط ما بين الأقدمية في العمل و علاقته بمساعدة الاتصال على جعل العمل فعال يتبين لنا الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين رضوا عن مساعدة الإتصال يجعل العمل فعال بنسبة 96,7 % و تدعمها فئة المبحوثين التي تتراوح أقدميتهم من 1- 10 سنوات بنسبة 100 % من مجموع 25 عامل، لما نجد نفس النسبة عند فئة

التي تتراوح أقدميتهم ما بين 10- 15 سنة من مجموع 7 عامل، بينما فئة التي تتراوح أقدميتهم ما بين 1- 5 سنوات بنسبة 8,3% من مجموع 12 عامل.

من خلال التحليل الاحصائي للجدول يتبين لنا أن أغلب العمال يمتنون للاتصال الذي يجعل عملهم فعال في المؤسسة، و هذا راجع إلى نسبة الأقدمية في العمل إذ كلما زادت الأقدمية في العمل إذ كلما زادت الأقدمية زادت نسبة التواصل التي تنعكس إيجابا على مردودية المؤسسة.

الجدول رقم (12): يمثل مدى علاقة عملية الإتصال و تغير مكان العمل داخل المؤسسة.

المجموع	تغير مكان العمل عملية الإتصال	
	لا	نعم
52	34	18
%100	% 65,4	%34,6
8	4	4
%100	% 50	%50
60	38	22
%100	%63,3	%36,7

من خلال الجدول رقم (12) الذي يبين عملية الاتصال و علاقتها بتغيير مكان العمل يتبين لنا الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين رضوا عن مكان العمل بنسبة 63,3% و تدعمها فئة المبحوثين اللذين يتلقون الأوامر من المدير إلى المنفذ بنسبة 65,4% من مجموع 52 عامل، ثم تليها فئة اللذين يتلقون الأوامر بصفة متبادلة بنسبة 50% من مجموع 8 عامل.

من خلال التحليل الاحصائي للجدول يتضح لنا أن أغلبية العمل لا يرغبون في تغيير مكان العمل داخل المؤسسة و هذا راجع إلى عملية الاتصال المستخدمة في المؤسسة التي أثبتت فعاليتها بتمركز العاملين في منصب عملهم.

الجدول رقم (13): يمثل مدى العلاقة الموجودة بين الرضا عن الإتصال و الرضا عن العمل.

المجموع	الرضا عن العمل		الرضا عن الإتصال
	لا	نعم	
56	2	54	نعم
%100	%3,6	%96,4	
4	2	4	لا
%100	%50	%50	
60	4	22	المجموع
%100	% 6,7	% 36,7	

من خلال الجدول رقم (13) الذي يربط ما يبين الرضا عن الإتصال و علاقته بالرضا عن العمل يتبين لنا الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين رضوا عن العمل بنسبة 96,4 % من مجموع 56 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين رضوا عن العمل بنسبة 50% من مجموع 4 عامل.

بينما الاتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين الذين لم يرضوا عن العمل بنسبة 6,7% و تدعمها فئة المبحوثين بنسبة 50% من مجموع 4 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين لنا أن أغلبية العاملين راضين عن العمل في المؤسسة ، و هذا يعود إلى نوعية الاتصال المستعملة في المؤسسة التي أتت بإيجاب سواء بنسبة العامل و المؤسسة.

الجدول رقم (14): يمثل أساليب الإتصال و علاقته بتغيير مكان العمل داخل المؤسسة.

تغيير مكان العمل أساليب الإتصال	نعم	لا	المجموع
الإتصال الكتابي	14 %33,3	28 % 66,7	42 % 100
الإتصال الشفوي	4 %50	4 % 50	8 %100
إلكتروني	4 % 40	6 % 60	10 %100
المجموع	22 %36,7	38 % 63,3	60 %100

من خلال الجدول أعلاه الذي يربط ما بين أساليب الإتصال و علاقته بتغيير مكان العمل يبين لنا الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين لا يرغبون في تغيير مكان العمل في المؤسسة بنسبة 63,3 % و تدعمها فئة المبحوثين إختاروا أسلوب الإتصال الكتابي بنسبة 66,7 % من مجموع 42 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين إختاروا الاتصال الشفوي بنسبة 50 % من مجموع 8 عامل.

بينما الاتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين الذين يرغبون في تغيير مكان العمل داخل المؤسسة بنسبة 36,7% و تدعمها فئة المبحوثين الذين يفضلون الإتصال الشفوي بنسبة 50% من مجموع 8 عمال.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين لنا أن معظم العمال راضين عن العمل الذي يشغلونه في المؤسسة و هذا راجع إلى نمط الاتصال السائدة التي يمكن أن تحدث بين العمل المشرفين عندما يكون الاتصال المباشر.

الجدول رقم (15) يمثل مدى طبيعة الإجتماعات و علاقتها بتفكير مغادرة المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	مغادرة المؤسسة	
			طبيعة الإجتماعات	
42	28	14	أسبوعية	
% 100	% 66,7	%33,3		
8	4	4	شهرية	
%100	% 50	%50		
10	6	4	عند الضرورة	
%100	% 60	% 40		
60	38	22	المجموع	
% 100	% 63,3	% 36,7		

من خلال الجدول رقم (15) الذي يربط ما بين طبيعة الاجتماعات و علاقتها بمغادرة المؤسسة يتضح لنا الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة بنسبة 63,3% و تدعمها فئة المبحوثين اللذين يعقدون الاجتماعات الأسبوعية بنسبة تقدر 66,7% من مجموع 42 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يعقدون الاجتماعات عند

ضرورة بنسبة 60% من مجموع 10 عامل ، و في الأخير تأتي فئة المبحوثين اللذين إختاروا يعقدون الإجتماعات بصفة شهرية بنسبة 50% من مجموع 8 عامل.

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين اللذين يريدون ترك المؤسسة بنسبة 36,7 % و تدعمها فئة المبحوثين اللذين يعقدون الإجتماعات بصفة شهرية بنسبة 50 % من مجموع 8 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين لنا أن أكثرية العمال يرغبون في مغادرة المؤسسة و هذا راجع إلى طبيعة الإجتماعات الأسبوعية السائدة في المؤسسة التي تمكن العمال من حل إشغالاتهم بطريقة فورية، و التي أتت بإستقرار العمال في المؤسسة و لا يرغبون بمغادرتها، فبهذه الطريقة تحافظ المؤسسة على عمالها و تستفيد من قدراتهم.

الجدول رقم (16): يمثل مدى سبب الإجماعات و علاقتها بتفكير تغيير مكان العمل داخل المؤسسة .

المجموع	لا	نعم	تغير مكان العمل سبب الإجماعات
22	16	6	وضع البرامج
% 100	% 72,7	% 27,3	
6	2	4	تقييم البرامج
%100	%33,3	% 66,7	
8	6	2	حل مشاكل مهنية
%100	% 75	%25	
24	14	10	حل مشاكل بين العمال
%100	% 58,3	% 41,7	
60	38	22	المجموع
%100	% 63,3	% 36,7	

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يربط ما بين سبب الإجماعات و علاقتها بتغيير مكان العمل داخل المؤسسة يتبين لنا الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين لا يرغبون في تغيير مكان العمل بنسبة 63,3 % و تأكدها فئة المبحوثين اللذين يحلون مشاكل مهنية بنسبة 75 % من مجموع 8 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يضعون البرامج المؤسسة بنسبة 72,7 % من مجموع 22 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يحلون المشاكل بين العمال بنسبة 58,3 % من مجموع 24 عامل و في الأخير نجد فئة المبحوثين اللذين يقيمون برامج المؤسسة بنسبة تقدر 33,3 % من مجموع 6 عامل.

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين الذين يرغبون في تغيير مكان العمل في المؤسسة بنسبة 36,7 % و تدعمها فئة المبحوثين اللذين يقيمون برامج المؤسسة بنسبة 66,7 % من مجموع 6 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال لا يرغبون في تغيير مكان العمل داخل المؤسسة ، و هذا راجع إلى سبب إنعقاد الإجتماعات من أجل حل المشاكل المهنية بالدرجة الأولى، إذ هي نقطة مهمة و حساسة تنهي الخلافات المهنية، التي تعكر النمو الإقتصادي للمؤسسة.

الجدول رقم (17) يمثل مدى التوصل إلى حلول في الإجتماعات و علاقته بمغادرة المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	مغادرة المؤسسة التوصل إلى حلول للإجتماعات
44 % 100	34 % 77,3	10 % 22,7	نعم
4 %100	-	4 %100	لا
12 %100	9 % 75	3 %25	النسبة
60 %100	43 %71,7	17 %28,3	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) الذي يربط ما بين التوصل إلى حلول في الاجتماعات و علاقتها بمغادرة المؤسسة يتبين لنا الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة بنسبة 71,7 % و تأكدها فئة المبحوثين اللذين يتوصلون إلى حلول بنسبة 22,7 % من مجموع 44 عامل ، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يتوصلون إلى حلول بنسبة 75% من مجموع 12 عامل ، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين لا يتوصلون إلى حلول بنسبة تقدر ب 0% من مجموع 4 عامل .

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين اللذين يرغبون في مغادرة المؤسسة بنسبة 28,3 % و تدعمها فئة المبحوثين اللذين لا يتوصلون إلى الحلول بنسبة تقدر 100% من مجموع 4 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول و من خلال التفسيرات التي قدمت لنا في الميدان يتضح لنا أن معظم المبحوثين في المؤسسة لا يرغبون في مغادرة المؤسسة، و هذا يعود إلى التوصل إلى حلول في الاجتماعات التي تساعد العامل على التركيز في عمله و تطويره و إلغاء فكرة المغادرة نهائياً.

الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى: من خلال التحليل للجدول يمكن القول أن عملية الاتصال لها تأثير على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

حيث بينت الدراسة أن عملية الاتصال هو أمر جوهري و أساسي في هذه المؤسسة إذ تعتبر همزة وصل بين جميع أفراد المؤسسة في جميع المستويات ، و هذا ما يخلق التوازن و التفاهم بين العاملين و المشرفين و تقادي الفوضى و سوء التسيير في المؤسسة ، هذا ما يرفع من الروح المعنوية للعاملين، و يزيد من عطائهم لفائدة المؤسسة.

كما أوضحت الدراسة ان الاجتماعات ساهمت كثيرا في حل المشاكل المهنية و العمالية بطريقة بريقة، عقلانية ، و هذا ما يجعلهم يشعرون بروح الإنتماء للمؤسسة، و يبدلون كل

المجهودات لرفع الإنتاجية ، و هذا ما يشير إلى وجود الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أن الفئة العمرية الشابة هي أكثر شعور بالرضا الوظيفي لأنها في مرحلة النشاط و الحيوية و هذا ما يساعد المؤسسة من الإستفادة من مهاراتها.

كما أوضحت أن الأقدمية تساعد على كسب الخبرة و الفطنة في العمل، هذا ما يمكن المؤسسة من كسب العمال ذات مؤهلات عالية دون البحث عن الإستقطاب الخارجي ، و هذا ما يخلق الإستقرار الوظيفي لدى العامل و هذا لضمان منصبه في المؤسسة.

كما أثبتت الدراسة برغم عدم وجود الحوافز المادية و المعنوية في المؤسسة إلا أن الأغلبية لديها الرضا الوظيفي خاصة بنسبة لفئة الشباب.

تمهيد : تنص الفرضية الثانية للاتصال الغير الرسمي على معرفة ما إذا كانت هذه الفرضية صحيحة أو خاطئة. سنقوم بتحليل الجداول التالية:

الاتصال الغيرالرسمي:

جدول رقم (18): يمثل مدى الرضا عن الإتصال و علاقته بفكرة مغادرة المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	مغادرة المؤسسة
			الرضا عن الإتصال
56	2	15	نعم
%100	% 73,2	% 26,8	
4	2	2	لا
% 100	%50	%50	
60	43	17	المجموع
% 100	%71,7	% 28,3	

من خلال الجدول رقم (18) الذي يربط ما بين الرضا عن الإتصال و علاقته بمغادرة المؤسسة يتبين لنا الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة بنسبة 71,7 % و تدعمها فئة المبحوثين الراضين عن الاتصال بنسبة 73,2 % من مجموع 56 عامل.

يبين الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين اللذين يرغبون في مغادرة المؤسسة بنسبة 28,3% و تدعمها فئة المبحوثين اللذين لم يرضوا عن الإتصال بنسبة 50% من مجموع 4 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة و هذا راجع إلى إستعمال قنوات الإتصال بطريقة صحيحة توصل المعلومة من أدنى عامل، و هذا ما يثري نشاط العامل و المؤسسة.

جدول رقم (19): يمثل مدى النزاعات و علاقته بالرضا عن العمل.

المجموع	لا	نعم	الرضا عن العمل حل النزاعات
44 % 100	-	44 %100	إجتماعات في مكان العمل
4 %100	2 % 50	2 % 50	إعلانات خارج مكان العمل
10 %100	-	10 %100	إعلانات
2 %100	2 % 100	-	إتصالات هاتفية
60 %100	4 % 6,7	56 % 93,3	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يربط ما بين حل النزاعات و علاقته بالرضا عن العمل يتبين لنا الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين يحلون النزاعات عن طريق الإجتماعات في مكان العمل بنسبة 100% من مجموع 44 عامل، و تليها فئة المبحوثين اللذين يحلون النزاعات عن طريق الإعلانات بنفس النسبة من مجموع 10 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يحلون النزاعات عن طريق الإجتماعات خارج مكان العمل ب 50% من مجموع 4 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يحلون النزاعات عن طريق الإتصالات الهاتفية ب 0 % من مجموع 4 عامل.

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين الغير الراضين عن العمل بنسبة 6،7 % و تأكدها فئة المبحوثين اللذين يفضلون حل النزاعات عن طريق الاتصالات الهاتفية بنسبة 100% من مجموع 2 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن معظم العاملين راضين عن العمل هذا يعود إلى حل النزاعات عن طريق الإجتماعات في مكان العمل، و هذا ما يرفع من الروح المعنوية للعامل و يجعله يشعر براحة نفسية سواء في العمل أو خارجه، و هذا ما يحفزه لجلب عمله.

الجدول رقم (20): يمثل مدى الإتصال الفعال و علاقته بالرضا عن العمل .

المجموع	الرضا عن العمل		إتصال فعال
	لا	نعم	
44	-	44	نعم
%100		%100	
56	4	16	لا
%100	% 25	%75	
60	4	56	المجموع
% 100	% 6,7	% 93,3	

من خلال الجدول الذي يربط ما بين الإتصال الفعال و علاقته بالرضا عن العمل يتبين لنا الاتجاه العام الذي يمثل فئة المبحوثين الراضين عن العمل بنسبة 93,3 % و تدعمها فئة المبحوثين المقتنعين بوجود الإتصال الفعال بنسبة 100% من مجموع 44 عامل.

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين الغير الراضين عن العمل بنسبة 6,7 % و تدعمها فئة المبحوثين الغير المقتنعين بوجود الإتصال الفعال بنسبة 25% من مجموع 16 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين لنا أن معظم العاملين راضين عن العمل و هذا راجع إلى وجود الإتصال الفعال في المؤسسة ، هذا ما يجعل العامل يفهم و يتقن عمله و يشجع على زيادة مردوديته.

الجدول رقم (21): يمثل مدى إنشاء علاقات داخل و خارج العمل و علاقته بالرضا عن العمل.

المجموع	الرضا عن العمل		إنشاء علاقات
	لا	نعم	
50	2	48	إطار العمل
%100	% 4	% 96	
10	2	8	خارج إطار العمل
% 100	%20	%80	
60	4	56	المجموع
% 100	% 6,7	%93,3	

من خلال الجدول الذي يربط ما بين إنشاء علاقات و علاقته بالرضا عن العمل يتبين لنا الاتجاه العام ينثل فئة المبحوثين الراضين عن العمل بنسبة 93,3 % تأكدها فئة المبحوثين اللذين يفضلون إنشاء علاقات في إطار العمل بنسبة 96% من مجموع 50 عامل. ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يفضلون إنشاء علاقات خارج مكان العمل بنسبة 80% من مجموع 10 عامل.

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين الغير الراضين عن العمل بنسبة 6,7% و تأكدها فئة المبحوثين اللذين يفضلون إنشاء علاقات خارج مكان العمل بنسبة 20% من مجموع 10 عامل.

يتضح من خلال التحليل الإحصائي أن أغلبية العاملين راضين عن العمل في المؤسسة و هذا راجع لإنشاء علاقات في إطار العمل هذا ما يجعل العاملين يركزون عن عملهم فقط،

لأن إنشا العلاقات خارج إطار العمل يؤدي إلى تشتت إنتباه العاملين عن عملهم أو ربما نسيانه تماما.

الجدول رقم (22): يمثل مدى علاقات الارتباط بالزملاء و علاقته بتغيير مكان العمل داخل المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	تغير مكان المؤسسة علاقات الارتباط بالزملاء
54 %100	34 %63	20 % 37	علاقة عمل فقط
6 % 100	4 % 66,7	2 % 33,3	علاقة صداقة
63 % 100	38 % 63,3	22 % 36,7	المجموع

من خلال الجدول الذي يربط ما بين علاقات الارتباط مع الزملاء و علاقته بتغيير المكان يتبين لنا الاتجاه العام الذي يمثل فئة المبحوثين اللذين لا يرغبون بتغيير مكان العمل بنسبة 63,3 % و تأكدها فئة المبحوثين اللذين تربطهم علاقة صداقة بنسبة 66,7 % من مجموع 6 عامل ، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين تربطهم علاقة عمل فقط بنسبة 63% من مجموع 54 عامل.

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين الذين يريدون تغيير مكان العمل بنسبة 36,7 % و تدعمها فئة المبحوثين الذين تربطهم علاقة عمل فقط بنسبة 37% من مجموع 54 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن معظم العاملين لا يريدون تغيير مكان العمل، و هذا راجع إلى وجود علاقات الصداقة بين العاملين مما يجعلهم يشعرون بروح الانتماء للمؤسسة و يجعلونها أسرة ثانية بنسبة لهم، هذا ما يبعث روح التعاون بينهم و لهذا يعود بالفائدة على المؤسسة.

الجدول رقم(23): يمثل مدى علاقات الارتباط بالمدير و علاقته بمغادرة المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	تغيير مكان العمل علاقات الإرتباط بالمدير
58 %100	43 % 74,1	15 % 25,9	علاقة عمل فقط
2 % 100	-	2 %100	علاقة صداقة
60 % 100	43 % 71,7	17 % 28,8	المجموع

من خلال الجدول الذي يربط ما بين العلاقات الإرتباط مع المدير و علاقته بمغادرة المؤسسة يتبين لنا الإتجاه العام الذي يمثل فئة المبحوثين الذين لا يريدون مغادرة المؤسسة بنسبة 71,7 % و تأكدها فئة المبحوثين الذين تربطهم علاقة عمل فقط بنسبة 74,1 %

من مجموع 58 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين تربطهم علاقة صداقة بنسبة 0 % من مجموع عاملين.

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين اللذين يريدون مغادرة المؤسسة بنسبة 28,8 % و تدعمها فئة المبحوثين اللذين تربطهم علاقة صداقة بنسبة 100% من مجموع 2 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح أن أغلبية العاملين لا يريدون مغادرة المؤسسة و هذا راجع إلى وجود علاقة العمل فقط بين المدير و العاملين، و هذا ما يزيد من الإحترام بين المدير و العاملين و الإلتزام كل واحد بعمله.

الجدول رقم (24):يمثل مدى عملية الإتصال مع الزملاء و علاقته بالرضا عن العمل.

المجموع	الرضا عن العمل عملية الإتصال مع الزملاء		
	لا	نعم	
48 % 100	-	46 % 100	جيدة
8 %100	-	8 %100	متوسطة
6 %100	4 % 66,7	2 % 33,3	ضعيفة
60 %100	4 % 6,7	56 % 93,3	المجموع

الجدول رقم (24): من خلال الجدول الذي يربط ما بين عملية الإتصال بالزملاء و علاقته بالرضا عن العمل يتبين لنا الاتجاه العام الذي يمثل فئة المبحوثين الراضين عن العمل و تدعمها فئة المبحوثين اللذين يرون أن هناك عملية إتصال جيدة مع الزملاء بنسبة 100% من مجموع 4 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يرون أن عملية الاتصال مع الزملاء متوسطة بنفس النسبة من مجموع 8 عامل، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يرون أن عملية الاتصال مع الزملاء ضعيفة بنسبة 33,3 % من مجموع 46 عامل.

بينما الاتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين الغير الراضين عن العمل بنسبة 6,7% و تدعمها فئة المبحوثين اللذين يرون أن عملية الاتصال مع الزملاء ضعيفة بنسبة 66,7% من مجموع 6 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن معظم العاملين راضين عن العمل في المؤسسة و هذا راجع إلى وجود عملية الاتصال الجيدة مع الزملاء التي ساهمت في نقل المعلومات بطريقة تمكن العاملين في تأقلم في مكان عملهم.

الجدول رقم (25): يمثل مدى عملية الإتصال مع المدير و علاقته بتغيير مكان العمل داخل المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	تغيير مكان العمل عملية الإتصال مع المدير
42 % 100	26 % 61,9	16 % 38,1	جيدة
12 %100	10 % 83,3	2 % 16,7	متوسطة
6 %100	2 % 33,3	4 % 66,7	ضعيفة
60 %100	38 % 63,3	22 % 36,7	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) الذي يربط ما بين عملية الإتصال مع المدير و علاقته بتغيير مكان العمل يتبين لنا الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين لا يريدون تغيير مكان العمل بنسبة 63,3 % و تدعمها فئة المبحوثين اللذين يرون أن عملية الإتصال مع المدير متوسطة بنسبة 83,3 % من مجموع 2 عامل ، ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يرون أن عملية الإتصال مع المدير جيدة بنسبة 61,9 % من مجموع 42 عامل. ثم تليها فئة المبحوثين اللذين يرون أن عملية الإتصال مع المدير ضعيفة بنسبة 33,3 % من مجموع 6 عامل .

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين اللذين يرون أن عملية الاتصال مع المدير ضعيفة بنسبة 66,7 % من مجموع 6 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن أغلبية العاملين لا يريدون تغيير مكان العمل و هذا ما يعود إلى وجود عملية الاتصال مع المدير متوسطة و هذا ما يشعر العمال بالارتياحية في العمل و وجود التوازن في عملية الاتصال بين المشرف و العاملين و هذا ما يؤدي إلى نجاح سياسة المؤسسة المتمثلة في زيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (26): يمثل مدى مساعدة الاتصال على جعل العمل فعال و علاقته تفكير مغادرة المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	مغادرة المؤسسة	
			إتصال و فعالية العمل	نعم
58	42	16	نعم	
%100	% 72,4	% 27,6		
2	1	1	لا	
%100	%50	%50		
60	43	17	المجموع	
% 100	% 43	% 28,3		

من خلال الجدول الذي يربط ما بين الاتصال و فعالية العمل و علاقته بمغادرة المؤسسة يتبين لنا الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة بنسبة

43% و تدعمها فئة المبحوثين اللذين رضوا عن مساعدة الاتصال بجعل العمل فعال بنسبة 72,4% من مجموع 56 عامل.

بينما الإتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين اللذين يرغبون في مغادرة المؤسسة بنسبة 28,3% و تمثلها فئة المبحوثين الغير الراضين عن مساعدة بجعل العمل فعال بنسبة 50% من مجموع 2 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين لنا أن معظم العاملين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة و هذا راجع عن مساعدة الاتصال بجعل العمل فعال في المؤسسة، إذا أن الاتصال يساعد كثيرا في تطوير و نجاح العاملين في مهمتهم و يساعد على التأقلم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (27): يمثل مدى قدرة تغيير طريقة الاتصالات و علاقته بالرضا عن العمل.

المجموع	لا	نعم	الرضا عن العمل تغيير طريقة الإتصالات
46 %100	-	46 %100	طريقة الإتصالات مع المدير
4 %100	-	4 %100	طريقة الاتصالات مع الزملاء
10 %100	4 % 40	6 %60	طريقة الاتصالات مع المدير و الزملاء
60 % 100	4 % 6,7	56 % 93,3	المجموع

من خلال الجدول الذي يربط ما بين تغيير طريقة الاتصالات و علاقتها بالرضا عن العمل يتبين لنا الإتجاه العام يمثل فئة المبحثن الراضين عن العمل بنسبة 93،3 % و تأكدها فئة المبحوثين التي يؤديها تغيير طريقة الإتصالات مع المدير بنسبة 100 % من مجموع 46 عامل ، ثم يليها فئة المبحوثين اللذين يريدون تغيير طريقة الإتصالات مع المدير و الزملاء بنسبة 60% من مجموع 10 عامل.

بينما الاتجاه الثاني يمثل فئة المبحوثين اللذين يريدون تغيير طريقة الاتصالات مع المدير و الزملاء بنسبة 40% من مجموع 10 عامل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن أغلبية العاملين راضين عن العمل و هذا راجع لإتقان العاملين لتغيير طريقة الاتصالات مع الزملاء و المدير، و هذا ما يأتي بنتائج مرضية، بفتح مجالات لتواصل و التحاور عما ينقص ي الاتصالات، و تقادي النزاعات و المشاكل، و هذا ما يزيد يحقق أهداف المؤسسة.

الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال التحليل الجداول يمكن القول أن النزاعات و تغيير طريقة الإتصالات لديها تأثير على الرضا الوظيفي ، حيث بينت الدراسة أن معظم العاملين راضين عن حل النزاعات في أماكن العمل و هذا دليل على وجود إتصال و تفاهم بين العمال و بين العمال و المشرفين، إذ من الصعب أن نجد في مؤسسة عمال يتفاهمون من أجل حل المشاكل و النزاعات و يبحثون عن السبل التي تنهي الخلافات بطريقة سليمة و عقلانية.

كما أوضحت الدراسة أن الإتصال الفعال يساهم بالرضا عن العمل لأن يعتبر همزة وصل بين العاملين و المشرف و العاملين فيما بينهم، إذا كلما كان هناك إتصال فعال كان الرضا الوظيفي عالي و بالتالي الإنتاجية عالية.

من خلال هذه الدراسة يتبين لنا أن العلاقات التي تربط ما بين العاملين لها دور مهم في بث روح التعاون و التأزر فيما بينهم، و كذلك العلاقات التي تربط ما بين العاملين و المشرف تزرع الثقة و الشفافية، و لا يحصى بتدني في المستوى و إحتقار نفسه، بينه للعامل و هذا ما يزيد من رفع مستواه المعنوي و رفع طموحه في زيادة المجهودات و بها تزيد مردوديته.

كما بينت الدراسة أن من خلال إنشاء علاقات في إطار العمل تساعد كثيرا على تركيز عن العمل، سواء بنسبة للعامل أو مشرف، لأن هذا ما يجعله يتخلى عن المتاهات التي تلهيهم عن عملهم، و هذا ما يزيد في تعمق أكثر في العمل و كسب الخبرة في المهنة و بالتالي ترفع من المردودية المؤسسة.

كما بينت الدراسة أن عملية الاتصال ضرورية في هذه مؤسسة و بها يتحقق الرضا الوظيفي للعامل و الإنتاجية المثالية للمؤسسة.

الاستنتاج العام:

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها في التساؤلات الفرعية بينت لنا الدراسة الميدانية أن عملية الاتصال ، حل النزاعات و تغيير طريقة الاتصالات لديها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة و هذا حسب العينة المختارة للدراسة.

أظهرت الإجابة على التساؤلات أن العاملين راضين عن مكان عملهم و هذا يعود إلى وجود الاتصال النازل المسيطر في المؤسسة أي من المدير إل المنفذ، و هذا ما يلزم العاملين على تطبيق الأوامر التي تهدف إلى تحقيق مصالح المؤسسة.

كما صرح العاملين في المؤسسة أن الإجتماعات ساهمت كثيرا في حل المشاكل المهنية و العمالية، بطريقة تسمح لكل واحد أخذ حقه بدون تقاهم الأمور، هذا ما يساعد على إندماج العاملين في عملهم و تثبيتهم بالمؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعطي الأولوية للفئة الشبانية و هذا ما يزيد و يشجع المؤسسة على تحقيق برامجها المسطرة. و أما فيما يخص الكشف عن الرضا في مكان العمل، إذ نجد أن معظم العاملين راضين عن مكان عملهم في المؤسسة و هذا راجع إلى حل المشاكل داخل نطاق المؤسسة.

كما صرح أغلب العاملين أن العلاقات فيما بينهم تساعد على التآخي و التعاون في العمل بل ربما حتى خارج مكان العمل، و كذلك العلاقات الجيدة بالمشرف تساهم في خلق الثقة و الطمأنينة في نفسية العامل، و تساعد على نزع الخوف الذي يكون إتجاه المشرف و بهذه الطريقة يكون إتصال فعال أكثر يعمل عل نجاح العامل و المؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أن من أسباب الرضا عن العمل هو إنشاء العلاقات في إطار العمل التي ساهمت في تطوير الإنتاجية و التخلي عما هو ليس ضروري خارج المؤسسة.

و في الأخير نستنتج من خلال تحليل الفرضية الأولى و الثانية، و من خلال الجداول يتضح لنا أن عملية الإتصال ضرورية في هذه المؤسسة و بها يتحقق الرضا عن العمل و يحقق إنتاجية مثالية لفائدة المؤسسة.

كما نستنتج أيضا من خلال التحليلات و الدراسات أن بالرغم عدم وجود الحوافز المادية و المعنوية في هذه المؤسسة إلا أن معظم العاملين يتمتعون بالرضا الوظيفي.

كما نستنتج أيضا وجود الاتصال الغير الرسمي الذي هو أيضا هو عنصر من عناصر الموجودة في المؤسسة و بدر هو أيضا يساعد على رفع الإنتاجية و لكن بطريقة غير مباشرة مثل الاتصالات الرسمية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي حاولنا قدر المستطاع التوصل إلى مجموعة من الحقائق العملية، موضوعية ، تخدم موضوع دراستنا، و ذلك طبعاً بإتباع خطوات البحث العلمي الذي يخدم موضوع دراستنا ، لقد إجتهدنا في هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الإتصال و الرضا الوظيفي ، لقد إجتهدنا في هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الاتصال و الرضا الوظيفي ، لقد إلتمسنا من خلالها ضرورة وجود الاتصال في المؤسسة، إذ هو شعار نجاح المنظمة، و هذا ما يدفع كل منظمة تريد تحقيق مبتغاها أن تدرس موضوع الاتصال من جميع الجوانب للكشف عن الخلل الموجود لإصلاحه، كما أن التوصل إلى تحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة ، و إنما يآثر مباشرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي يجعلهم يحسون بالإرتياح النفسي و الروحي، لأن إهمالهم يجعلهم ينفرون من العمل و المؤسسة، إن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل على تنسيق و ربط بين أهدافها و أهداف العاملين بها، لذا يجب على كل منظمة المحافظة على الموارد التي يملكها، لأن بدونها لا تساوي أي شيء.

الإقتراحات و التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة ، سنطرح بعض الحلول التي نراها

مناسبة:

- إشراك جميع العمال في تخطيط و تنفيذ برامج المؤسسة.
- خلق جو من التعاون بين جميع أفراد المؤسسة من الإطارات إلى المنفذ.
- تشجيع الإتصالات المتبادلة بين جميع أفراد المؤسسة.
- ضرورة إنشاء إجتماعات داخل المؤسسة من أجل حل مشاكل مهنية و عمالية.
- يجب تقبل الإتصال الغير الرسمي لأن وجوده لا مفر منه و إغتنام الفرصة بجعله يخدم مصالح المؤسسة.
- تكوين العاملين في ميدان عملهم، و هذا ما يكسبهم الخبرة وحب العمل و الشعور بالإنتماء للمؤسسة.
- منح الثقة للعاملين لإظهار مهاراتهم في العمل.
- ضرورة منح الحوافز المادية و المعنوية التي تساعد العامل على حصوله على الرضا الوظيفي.
- التأكد من نقل المعلومات و الأوامر بطريقة سريعة إلى كافة العاملين بها و السهر على تطبيقها.

المراجع

المعاجم:

- 1- أنطوان نعمة، **المجدد في اللغة العربية المعاصرة**، ط1، دار المشرق، بيروت (لبنان)، 2004.
- 2- قاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1997.
- 3- معجم الوسيط، **مجمع اللغة العربية**، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

الكتب العلمية :

- 4- أحمد بدر، **أصول البحث العلمي و مناهجه، المكتبة الأكاديمية**، بدون طبعة، الكويت، بدون سنة.
- 5- اسماعيل علي محمود، **الرضا الوظيفي**، ط1، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2018.
- 6- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني**، ط1، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، مصر، 2014.
- 7- البارودي منال، **الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين**، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2015.
- 8- بشار حزي، **الاتصال التنظيمي من منشورات الجامعة الافتراضية السورية**، 2020.
- 9- تاوريث نورالدين، **تطور الفكر التنظيمي للمنظمة**، عالم الكتب الحديث، إريد، الأردن، 2009.
- 10- حسن عمان مكاوي، ليلي حسين السيد، **الاتصال و نظرياته المعاصرة**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1998.

- 11- رجائي محمد، أحمد العيسوي، التنكين الإداري، ط1، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، مصر، 2019.
- 12- زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، ط1، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2019.
- 13- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ط2، دار النمر، سوريا 2004.
- 14- عصام عبد التطيف، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيوتينك للنشر و التدريب، القاهرة، مصر، 2015.
- 15- العلاق بشير، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.
- 16- علي عبد الفتاح كعنان، نظريات الاتصال و الإعلام الحديث، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
- 17- علي فلاح الضلاعي، نضال فلاح الضلاعي، ماهر عودة الشمالية، مصطفى يوسف كافي، محمود عزت التحام، نظريات الاتصال و الاعلام الجماهيري، ط1، الاتصال العلمي للنشر و التوزيع، الاردن، 2016.
- 18- فايزو محمد رجب بهنسى، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2011.
- 19- لكحل منيق، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم و نظريات، ط1، المتفق للنشر و التوزيع، الجزائر، 2018.
- 20- محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، بدون طبعة، زهران للنشر، الأردن، 2006.

- 21- محمد صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد و العشرون (رؤية مستقبلية)، ط1، دار العلم و الإيمان لنشر و التوزيع، مصر، 2015.
- 22- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، ط2، دار وسائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 23- محمد فاتح بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 24- محمد كمال القاضي، العلاقات العامة (الاتصال - التنظيم - الإدارة)، ط2، المركز الإعلامي للشرق الأوسط، الأردن، 2007.
- 25- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
- 26- محيريق بن الجيلاني فوزي، مدخل لاقتصاد المؤسسة، دون طبعة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020.
- 27- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الأردن، 2018.
- 28- منذر ضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 29- موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي و العلوم الإنسانية، ترجمة صحراوي بوزيد، بوشوف كمال، سبعون سعيد، ط2، دار القصة للنشر و التوزيع، 2006، الجزائر.
- 30- ناصر ممد العديلي، السلوك الانساني و التنظيمي منظور كل مقارن، معهد الادارة العلمية، الرياض، السعودية، 1999.

31- عبيدات محمد، أبو نصار محمد، مبيضين عقله، منهجية البحث العلمي، الأردن.

الأطروحات و الرسائل الجامعية :

32- إيهاب عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2007 - 2008.

33- زرتال لطيفة، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأعداد الوظيفي للعاملين،

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، منشوري بشير الميلية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد الصديق بني يحيى، جيجل، 2015 - 2016.

34- زغودي مريم، علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال،

دراسة ميدانية بجامعة الجزائر (2)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2018 - 2019.

35- سبتي السيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل الإلتزام الوظيفي و

النية في ترك العمل، دراسة امبريقية لدى عينة موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية نظام ل، م، د تخصص الكمية المطلقة في التسيير، 2016 - 2017.

36- سعاد عبد الوهاب، أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي،

دراسة حالة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2015 - 2017.

37- عاشوري جمال الدين، الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية بالمؤسسة

الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة SCAEK ، رسالة

لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لميني د باغين، سطيف 02، 2014 - 2015.

38- فؤاد بؤاوي إيناس فلميان، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة المكرمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، 2007 - 2008.

39- الهادي علي خليفة قزة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي، دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في ترقية الأداء الوظيفي، دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية ملانج، أندونيسيا (دراسة وظيفية تعليمية) رسالة لنيل شهادة ماجستير في قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، 2016.

التظاهرات العلمية:

40- رويم فائزة، مهيمي بلخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، ملتقى دولي حول المعاناة في العمل (285 - 289).

41- ناصر بين ضيف الله العربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

مجالات ومقالات:

- 42- برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 24، جوان 2016.
- 43- بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ، بسكر A.D.E ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 10، ديسمبر 2011 (215 - 234).
- 44- بن سماش، رحمانى سمير، "أهمية الاتصال في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات (مقاربة وظيفية)"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 33، مارس 2018 (705-712).
- 45- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منشوري محمود، قسنطينة، 2008 - 2009.
- 46- خالفي خالد، خلفاوي حكيم، بن زعزع لمياء، الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في علمية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (SMEC)، المجلد 3 ، العدد 01، 2022 (20 - 37).
- 47- خميسي عبد العزيز، الاتصال التنظيمي بمديرية الكهرباء و الغاز بولاية ورقلة، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية و التربوية، المجلد 03، العدد 01، جوان 2020 (143 - 171).
- 48- الدراسات النفسية والتربوية، المجلد 03، العدد 01، جوان 2020 (143 - 171).

- 49- دريدري فاطمة، زرفاوي أمال، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2021، (127 - 142).
- 50- رجب الطاهر مسعود الفتروشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، ديسمبر، 2017 (336 - 352).
- 51- ناهي منذر، المطيري مخلف، العلاقة بين المنهج الكمي والكيفي مع تعريف لكل منهج ومميزاته و عيوبه واستخداماته، قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب، جامعة الملك، سعود، (247 - 263).
- 52- هشام برو، "دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج "بوتر و لولز في الدافعية" مجلة طيبة للدراسات الأكاديمية، المجلد 4، العدد 1، فيفري 2021 (94 - 111).
- 53- يرنية طروح علي، الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله ونظرياته، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 06، جوان 2014 (67 - 82).
- 54- بندر ناهي مخلف المطري، العلاقة بين المنهج الكمي والكيفي مع تعريف لكل منهج ومميزاته و عيوبه واستخداماته، قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب جامعة الملك سعود (247-263).

دروس و محاضرات جامعية :

- 55- تعليش خالد، محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019 - 2020.
- 56- ثيا محمد، المنهجيات الكمية و الكيفية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، محاضرة أقيمت في المعهد العالي للدكتوراه الجامعة اللبنانية 6.

- 57- جاب الله حكيمة، مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم، قسم الاتصال، كلية العلوم و الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2019 - 2020.
- 58- عميش سميرة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2015 - 2016.
- 59- قشار بكير، دروس في مادة الاتصال التنظيمي، قسم علوم الاتصال و الإعلام، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة غرداية، 2019 - 2020.
- 60- مرابط أمينة، محاضرات في الاتصال، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

المواقع الالكترونية:

61- [Jawad-Book .Com/2022/01/Job-satisfaction-study.Html](http://Jawad-Book.Com/2022/01/Job-satisfaction-study.Html).

الملاحق