

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس



علاقة الإتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي

- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية نفضال للتسويق بواد عيسي،
تيزي وزو.

- مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم، و تسيير الموارد
البشرية.

تحت إشراف:

- د/ خمنو دنيا.

من إعداد:

- لعيون وهيب.

- تلمون كمال

السنة الجامعية: 2020-2021

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الرضا عمال مؤسسة نفطال للتسويق بواد عيسي.

و تضمنت هذه الدراسة جنبا نظريا، و جانبا تطبيقيا، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع طبيعة الموضوع، و قد سعينا إلى جمع البيانات اللازمة إستنادا على الإستبيان الذي تم بناءه إعتمادا على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة نفطال للتسويق بواد عيسي، و الذين بلغ عددهم 364 عاملا، أما عينة الدراسة فتتكون من 100 عامل، و تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020 - 2021.

و لتحقيق أهداف الدراسة حددنا ثلاث فرضيات جزئية و فرضية عامة، و لتحليلها و إختبارها تم توزيع أداة الدراسة و جمع المعلومات و تفرغها بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، أين استخدمنا فيه بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري، و معامل إرتباط بيرسون، و معامل إرتباط سبيرمان براون، و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نفطال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي،
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الغير الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نفطال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي ،
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفطال للتسويق بواد عيسي.
- و في الأخير نوقشت هذه النتائج في ضوء الجانب النظري للدراسة، و قمنا بتقديم بعض التوصيات و ذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من النتائج.

الكلمات المفتاحية: الإتصال التنظيمي - الرضا الوظيفي.

Résumé de l'étude :

Cette étude visait à étudier la corrélation entre la communication organisationnelle et la satisfaction des travailleurs de l'entreprise nationale des Produits Pétroliers NAFTAL à Oued–Aissi.

Cette étude comprenait une présentation théorique et une présentation appliquée, où nous nous sommes appuyés sur la méthode analytique descriptive pour son adéquation avec la nature du sujet, et nous avons cherché à collecter les données nécessaires sur la base du questionnaire qui a été construit par des études antérieures qui traitaient avec les variables de la présente étude.

La population étudiée se compose des travailleurs de l'entreprise nationale des Produits Pétroliers NAFTAL à Oued–Aissi, qui comptait 364 travailleurs, et l'échantillon de l'étude était composé de 100 travailleurs, et cette étude a eu lieu au cours du deuxième semestre de l'année universitaire 2020–2021.

Atteindre les objectifs de l'étude, nous avons identifié trois hypothèses partielles et une hypothèse générale, et pour l'analyse et les tests, l'outil d'étude a été distribué et les informations ont été collectées et déchargées par le Programme statistique pour les sciences sociales (SPSS), où nous avons utilisé certaines méthodes statistiques telles que la moyenne arithmétique, l'écart–type, le coefficient de corrélation de Pearson, le coefficient de corrélation de Spearman–Brown, et nous avons atteint les résultats suivants :

- Il existe une relation statistiquement significative entre la communication organisationnelle formelle et la satisfaction au travail parmi les travailleurs de l'entreprise nationale des Produits Pétroliers NAFTAL à Oued–Aissi.
- Il existe une relation statistiquement significative entre la communication organisationnelle informelle et la satisfaction au travail parmi les travailleurs de l'entreprise nationale des Produits Pétroliers NAFTAL à Oued–Aissi,

– Il existe une relation statistiquement significative entre la communication organisationnelle et la satisfaction au travail parmi les travailleurs de l'entreprise nationale des Produits Pétroliers NAFTAL à Oued–Aissi

Enfin, ces résultats ont été discutés à la lumière du côté théorique de l'étude, et nous avons fait quelques recommandations à la lumière des résultats de l'étude.

Mots clé : Communication Organisationnelle – Satisfaction Des Travailleurs.

كلمة الشكر:

بعد شكرنا لله عز و جل أن أعاننا هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة الفضيلة 'حنوا دنيا' على تفضلها بقبول الإشراف علي بحثي هذا ، و علي ما أسداه لنا من نصائح وإرشادات كانت النبرس المنير في كل خطواتنا، و كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة نفضال بواد عيسي على دعمهم لنا و خاصة مسؤول التبرص، و الشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا الجهد المتواضع.

لعيون/ تلمون

إهداء:

اقدم عملي المتواضع هذا إلى الذين أناروا حياتنا بحبهم، و أسكنوا السعادة في قلوبنا بحنانهم
فكانوا مصباحا ينير دربنا للعلم و المعرفة.

إلى أعلى الناس:

أمي و أبي اللذان تحملا معي مشقة العمل و الدراسة و ساندوني طوال حياتي.

إلى إخوتي

إلى أعز أصدقائي

و إلى زوجتي و الى كل أفراد عائلتها.

و الى كل من وسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي.

"وهيب"

إهداء:

أهدي ثمرة عملي و جهدي إلى أعزرو أغلى ما أملك
أبي و أمي الغاليان حفظهما الله و أطال في عمرهما.

إلى أخواتي و إخواني

إلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل

إلى كل الزملاء و الأصدقاء

"كمال"

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص البحث
د	كلمة شكر
هـ	الإهداء
ز	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث	
5	1- إشكالية الدراسة
8	2- فرضيات الدراسة
9	3- متغيرات الدراسة
9	4- أهمية الدراسة
9	5- أهداف الدراسة
10	6- تحديد المفاهيم الأساسية
13	7- الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
19	- تمهيد
20	1- تعريف الاتصال التنظيمي
20	2- أهمية الاتصال التنظيمي
22	3- أهداف الاتصال التنظيمي
24	4- عناصر الاتصال
25	5- هيكل الاتصال التنظيمي
34	6- أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم

39	- خلاصة
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
41	- تمهيد
42	1-تعريف الرضا الوظيفي
42	2-أهمية الرضا الوظيفي
42	3-أسباب إهتمام بالرضا الوظيفي
43	4-أنواع الرضا الوظيفي
43	5-خصائص الرضا الوظيفي
44	6-عوامل الرضا المهني عن العمل
44	7-كيفية حدوث الرضا الوظيفي
45	8-فوائد الرضا الوظيفي
45	9-مراحل الرضا الوظيفي
46	10- نظريات الرضا الوظيفي
50	- خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث	
53	- تمهيد
54	1- الدراسة الإستطلاعية
56	2- مكان و زمان البحث
56	3- منهج المستعمل
57	4- عينة البحث و خصائصها
63	5- أدوات جمع البيانات
70	6- أساليب الإحصائية لتحليل البيانات
71	- خلاصة

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

73	- تمهيد
74	1- عرض و تحليل و مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية للبحث
80	3- الإستنتاج العام
82	- التوصيات
84	- قائمة المراجع
89	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	02
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	04
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	05
64	يوضح سلم تنقيط الإستبيان	06
65	نتائج صدق الذاتي لإستبيان الإتصال التنظيمي	07
66	نتائج صدق الذاتي لإستبيان الرضا الوظيفي	08
67	يمثل نتائج ثبات الإستبيان الإتصال التنظيمي بمعامل ألفا كرومباخ	09
67	يمثل نتائج ثبات الإستبيان الرضا الوظيفي بمعامل ألفا كرومباخ	10
68	يمثل نتائج الثبات الإستبيان الإتصال التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية.	11
69	يمثل نتائج الثبات الإستبيان الرضا الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية	12
74	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى	13
76	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية	14

مقدمة:

يعد الإتصال ضرورة إنسانية و اجتماعية و حضارية ، لا تقل أهميته بالنسبة للإنسان عن باقي الحاجات كالسكن ، الغذاء ، و الكساء و الأمن . بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد لو أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة الى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية و اختصار الوقت و الجهد و المال و أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة ، و الاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

و نجد للاتصالات التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين في المنظمة و ذلك من خلال تسهيل عملية التواصل المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تعمل في إطار أكبر و أشمل على مستوى المنظمة ككل. و الاتصالات عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة و رسم سياستها و تحديد غايتها على المدى البعيد و بيان نقاط القوة و الضعف، بهدف تطبيق الأعمال بشكل افضل و اتخاذ القرارات الصحيحة.

كما تعمل المنظمات و بشكل مستمر على تحسين صورتها و رفع مستوى رضا المستفيدين منها عن الخدمات التي تقدمها، و ذلك من خلال تطوير جودة خدماتها، و رفع كفاءة أداء موظفيها الذي لن يتم إلا باعتمادها على الاتصالات الإدارية الفعالة، التي تعتبر عصب التطور الإداري، إذ يتم من خلالها متابعة أداء العاملين للوصول إلى نتائج الأداء المنسجمة و أهداف المنظمة، و تعطي العاملين القدرة على التكيف مع بيئة العمل التي تساهم في زيادة قدرتهم على إنجاز المهام و الواجبات الموكلة إليهم، وتطوير قدراتهم على تحمل المسؤوليات الإضافية، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي (هاثيرسلي، و آخرون، 2000، ص 87).

و تكمن أهمية الاتصالات التنظيمية أيضا في علاقتها الفعالة بالرضا الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، لأن قيما يخص مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات و الحالة النفسية لطرفي الاتصال ، و مهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة

المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى رضا العمال لأعمالهم.

و من هذا المنطق جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي. و هو ما ارتأت الدراسة تسليط الضوء عليه من خلال اجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية نفطال للتسويق بواد عيسي، و هذه الدراسة تم تقسيمها إلى خمسة فصول، أدرجناها في جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يتعلق بالإطار النظري للبحث، و يشمل على ثلاثة فصول أساسية و هي مقسمة كالتالي:

الفصل الأول: يتعلق هذا الفصل بطرح الإطار العام لإشكالية البحث، تم فيه صياغة الإشكالية و فرضية البحث، و الكشف عن أهداف الدراسة و مدى أهميتها، و جاء العنصر الأخير متضمنا التحديد الإجرائي للمفاهيم و الدراسات السابقة لهذا البحث.

الفصل الثاني: تم فيه طرح موضوع الاتصال التنظيمي، حيث تناولنا مفهومه، و أهميته و أهدافه، بالإضافة إلى عناصر الإتصال التنظيمي و أساليبه.

الفصل الثالث: فقد خصص هذا الفصل ل طرح و تناول مفهوم الرضا الوظيفي، متضمنا كل من أهميته و أنواعه، و خصائص، و عوامله، و في الأخير تطرقنا إلى نظريات الإتصال التنظيمي.

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بالإطار التطبيقي أو الميداني للبحث، متضمنا معالجة الإجراءات المنهجية للبحث، و النتائج البحثية المتحصل عليها، حيث قمنا بعرضها و تحليلها و مناقشتها. بالتالي شمل هذا الجزء على فصلين أساسيين و هما على النحو التالي:

الفصل الرابع: تناولنا في هذا الفصل منهجية البحث، حيث سنتطرق إلى نوع الدراسة و منهجها، كما سنحدد مجال الدراسة بأبعادها المكانية و الزمنية و البشرية، مع التعرض في الأخير إلى أدوات البحث، و أسلوب معالجة البيانات.

الفصل الخامس: هو الفصل الأخير من هذه الدراسة جاء متضمنا عرض و تحليل و مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، ثم عرض استنتاجاتها.

1. إشكالية الدراسة:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية و علمية عالية، و تحولات اقتصادية سريعة تسعى من خلالها كل دولة الوصول لتنمية متوازنة في جميع المجالات، خاصة تقنيات وسائل الاتصال فقد تشكلت تطورات عديدة تسعى من خلالها المؤسسات الوصول إلى أعلى مستوى من التطور و التقدم، حيث يعتبر بمثابة القوة القاعدية و العجلة المحركة للسير الفعال داخل المؤسسات و اختلاف نشاطها و أنماطها الإدارية التي تسعى المؤسسة إلى ضبطها و التحكم فيها، الهادفة بذلك إلى التغيير والتطور الإيجابي معتمدة على الانسجام بين مختلف الوظائف و الأداء المتكامل.

و وجود نظام اتصال فعال بشكل صحيح و منظم في المنظمات ضرورة ملحة من أجل استمرار التواصل، و مواجهة المشكلات، و تبادل المعلومات، و تحسين أداء العاملين. و ثمة تحديات و تغييرات تؤثر على المنظمات مثل التكنولوجيا و العولمة و ما يرافقها من التنوع، و مواكبة آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية، الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام بالموارد البشرية، بحيث يكون لديها نظام اتصالات إدارية لضمان سهولة تنفيذ الواجبات المطلوبة من العاملين، و مواجهة المشكلات و تبادل المعلومات في كافة مناحي الحياة العلمية و التكنولوجية و من أجل تحسين الأداء في قطاع واعد يسهم في تنمية المجتمع الاقتصادي. (الطعامه، 2011، ص 68).

لهذا نجد دراسة (المنجي، 2003) بعنوان الاتصالات التنظيمية في الأجهزة الحكومية العمانية حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين كل من (خصائص التنظيم الإداري، وضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية)، و بين فاعلية الاتصالات التنظيمية، و توصلت الدراسة إلى أنه ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري و فاعلية الاتصالات التنظيمية، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال، و بين فاعلية الاتصالات الإدارية،

و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و فاعلية الاتصالات الإدارية. و نجد أيضا دراسة (الشهري، 2005) بعنوان تقنية الاتصالات التنظيمية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منتسبي الأمن الجنائي، و دور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، و معوقات الاتصالات التنظيمية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأمن الجنائي. و توصلت الدراسة إلى أن الاتصالات التنظيمية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منتسبي الأمن الجنائي. كما توصلت الدراسة الى أن تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبيه، و ذلك من خلال سرعة و دقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية و السرعة في إيصال التعليمات و الحصول على المعلومات. (الشهري، 2005، ص 56)

و رغم أفضلية هذا التطور الهائل في الإتصال و الإنعكسات على المؤسسات من خلال شروعها في عمليات التحديث و العصرية للمعدات و الأجهزة، و الإعتماد على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة فيها، فهو أساس نشاطها الإنتاجي لمحركها نحو أهدافها و لذا تزايد اهتمام في العصر الحديث بالموارد البشري على مستوى المؤسسات.

و لهذا نجد أن من سمات الإدارة الحديثة أنها تسعى جاهدة من أجل استقطاب يد عاملة مؤهلة كما تعمل على العوامل التي تؤثر في قدرة و رغبة الأفراد في العمل، بغية خلق و تدعيم الاتجاهات الايجابية لدى العاملين و احترامهم و معاملتهم أحسن معاملة و تحقيق مستوى رضاهم عن العمل و المنظمة.

و يعد الرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجاب نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين و تطوير أداء المعلمين و بالتالي تطوير العملية التعليمية، و من

النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل و عوامله و مسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور (Taylor) و فايول (Fayol) و فيبر (Feber) بالرضا عن العمل، و حاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل و تجعله يؤدي عمله بإتقان و بسرعة قصوى، و مع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، و يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية و ما يتعلق بها من ظروف العمل (Macneil, 1993, p375) و إن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء و العمل على تطويره للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل و كذا أداء فعلي مرتفع، و هو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير على الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المسطرة. و البحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل و الأداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الإيجابي للمؤسسات.

لهذا نجد أن ياسر العدوان و أحمد عبد الحليم (1995) أجرى دراسة حول الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، حيث هدفت للتعرف على مستوى رضا العاملين في الإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة الأردنية، من خلال بعض العناصر الوظيفية التي شملت: الدرجة الوظيفية، و الخبرة، و الراتب، و العلاقة مع الزملاء و المسؤولين، و طبيعة العمل، و فرص الترقية. و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لجميع المبحوثين، في ضوء جميع عناصر الرضا متوسط.

كما تعمل المنظمات و بشكل مستمر على تحسين صورتها و رفع مستوى رضا أفرادها، و ذلك من خلال تطوير جودة خدماتها، و رفع كفاءة أداء موظفيها الذي لن يتم إلا باعتمادها على الاتصالات التنظيمية الفعالة، التي تعتبر عصب التطور التنظيمي، إذ يتم من خلالها متابعة أداء العاملين للوصول إلى نتائج الأداء المنسجمة و أهداف المنظمة، و تعطي العاملين القدرة على التكيف مع بيئة العمل التي تساهم في زيادة قدرتهم على إنجاز المهام و الواجبات

الموكلة إليهم، و تطوير قدراتهم على تحمل المسؤوليات الإضافية، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي (جلعوط، 2000، ص 87).

لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول الأنماط الإتصال التي تساهم في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين و ذلك من أجل توطيد علاقة إيجابية بين الأعوان و الإدارة و المنظمة. و من هنا فإن السؤال الرئيسي الذي يفرض نفسه هو:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي؟

و يتفرع التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نافتال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الغير الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي؟

2. فرضيات البحث:

1.1. الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي.

2.2. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الغير الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي.

3. متغيرات البحث:

تتكون البحث من متغيرين أساسيين و هما كالتالي:

1.3. المتغير الثابت: يتمثل في الإتصال التنظيمي بأنماطها المتمثلة في:

- الإتصال التنظيمي الرسمي ،

- الإتصال التنظيمي الغير الرسمي.

2.3. المتغير التابع: يتمثل في الرضا الوظيفي.

4. أهمية البحث:

-إلقاء الضوء على متغيري البحث (الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي) .

-التحقق من وجود علاقة بين الإتصال التنظيمي بأنماطه و الرضا الوظيفي في مؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي.

- محاولة علمية لإثراء المعرفة العلمية بدراسة تضاف إلى دراسات سبقتها.

-التعرف على طبيعة الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي السائد في المنظمات، لتدارك الخلل أو القصور و علاجه، بطرق مبنية على أسس علمية.

5. أهداف البحث:

ينصب الهدف الأساسي لهذا البحث في معرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي ، و يتفرع الهدف الأساسي إلى أهداف فرعية و هي:

- إثراء المكتبة الجامعية ببحث ميداني حول أهمية الإتصال التنظيمي في تحسين الرضا العمال في المؤسسة الجزائرية،

-التعرف على أهمية موضوع الإتصال التنظيمي و كذا الرضا الوظيفي ،

-التعرف على أنماط الإتصال التنظيمي ،

-تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات المنبثقة من النتائج، و التي تسعى إلى تحسين الاتصالات التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية، و بالتالي تحسين الرضا العاملين فيها.

6. تحديد المفاهيم الأساسية:

1.6. الإتصال:

1.1.6. لغة:

إتصل الشيء - بمعنى التام - و لم ينقطع، و إتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه كما يقال

:إتصل به بخبر بمعنى علمه. (معجم مجاني للطالب 2001، ص 1028)

في حين عرفها مختار القاموس بأنها: "وصل الشيء بالشيء وصلًا"، بمعنى "نقل المعلومات و المعاني و الأفكار و المشاعر بين شخص و آخر و بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين". (سلوى، 1999، ص 10)

2.1.6. إصطلاحا:

يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق

خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه" (ناصر، 1995، ص164)

يعرف ياغي الاتصال الشخصي بأنه " عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما". (ياغي، 1403هـ، ص156)

يعرف الاتصال بأنه: " العملية التي من خلالها يتم تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء

كان صغيرا أو كبيرا، و تبادل الأفكار و التجارب فيما بينهم. (الزغبى، 2010، ص 27)

و يعرف ستير و رينالدز: (Stair and Reynolds) الاتصالات بأنها " عملية بث إشارة من المرسل، للمستقبل من خلال وساطة الاتصال"، و تتضمن إشارة الرسالة التي تتألف من بيانات، و معلومات، و ترسل من خلال وسيلة اتصال التي تعمل على نقلها من المرسل إلى

المستقبل (كبابسة، 2011، ص 68)

يعرف علم النفس الاتصال بأنه: "عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، أي من فرد إلى آخر أو من البيئة إلى الفرد، و ذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام، واستخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالاهتمام، وقد استعمل علماء الاجتماع مفهوم التفاعل الاجتماعي، للدلالة على الاتصال الذي ينطوي على حالة التأثير، والتأثر بين طرفين أو أكثر". (عبد الله، 2006، ص 25)

أما (الصيرفي) فقد عرفه بأنه: "عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات و الأفكار و الآراء، والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة، بقصد التأثير و إحداث الاستجابة المطلوبة، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات و تبادلها و المشاعر و الاتجاهات". (الصيرفي، 2008: 85)

و تعرفها الجمعية الأمريكية للتدريب بأنها "عملية تبادل الأفكار و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة" (علاقي : 1405هـ، 616) يعرفه فضيل دليو بأنه: "تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين". (فضيل دليو، 2003 ، ص15)

و يعرفه محمد منير حجاب بأنها: " العملية التي تهدف إلي تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي. (محمد منير حجاب، 2003، ص35)

كما يعرف بأنه: " هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها و بين جماهيرها الداخلية و الخارجية . (بسام عبد الرحمن مشاقبة ، 2011 ، ص10)

و يعرفه أيضا محمد منير حجاب في المعجم الإعلامي بأن: "الاتصال داخل المنظمات (المؤسسات) و هو معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها". (محمد منير حجاب، 2004، ص35)

3.1.6. إجرائيا: عملية تبادل الأفكار و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين أفراد عينة البحث (العمال) في مؤسسة نפטال للتسويق بواد عيسي، و سيخطر ذلك من خلال نتائج إستبيان الإتصال الذي سنطبقه على عينة البحث.

2.6. الرضا الوظيفي:

1.2.6. لغة:

هو ضد السخط، و رضي عنه أحبه و اقبل عليه. (ابن منظور، 1919، ص 235)

2.2.6. إصطلاحا:

إن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب و له عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، و آخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط و أوامر الصداقة التي تربط العاملين و بعضهم البعض، و منهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم و نمط الإشراف الذي يخضعون له، و هناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية و مدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا. يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة و التي تقاس اساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح و رضا نفس و فاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (الفالح، 2001، ص 71)

و بناءا على هذه المفاهيم نرى انه لا يمكن الاتفاق على إعطاء مفهوم محدد واحد للرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف النظرة للرضا عن العمل و القيم و المعتقدات و الطبيعة الشخصية للعامل، و في بعض الأحيان على الموقف البيئي للعمل، لذا يمكن القول بأنه عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (العامل أو الموظف) تجاه ما يقوم من عمل و ذلك لإشباع

احتياجاته و رغباته و توقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً، و قد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية

3.2.6. إجرائيا: هي تلك المشاعر أو الإحساس الذي يشعر بها أفراد عينة الدراسة نحو العمل أو المهنة التي يمارسها في مؤسسة نفضال للتسويق بواد عيسي ، وقد تكون إيجابية أو سلبية، و هي تعبر وتدل على مدى الإشباع و الرضى الذي يشعر به العامل اتجاه عمله و سيخطر ذلك من خلال نتائج إستبيان الرضا المهني الذي سنطبقه على عينة البحث.

7. الدراسات السابقة:

1.7. دراسات حول الإتصال التنظيمي:

- دراسة المنجي(2003):

تحت عنوان: "الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية"، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين كل من (خصائص التنظيم الإداري، وضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية)، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية. و توصلت الدراسة إلى أنه ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري و فاعلية الاتصالات الإدارية، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية. و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و فاعلية الاتصالات الإدارية.

- دراسة لهان جنباي (Ihan G Nbayi, 2007) :

تحت عنوان: "فاعلية الاتصالات الإدارية"، هدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات المعلمين نحو فاعلية الاتصالات التنظيمية في مدارسهم و معرفة وجود فروقات في اتجاهات المعلمين في المدارس الأساسية و المدارس المتوسطة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية و المؤهل العلمي). وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات المعلمين نحو فاعلية الاتصالات التنظيمية في المدارس كانت عالية بشكل عام، بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات

ذات دلالة في اتجاهات المعلمين في كل من المدارس الأساسية و المتوسطة تعزى لكل من الجنس و الحالة الاجتماعية و الخبرة، في حين وجدت فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر و المؤهل العلمي.

- دراسة أجيم الطاهر (2007):

تحت عنوان: "الإتصال الإداري في الجامعة الجزائرية" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية الإتصال، بحيث توصلت الدراسة إلى أن الجامعة الجزائرية يسودها الإتصال الرسمي بنوعيه النازل و الصاعد، و أن الشائعات تلعب دورا كبيرا في تشويه رسائل الإتصال بين الرؤساء و المسؤولين.

- دراسة بوعطيط جلال (2009):

تحت عنوان: "الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي"، بحيث هدفت الدراسة معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز، و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الإتصال النازل و الأداء الوظيفي، و وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية و لكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الإتصال الصاعد و الأداء الوظيفي.

- دراسة بلقاضي الأمين (2011):

تحت عنوان: "الإتصال الداخلي و دوره في تحقيق فعالية التنظيمية داخل المؤسسة"، بحيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، و قد توصلت الدراسة إلى أن الإتصال العمودي في مؤسسة روبية للإنارة و خاصة الإتصال الصاعد لم يستغل بالمؤسسة، و أن رغم وجود إتصال العمودي الصاعد إلا أنه لم يساهم في تحقيق فعالية التنظيمية بحيث يتجلى ذلك في غياب المشاركة في إتخاذ القرار و ضعف القدرة التنسيقية بين المصالح و الوحدات.

2.7. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

- دراسة للويد بول كنب (Lloyd Paul Kenep, 1982):

تحت عنوان: "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي"، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بعد خمس سنوات من التخرج "Determinants of Job Satisfaction Five Years after College Graduation". واستنتجت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي هو محصلة لعدة عوامل متعددة، و أن خلفيات الأشخاص وخصائصهم الشخصية لها تأثير قليل جدا على محددات الرضا الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لخريجي الكليات يتأثر بإتقان العمل، و المكانة الاجتماعية للعمل، أكثر من المكافآت المادية، كالراتب و الامتيازات (Lloyd Paul Kenep, 1982, P33)

- دراسة حامد بدر (1983):

تحت عنوان: " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس"، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، واشتملت العينة على (85) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة في جامعة الكويت، و أسفرت نتائج الدراسة عن عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن الإجازات و الخدمات التي توفرها الجامعة لهم.

- دراسة يونج "Young" (1988):

تحت عنوان: "العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بولاية كاليفورنيا"، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بولاية كاليفورنيا، و اشتملت العينة على (160) معلما، و أسفرت نتائج الدراسة عن أن أكثر المتغيرات تأثيرا في رضا المعلمين هي: (القيادة الديمقراطية، الرواتب، الإمكانيات المتوفرة للترقية، توافر مكافآت الإنجاز، اعتراف المدير بقيمة المعلم)

(Young , 1988, p66)

- دراسة هازارد (Hazard, 1991):

تحت عنوان: " درجة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس الثانوية في نبراسكا"، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس الثانوية في نبراسكا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة لهذا الغرض، و توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود أثر موجب دال إحصائياً لمقدار الراتب و الأمن الوظيفي على الرضا الوظيفي و الأمن الوظيفي. (Hazard, 1991, P 994)

- دراسة عمي بن يحي الشيري (2002):

تحت عنوان: "الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية"، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الانتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفي، و قد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الانتاجية اي ان هناك علاقة طردية بين المتغيرين اي كلما زاد الرضا زادت الانتاجية و كلما زاد الانتاج زاد الرضا، كما ان الانتاجية تتأثر بمحيط العمل.

- دراسة الشيخ خليل وشيرير (2008):

تحت عنوان: " علاقة الرضا الوظيفي و بعض المتغيرات "، بحيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي و بعض المتغيرات كالجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخدمة، و توصلت إلى عدة نتائج منها لا توجد علاقة بين سنوات الخدمة و الرضا الوظيفي (الشيخ خليل وشيرير، 2008).

3.7. التعقيب على الدراسات:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة و التي تم تقسيمها إلى قسمين، القسم الأول تناول الدراسات المتعلقة بالإتصال التنظيمي، و في القسم الثاني تناولنا دراسات متعلقة بالرضا، و من خلالها توصلنا إلى أن الدراسات أجريت خلال الفترة الحديثة و في بيئات مختلفة بعضها عربية و بعضها الآخر في بيئات أجنبية كما تعددت القطاعات التي أجريت فيها، و اعتمدت هذه الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية على أسلوب الاستبيان لقياس الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي.

في دراستنا الحالية سنتعرف على العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي و رضا عمال مؤسسة نافطال للتسويق بواد عيسي، حيث تشابهت هذه الدراسات مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج نفسه و هو الوصفي، و أداة القياس نفسه و هو الإستبيان إلا انها قد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، و هذا راجع إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة.

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تم تناولها الباحثين بالدراسة، و هذا في جميع الميادين العلمية و الاعلامية و ذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، و بذلك سنهتم في دراستنا هذه بموضوع الاتصال التنظيمي و الذي يعد موضوع هام جدا باعتباره أساس النظم داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمتية، فهو يعتبر أمر ضروري و أساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، و من خلال هذا الفصل سنعمل على التطرق لكل ما يهم الاتصال من مفاهيم و معاني أو أفكار بالشرح و التفصيل، ثم الوقوف عند موضوعنا المدروس و المهم المتمثل في الاتصال التنظيمي من خلال التعريف به و تبين عناصره كذلك اظهار انواعه ثم بعد ذلك التعرّيج نحو أهميته، و كذا إظهار أهدافه و كذلك المعوقات التي تقف في طريقه.

1. تعريف الإتصال التنظيمي:

تعرفها الجمعية الأمريكية للتدريب بأنها " عملية تبادل الأفكار و المعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة " (علاقي، 1405هـ، ص 616) يعرفه فضيل دليو بأنه: " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تتسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين". (فضيل دليو، 2003 ، ص15)

و يعرفه محمد منير حجاب بأنها: " العملية التي تهدف إلي تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة و أفقية و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي". (محمد منير حجاب، 2003، ص35)

كما يعرف بأنه: " هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها و بين جماهيرها الداخلية و الخارجية . (بسام عبد الرحمن مشاقبة ، 2011 ، ص10) و يعرفه أيضا محمد منير حجاب في المعجم الإعلامي بأن: "الاتصال داخل المنظمات (المؤسسات) و هو معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها". (محمد منير حجاب، 2004، ص35)

2. أهمية الاتصال التنظيمي:

- يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل و التكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم و بين المحيط الخارجي، فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، يستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، و خاصة في المجال

الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة. (Frédéric Lebaron, 2009, p 108)

- يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة، حيث يكون في اتصال مع الرؤساء و العملاء و الزملاء، و بهذا يعد الاتصال عملية ضرورية و حيوية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها و عمالها ليس كافيًا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كاف و تفسير كامل لتوجيهاتها و تعليماتها و قراراتها و مبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات و الأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة. (دليو فضيل، 2003، ص85) كما من شأن انعدام الاتصال خلق جو من الضبابية و الغموض في المؤسسة ما يؤثر على سلوك أفراد التنظيم (إداريين، رؤساء، مشرفين، عمال تنفيذيين)، فيصبح كل فرد يؤدي وظيفته في انقطاع تام عن الطرف الآخر.

- من شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية و كذلك الزيادة في انتمائهم للتنظيم. (سلوى عثمان الصديقي و آخرون، 1999، ص18) فالمعلومات المتحصل عليها تتبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل المستقبلين للرسالة.

- إنه وسيلة أساسية لتحسين الأداء، و القيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات و الموارد البشرية . و يتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء و مرؤوسين في اتجاهاته المختلفة (صاعد، نازل، قطري)، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.

- إن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعل طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، و يعرف رغباتهم و مشاكلهم، و عن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين

وفق أهداف وسياسات الإدارة، فتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة (علي السلمي، بدون سنة، ص 229)

3. أهداف الاتصال التنظيمي:

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات؛ إذ يقوم الاتصال على التنسيق بين تصرفات و أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض، لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض و بالتالي تفقد التصرفات التنسيق، و تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة. (فضيل، دليو، 2003، ص 57)

و تهدف عملية الاتصال إلى تحقيق التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي إلى: (سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، 1999، ص 19)

1.3. هدف توجيهي: يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها . و يعتبر الاتصال الشخصي الأنسب لتحقيق هذا الهدف حسب الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

2.3. هدف تثقيفي: يكون ذلك حينما يتجه الاتصال نحو توعية و تبصير المستقبلين بأمور تهمهم في إطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم، و توسيع أفقهم بما يتعلق بمحيط عملهم و إكسابهم بخبرات جديدة بميدان عملهم. (ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، 2002، ص 04)

3.3. هدف تنظيمي:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل، و توزيع المسؤوليات، و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة للتنظيم. كما أنه من شأن الاتصال التنظيمي تحقيق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الذي يساهم في إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين و ظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم . لهذا يجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال، حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على المستجدات و المقترحات، و تتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم. (فضيل دليو، 2003، ص 90)

4.3. هدف اجتماعي:

يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض، و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، و يسود المنظمة جو من التفاعل و التكامل الاجتماعي، الذي يجعل الفرد مواليا للتنظيم، و قادرا على التعبير عن مخاوفه و رغباته و آرائه دون حرج أو خوف. من شأن الاتصال التنظيمي كذلك تنمية التعاون بين أعضاء الجماعة، من خلال علاقات التفاعل و الاتصال المستقرة بين من يمارس التأثير القيادي و من يتلقى هذا التأثير، فلكي يكون التأثير الذي يمارسه الفرد على آخر قياديا، ينبغي أن يتوافر في هذا التأثير قدرا مقبولا من الاستمرارية و الاستقرار، و هذا لا يتأتى إلا عن طريق الاتصال و التفاعل. فالقائد هو من تربطه بالعمال التنفيذيين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوكياتهم (محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية، 1991، ص 239)

4. عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال كما ذكر الطوبجي (1405هـ ، ص28) من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: (المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل) ، و يضيف حريزي (1420هـ) إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو التغذية الراجعة، و هي كالتالي:

1.4. المرسل: و هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

2.4. الرسالة: و هي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، و يتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

3.4. الوسيلة: و هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

4.4. المستقبل: و هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة و يستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع و البصر و الشم و الذوق و اللمس) ثم يقوم بتفسير رموز و يحاول إدراك معانيها.

5.4. التغذية العكسية (الاستجابة): و هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل و استلامه لها و تأكده من أنه تم فهمها، و المرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ، و يشير سالم وآخرون (1994) إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، و عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة.

5. هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات و مستويات مختلفة، و هذه الوحدات و المستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة و دور كل فاعل داخله، و لا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري و عملية الإتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل و يحدد السلطات و المسؤوليات و الواجبات، و كذلك العلاقات الوظيفية و بجواره التنظيم الغير رسمي و الذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، و لكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة و مباشرة بعمليات الإتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات و الأوامر و التعليمات و المطالب إلى مختلف المستويات و الأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ و مسالك لهذه العملية و التي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط و أشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

و سنتطرق إلى كل نوع بشكل مفصل:

1.5. الإتصال التنظيمي الرسمي:

1.1.5. تعريف الإتصال الرسمي: هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، و بالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل و في هذه الحالة ينقل أوامر و تعليمات و توجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى أيضا هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية

المختلفة، و يكون خاضعا في مساراته و قنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

و يمكن أن نعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات، و توجد في الهيكل التنظيمي و يتم من خطوط و قنوات خاضعة لقوانين و قواعد تفرضها المنظمة. و يعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير و الاجتماعات الرسمية، و قد يكون صاعد أو نازل أو أفقي، أو محوري، و تبتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي و تنقيد بلوائح معينة.

2.1.5. مهام الإتصال الرسمي: و يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي

الرسمي في النقاط التالية :

- نشر أهداف المنظمة و قيمها و فلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، و إمكانياتها و تطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات و التوجيهات و الأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات و البيانات و الاستفسارات و التوقعات و المقترحات و المشكلات و الشكاوي.
- توضيح التغييرات و التجديدات و الإنجازات.
- تطوير الأفكار و تعديل الإتجاهات و إستقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، و خدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد و دفعهم في إتجاه تحقيق الهدف.
- و من خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

- نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة و تحقيق أهدافا.

- ضرورة أساسية في توجيهه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين داخل المنظمة.

- يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.

- توطيد الثقة بين المنظمة و الموظفين ما يخدم المصالح المشتركة و يسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

3.1.5. أشكال الإتصال الرسمي:

يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي ثلاثة إتجاهات أو أشكال، و سنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

1.3.1.5. الإتصال النازل: و يطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، و بناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، و قد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، و لذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر و التوجيه و التعليم.

و للإتصال النازل هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها و فهمها.

- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس .
و تجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها و فهمها بالطريقة السليمة و الصحيحة، و هذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

1.1.3.1.5. مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين و توجيههم، و توضيح المواقف المختلفة لهم، و هذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم و شكوكهم و بالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام و تقدير الإدارة في المستويات العليا، و هذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء و الإعتزاز بالنفس و العمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات و التجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة و ما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

2.1.3.1.5. معوقات الإتصال النازل: إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع

إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية و كتابية، و يتحاشى الرسائل الشفهية و المواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للاتصال قيمته و هدفه.
- أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا و معظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
- نقص الفهم و المعرفة من جانب المرؤوسين، و يتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، و هذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال
- مصداقية المرسل و مدى سلطته و مدى الثقة فيه، و الخبرات السابقة معه و كل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال و العكس.
- التوقيت و يقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة، و كذا المكان المناسب و الحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة. الإطارات العليا

2.3.1.5. الإتصال الصاعد: و يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، و يعد هذا الإتصال حاسما و مهما لنمو و تطوير التنظيم. و يمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي و ليود في أربع نقاط و المتمثلة في :

- معلومات حول أداء المرؤوس و مدى تقدمه و خطته المستقبلية.
 - مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير و التي تتضمن جملة الشكاوي و المشاكل التي يعاني منها الفاعل.
 - أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات و إستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها
 - معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.
- 1.2.3.1.5. مزايا الإتصال الصاعد :** نذكر منها ما يلي:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم و مشاعرهم، و هذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية و الذاتية لهم.
- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها.
- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية و تحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس و بناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات و المعلومات التي يلمسها في بيئة العمل و في ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير و تحسين ظروف العمل و رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية.

2.2.3.1.5. معوقات الإتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد و هي:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به و يحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات.

- البعد المكاني و الإداري بين الرؤساء و المرؤوسين.

- التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين و ليس بالعكس و يعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية.

- حب العزلة لدى الرؤساء و إتباع سياسة الباب المغلق، و البعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين و يترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس و المرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع و مرأى المدير و يؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة و غير السارة بصورة دائمة. و الإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات و تقارير الأداء و صناديق الإقتراحات و إتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

3.3.1.5. الإتصال الأفقي: و يتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق و التكامل، و هذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح و يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

و يمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمة.

- حل المشاكل و ذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.

- تبادل المعلومات (المشاركة).
- حل الصراع و يتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقتشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة، و يقلل من الجهد و الوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

1.3.3.1.5. مزايا الإتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب و في كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين و يبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع و الطاعة .

2.3.3.1.5. معوقات الإتصال الأفقي:

- بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال و هي:
- إن تطبيق مبدأ التخصص و تقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة و مرد ذلك شدة التمسك بالشكليات و المبالغة في إطالة الإجراءات و التعقيدات.

2.5. الإتصال التنظيمي الغير رسمي:

1.2.5. تعريفه الإتصال التنظيمي الغير رسمي:

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو "الإتصال الذي يتم بين الأفراد و الجماعات و يكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة و واضحة و تتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط و إجراءات رسمية محددة".

و أيضا هو " إتصال دائم الحركة و التجدد و التغير و يتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة و مختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية و بالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كفته تماما ". إذن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة و غير مقننة، و تكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، و يظهر لنا جليا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن و الأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

2.2.5. دوافع و جود الاتصالات التنظيمية غير الرسمية:

- توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، و هذه الدوافع هي:
- وجود حاجات و رغبات و اتجاهات للأفراد 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.

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

- عدم التقيد و الالتزام بقنوات التنظيم الرسمية و يعود السبب في ذلك إلى غموضها و عدم وضوحها للأفراد العاملين.

و الإتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.

- الحوار المتبادل داخل المكاتب.

- الإتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الأذن) و الذي ينقل بسرعة و بصفة

سرية للمعلومات و التي تكون اقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، و

تسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال الغير رسمي أصبح

ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الإتصال

الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى و العشوائية و عدم التنظيم و التسيير، و تواجد

الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من

الإبداع و المبادرة و التجديد من قبل الفاعلين ذلك انه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

3.2.5. سلبيات الاتصالات التنظيمية غير الرسمية: يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي

غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

- إنتشار الشائعات و المعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الأداء و على العلاقات

الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية و اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن

ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى و ذلك بسبب الإشاعات مثلا.

6. أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم:

هناك أساليب كثيرة و مختلفة للإتصال، لكن إستعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، و الى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، و يتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الإتصال و هي:

1.6. الإتصال الكتابي: إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، و الواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، و لهذا فان الإدارات تلجا إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، و تأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل : المذكرات، الخطابات، المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات و الأوامر الفردية.. الخ

1.1.6. طرق الإتصال الكتابي:

1.1.1.6. التقارير: يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث و التحليل.

و للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة و هذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة .أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات و الأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، و هذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد و كذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات و البيانات.

و تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة و بذلك تعتبر مرجعاً له قيمته في المستقبل.

2.1.1.6. النشرات الدورية و الخاصة: و تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة و الاجتماعية للمنشأة و تستخدم لنقل المعلومات و البيانات عن المؤسسة و نشاطها و تاريخ الإنشاء، و سياستها، و تخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد و الكفاءات و التخصصات المختلفة... الخ.

3.1.1.6. الكتيبات و الدليل: و تعد الكتيبات إحدى وسائل الإتصال الجمعي، و هي صورة مصغرة للكتاب و تعد بطريقة سهلة و مبسطة و إخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف و لا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا و بكامل تفاصيله.

4.1.1.6. الشكاوي: و تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، و تساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي و تعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية و مقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة و رفع الكفاءة الإنتاجية و إنجاز الأعمال

5.1.1.6. ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات و تحتوي على قسمين الأول للتعليمات الدائمة و الأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة و التي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، و هذه التعليمات هي عبارة عن أخبار و إرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

2.1.6. مزايا الإتصال الكتابي:

- إمكانية الإحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي.
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف و التحريف بدرجة اكبر من الإتصال الشفوي.

- يعتبر وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال و الجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة و تقديم كافة التفاصيل و إستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية و تعززها
- إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد.
- توثيق عمليات الإتصال.
- إمكانية متابعة الإتصال.
- الملائمة للأحداث و المناسبات التي تتطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

3.1.6. معوقات الإتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها و صياغتها تأخذ جهدا كبيرا، و كثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين و الحماية.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، و التي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- إحتتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق و طبيعة ثقافته و دراساته و خبرته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.

- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) و بالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.

2.6. الإتصال الشفوي: يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل و تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل إليه و يعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال ووجه لوجه بين المرسل و المتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح

لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة و موقعه و استجاباته و إتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

1.2.6. طرق الاتصال الشفوي:

1.1.2.6. الإجتماعات: و تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الإتصالات الشفهية بين الإدارة و العاملين في المنظمة، و تلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، و نجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملا و في وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة، و مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم و تعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين في المنظمة.

2.1.2.6. الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي المباشر: و هو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل و المستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس و المرؤوس أو بواسطة الهاتف مثلا، و هذا يفسح المجال للمناقشة و تفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية و حركات جسمية و الوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفهي المباشر بينهم و بين رؤسائهم.

2.2.6. مزايا الإتصال الشفوي:

- يتميز بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا و إقناعا، و يفيد الحصول على الاستجابة الشفوية و ملاحظة تعبيرات الوجه و إنفعالات المستمع.
- تقوي الروابط و تهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة و أمانة.
- يحافظ على قدر كبير من السرية، و يتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

3.2.6. عيوب الاتصال الشفوي :

- يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالباً، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهماً موحداً لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. و لهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ و النسيان و اختلاف التأويل .

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة و المستويات الإدارية المختلفة.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول أن على المؤسسة الاهتمام أكثر بالعملية الاتصالية و العمل على تحسينها وتطويرها بالشكل الذي يضمن انسيابية المعلومة بين كافة المستويات التنظيمية بكل سهولة الأمر الذي يؤدي إلى كفاءة المنظمة في القيام بوظائفها و تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية.

تمهيد:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات المحورية داخل المنظمة، و هذا لمدى تأثيره على الفرد و المنظمة معا، و بالرغم من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلا أنه يبقى حديث الساعة، و انطلاقا من ذلك حاولنا من خلال هذا الفصل عرض بعض تعاريف حول الرضا الوظيفي، وكذا أنواعه و تبيان أهميته، بالإضافة إلى خصائصه و أهم عوامله، و ختمنا هذا الفصل بعض النظريات.

1. تعريف الرضا الوظيفي:

يعرف الباحث العديلي (1985) بأنه: "الشعور النفسي بالارتياح و القناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان" (العديلي، 1985، ص116).

أما محمد التويجري (1988) عرفه بأنه: "موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه و ذلك نتيجة لإدراكه لعمله" (محمد التويجري، 1988، ص 48).

أما الباحث الحنيطي (2000) فعرفه بأنه: " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل و المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل و مسؤوليات العمل و انجازه و الإعراف و التقدير". (الحنيطي 2000، ص15)

و هناك من عرف الرضا الوظيفي بأنه " الدرجة ما بين توقعات الإنسان من عمله و ما يحصل عليه بالفعل من هذا العمل" (وفاء حسين الزير، 1978، ص 25).

2. أهمية الرضا الوظيفي:

كثرت البحوث و الدراسات في مجال علم النفس العمل و التنظيم حول موضوع الرضا الوظيفي و كشفت بعض نتائج البحوث النقاب أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين و هم أقل عرضة للقلق النفسي و أكثر تقديراً للذات و أكبر قدرة على التكيف الإجتماعي و يؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة و الرضا الوظيفي أي بمعنى، إن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم و العكس صحيح. و قد ذكر " ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بدّ أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها و من ثم فإن ثمة نوعاً من الإتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني

ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين. (عبد الحميد محمد عمران، 1976، ص.ص 69-74)

3. أنواع الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، و بما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام كالتالي:

- الرضا الوظيفي الداخلي: و يتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف و التقدير القبول، الشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير عن الذات .

- الرضا الوظيفي الخارجي: و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل و طبيعة و نمط العمل. الرضا الكلي العام و هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معاً.

4. خصائص الرضا الوظيفي:

- يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني و ذلك نظراً لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات

- القناعة و القبول حيث يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات، و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الإلتزام له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غياته.

- مرتبط بسياق تنظيم العمل و النظام الإجتماعي حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الأسلوب التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات (اسعد و رسلان 1984، ص.ص 29-30).

5. عوامل الرضا المهني عن العمل :

- عوامل خاصة بالمؤسسة: و تكمن في الرواتب، فرص الترقية، السياسات و القوانين.
 - عوامل خاصة بظروف العمل: تتمثل في العلاقة مع الرؤساء، العلاقة بين زملاء العمل.
 - عوامل شخصية: و تكمن في الاهتمامات الخاصة و الأهداف و الحاجات.
- (Moorhead & Griffin, 1992, p113).

6. كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

- يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، و ينشطون في أعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فان بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الاداء سيؤدي للرضا، و حين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها و تعد مسؤولة عن حدوثه، و تنظم في نسق من التفاعلات يتم علي النحو التالي:
- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى الى اشباعها ، و يعد العمل أكثر مصادر هذا الاشباع إتاحة.
 - الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة اشباع تلك الحاجات من خلالها.
 - الأداء: تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

- الإشباع: يؤدي الأداء الفعّال الى إشباع حاجات الفرد.
- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل بإعتباره الوسيلة التي تتسني من خلال اشباع حاجاته (فرج، 2002، ص 220).

7. فوائد الرضا الوظيفي :

للرضا الوظيفي فوائد و منها مايلي:

- الفوائد السلوكية و الاجتماعية:
- القضاء على الخسارة الاجتماعية.
- زيادة الاستقرار التنظيمي لأنه توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية.
- زيادة الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يكرسون طاقاتهم لتحقيق الأهداف.
- تحفيز السلوك الإبداعي.
- الفوائد المادية و الاقتصادية:
- و تتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان (هيام نجيب، 2002، ص33).

8. مراحل الرضا الوظيفي:

يعمل الأفراد لكي يصلوا إلى أهداف معينة و ينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، و من ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، و حين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها و العوامل التي تسبقه و تعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

- الحاجات لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، و يعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- الدافعية تولد الحاجات قدرأ من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- الأداء تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد و بوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- الإشباع يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد. (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص123).
- إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.

9. نظريات الرضا الوظيفي:

نظراً لتعدد نظريات الرضا الوظيفي، فقد ركزت هذه الدراسة على النظريات التي يمكن أن تساعد المنظمات على تحقيق الرضا عن العمل لأفرادها و ذلك على النحو التالي:

1.9. نظرية ماسلو للحاجات: نظرية ماسلو للحاجات مناسبة لفهم الحاجات التي تدفع الإنسان الى العمل عن رضا وبيئت هذه النظرية أن الحاجات تتدرج في درجة إشباعها للحاجات الإنسانية حتى تصل لذروتها ومن ثم تحقق ذاتها مما يبين ديناميكية هذه النظرية ومناسبتها لرغبات الإنسان المستمرة و التي يعمل على تحقيقها وتتدرج نظرية الحاجات وفقاً لأهميتها في التدرج الهرمي كالتالي :

-**الحاجات الأساسية (المادية):** و تكون هذه الحاجات متصلة بالإنسان مثل الماء، الأكل، الجنس، الهواء حيث تحافظ على توازن الإنسان الجسدي، و تعمل على صيانتة حتى يستمر في حياته، و تعد هذه أقوى دوافع الإنسان.

-حاجة الإنسان إلى الأمن و الطمأنينة: أن يجد الإنسان في عمله الأمن و الراتب الكافي الثابت إلى آخر تلك العوامل التي توفر له عملاً براتب يكفي لحاضره و مستقبله.

-حاجات الإنسان إلى الصداقة و العلاقات: يتمثل في إشباع العلاقات الإجتماعية مع الآخرين، و ما ينتج عنها من صداقة و ود للإنسان. فالإنسان في حاجة إلى هذا الإشباع لأنه في حالة عدم توفره ينتج عنه توتر و عدم أتران شخصي و نفسى، مما ينعكس على تكيفه مع مجتمعه و زملائه في العمل.

- حاجة الإنسان الى احترام وتقدير الآخرين: الإنسان يسعى دائماً لتكوين صورة عن نفسه جديرة باحترام الآخرين، بالإضافة الى إحساسه بتقدير الآخرين و إحساسه بأهميته لديهم.

-حاجة الإنسان الى تحقيق ذاته: هى قمة التدرج الهرمى فبعد أن يتم إشباع حاجات الإنسان وفقاً للتدرج لأنه يسعى الى تحقيق ذاته بما يتماشى مع مهاراته وقدراته. (العديلي، 1995، ص. ص 89-91)

يتضح لنا أن نظرية الحاجات لماسلو تساهم في تصنيف الحاجات الإنسانية للفرد و التي تختلف من فرد لأخر، و تختلف باختلاف الظروف البيئية و تأثير عواملها حيث ساهمت هذه النظرية في تفسير الدوافع و إعطاء الإدارة ما يفيدها في تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات.

2.9. نظرية القيمة: بين أدوين لوك أن السبب الرئيسي للرضا الوظيفي يتحدد في مدى قدرة تلك الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدة أي أن الفرد يكون راضياً عن عملة كلما أستطاع ذلك العمل توفير العوائد ذات القيمة العالية بالنسبة له ويؤكد لوك أن الرضا الوظيفي يعتمد بالدرجة الأولى على إدراك الفرد و إقتناعه بأن العوائد التي يحققها تتناسب مع مستواه الوظيفي. (سيف بن صالح الدلبحي، 1997: ص56)

كما بين العديلي (1995) بأن الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية لوك يتكون من مجموع حالات متعددة لرضا الفرد عن العوامل و العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة حيث أن شعور

الفرد تجاه جميع هذه العوامل و العناصر تلعب دوراً هاماً في تحديد المستوى الكلى للرضا .
(العديلي، 1995، ص 192)

3.9. نظرية لولير: عام 1973 قدم لولير نموذجاً لتفسير الرضا الوظيفي أكد خلاله أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في وظيفته هي تقريباً واحدة و ذات علاقة في ثلاثة أبعاد مرتبطة بالعمل الوظيفي و هذه كل من الراتب، الإشراف، الرضا عن العمل نفسه.
و بين لولير أن الرضا هو عبارة عن مقارنة يجريها الفرد بين ما ينبغي أن يحصل عليه من عوائد مادية و معنوية كالراتب و المكافآت و الترقيات و التقدير و بين ما يحصل عليه فعلاً فإذا كانت نتيجة المقارنة أن ما حصل عليه فعلاً مساوياً لما بذل من جهد شعر بالرضا و إذا كان ما حصل عليه فعلاً من مكافأة أقل مما يستحق شعر بعدم الرضا، أما إذا كانت المكافأة التي حصل عليها أعلى من الجهد الذي يبذله في عمله فسوف يؤدي الى شعوره بالذنب و عدم الأرتياح. (القحطاني، 1996، ص 95)

كما بين لولير أن أهم المؤثرات على إدراك الفرد هي مدخلات العمل و عوائده و إدراكه أهمية الآخرين و أيضاً إدراكه خصائص و صفات العمل مثل المسؤولية و صعوبة العمل و إدراكه لمدخلات و عوائد زملاء العمل و يضيف أيضاً أن عدم الرضا عن الدخل و العوائد يترتب عليه أشياء عديدة أهمها تدنى الأداء الوظيفي و تدنى مستوى الرضا و دوران العمل و الغياب (العديلي 1995، ص 193)

4.9. نظرية ماك جريجور: تبين هذه النظرية نظريتي (x و y) أن هناك فئتين من المديرين الذين قابلهم و هما :

- **الفئة الأولى:** المديرين الذين يطبقون نظرية (x) و هذه الفئة تنظر الى الفرد على أنه كسول بطبيعته، لا يحب العمل، يعمل قليلاً، و ينقصه الطموح، و لا يحب المسؤولية، و هو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته، و هذا النوع يحتاج لإدارة حازمة عن طريق الإشراف و الرقابة المباشرة، أي يجب أن تكون هناك سياسة الضغط و هي فلسفة (

العصا و الجزرة) حيث تتمثل الجزرة في ما تملكه الإدارة من التحكم في عملية التوظيف و الأجور و المرتبات و ظروف العمل المادية الأخرى التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، و في حالة الإهمال في الأداء تتحول هذه الوسائل إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على العاملين .

- **الفئة الثانية:** مديرون يطبقون نظرية (y) و هي فئة تنظر للعامل على أنه إنسان كفء، قادر على العمل، و راغب فيه و قادر على تحمل المسؤولية، و متحمس للقيادة لذلك يجب على القيادة أن توفر الظروف المناسبة لزيادة قدراته، و إعطائه الحرية لتوجيه نشاطه و تحمل مسؤولياته و تحقيق ذاته، مما يساعد على العمل بمبدأ اللامركزية و مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار .

و واجهت هذه النظرية انتقادات منها إهمالها لأسلوب القيادة الفعالة، و قدرة القائد على تغيير أسلوبه القيادي بما يتناسب مع طبيعة مرؤوسيه كما أن ماك جريجور لم يعالج في نظريته أي أبحاث أساسية ، و لم يقدم أفكار جديدة و لكنه جمع أفكار غيره.(حامد الحرفة 1980، ص. ص 156 - 157)

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف العناصر في موضوع الرضا الوظيفي، الذي رغم قدم تناوله من قبل الباحثين إلا أنه لا يزال لحد الآن موضوع العصر، لما له من آثار تظهر بصورة واضحة لدى الفرد و المنظمة معا.

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري لهذه الدراسة، سوف نتطرق إلى الجانب الميداني و الذي يعتبر بمثابة الانتقال من الجانب المجرد إلى الجانب الملموس، بحيث يعتبر فصل الإجراءات المنهجية في كل مذكرة، حلقة وصل بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي، حيث يوضح فيه الباحث المنهج المتبع و الدراسة الاستطلاعية إضافة إلى تحديد ميدان الدراسة و العينة المستهدفة فيها، و كذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة، و خصائصها السيكومترية، ثم يوضح إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية، و في الأخير يستعرض الباحث مختلف الأساليب الإحصائية التي تتناسب طبيعة الموضوع محل الدراسة،

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة في البحوث العلمية و هي أو خطوة يلجأ إليها الباحث للتعرف على ميدان دراسته، و لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث، إلى جانب التحقق من وجود العينة بجميع الخصائص المراد البحث فيها، و التحقق من سلامة و صلاحية أدوات جمع البيانات.

فحسب الباحث "عبد الرحمان العيسوي" الدراسة الإستطلاعية هي دراسة إستكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه (عبد الرحمان العيسوي، 2000، ص40).

و قد عرفها مصطفى عشوي على أنها: "دراسة إستكشافية، و هي مرحلة هامة في البحث العلمي نظرا لارتباطها المباشر بالميدان، مما يضيفي صفة الموضوعية على البحث، كما تسمح بالتعرف على الظروف و الإمكانيات المتوفرة في الميدان، و مدى صلاحية أدوات المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث. (مصطفى عشوي، 1994، ص 133) حيث تم الشروع في الدراسة الإستطلاعية في شهر مارس 2021 بعد حصولنا على ترخيص من الجامعة و من المؤسسة الوطنية الإقتصادية الجزائرية نفضال للتسويق، بواد عيسي.

و بناء على ذلك، فقبل المباشرة في إجراءات الدراسة الأساسية، قمنا بدراسة استطلاعية و ذلك بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف.

1.1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تكمّن أهداف دراستنا الاستطلاعية فيما يلي:

- التعرف على المكان و مدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- معرفة حجم المجتمع الأصلي التي تستهدفه الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا و مختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- معرفة الظروف التي سيتم فيها إجراءات البحث.
- تحديد العينة و معرفة الأجواء المحيطة بها و مختلف ظروفها
- التقرب من أفراد العينة البحث
- التعرف على مدى مطابقة أفراد العينة لموضوع البحث
- التحقق من وضوح تعليمات الإستبيان، بالإضافة إلى وضوح العبارات و عدم وجود غموض فيها.
- التحقق من صدق و ثبات الإستبيان على العينة الاستطلاعية، و ذلك قبل استخدامها و تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.
- التأكد من ملائمة أداة الدراسة
- التوصل إلى الصياغة النهائية لفرضيات الدراسة.
- التوصل إلى الصياغة النهائية لأدات الدراسة.

2.1. عينة الدراسة الاستطلاعية :

تتكون عينة الدراسة الإستطلاعية من 30 عامل و عاملة في المؤسسة نفضال بواد عيسي، و قد إعتدنا في إختيار عينة بحثنا هذا على العينة العشوائية على اساس أنها تحقق لنا أغراض الدراسة التي نقوم بها.

2. مكان و زمان البحث:

1.2. مكان البحث:

تمت دراستنا هذه في مؤسسة من مؤسسات الإقتصادية الجزائرية نفضال للتسويق، المتواجدة في المنطقة الصناعية بواد عيسي، 12 كيلومتر من شرق مدينة تيزي وزو.

2.2. زمان البحث

و تمت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020 - 2021، حيث إمتدت من 14 مارس 2021 إلى غاية 13 ماي 2021.

3. المنهج المستعمل:

المنهج هو طريقة البحث، أو هي الخطوات المنهجية المفروض أن يتبعها الباحث في أي بحث علمي، وبدونه يكون البحث مجرد تجميع عشوائي للمعلومات. يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة و مشكلة موضوع البحث، فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف على حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها، فعندما يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة المراد دراستها و جمع المعطيات و المعلومات الدقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها تعبيراً كفيماً و كمياً، كما يقوم على جمع المعلومات دون زيادة أو نقصان، ثم يحلل هذه المعلومات و يصل إلى حكم الظواهر المدروسة. (نبيل أحمد عبد المعادي، 2006، ص53) و استناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها، فحين نريد أن ندرس ظاهرة ما فإن أول خطوة نقوم بها هي وصفها، و جمع معلومات دقيقة عنها. (بوحوش، 1995، ص 129)

و من أجل تحقيق اهداف هذا البحث، المتمثل في العلاقة بين الإتصال التنظيمي و الرضا المهني لدى عمال مؤسسة نفضال لتسويق بواد عيسي من وجهة نظر عمالها، و في وصف موضوع البحث وصفا دقيقا، و نعبر عنها تعبيراً كفيماً و كميّاً، بحيث إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة و تحليلها و تفسيرها و تحديد مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، مصدر الضبط من جهة و عند الفشل في جهة أخرى.

4. عينة البحث و خصائصها:

يمكن القول أن العينة هو إختيار و سحب مجموعة من الأفراد من المجتمع الأصلي، ثم تطبيق الدراسة على هذا الجزء من المجتمع، ثم محاولة تعميم النتائج على المجتمع الأصلي الذي سحبت منه هذه العينة، و ليس من الضروري أن تكون الوحدة التي نختارها هي الفرد نفسه، كلما كانت حجم العينة كبيرة، كلما كانت النتائج المتحصلة عليها أكثر دقة و تمثيل و على هذا الأساس بعد حذف عينة الدراسة الإستطلاعية من أجل تفادي أثر التعلم، تم إختيار عينة البحث من مجتمعها الأصلي بطريقة عشوائية التي تعرف بأنها: "العينة التي يكون فيها لكل فرد من أفراد المجتمع الفرصة نفسها لأن يكون أحد أفراد العينة، و يكون جميع أفراد البحث معروفين يمكن الوصول إليهم". (خليل عباس، 2007، ص220)

و بالتالي قمنا بتوزيع الإستبيان على 110 عامل و عاملة، إلا أنه تم إسترجاع 104 إستبيان فقط. و بعد تفحصها تم إستبعاد 04 منها لعدم توفر الشروط المطلوبة للإجابة على بنوده (عدم وضع علامة (x) في بند ما، أو وضع علامتين في نفس البند)، و لهذا أصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 100 إستبيان .

و من هنا نستنتج أن حجم عينة دراستنا الحالية بلغة 100 عامل و عاملة، ما يعادل 27.47% من أصل 364 عامل و عاملة، و هي نسبة مناسبة لأغراض الدراسة العلمية.

و تتميز عينة البحث بمجموعة من الخصائص تتمثل في كل من:

1.4. الجنس:

- الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
78%	78	ذكر
22%	22	أنثى
100%	100	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الذكور في عينة البحث بلغت 78%، ما يعادل 78 عامل، و أن نسبة الإناث في عينة الدراسة قدرت بـ 22%، ما يعادل 22 عاملة. و عليه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة البحث ذكور. و يعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتناسب مع الذكور أكثر من الإناث نتيجة استخدامهم طاقة كبيرة، و أن نظام العمل في المؤسسة يستوجب العمل ليلاً.

2.4. السن:

- الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

النسب المئوية	التكرارات	السن
%06.25	11	[29-20]
%47.50	33	[39-30]
%31.25	39	[49-40]
%15	17	[50 فما فوق]
%100	100	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن فئة عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 39% ما يعادل 39 عامل و عاملة، و أن فئة عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 33%، ما يعادل 33 عامل و عاملة، و في المرتبة الأخيرة تأتي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة فما فوق بنسبة 11% فقط، ما يعادل 11 عامل و عاملة.

و عليه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم أكثر من 30 سنة، و هو أمر ضروري كون طبيعة و العمل و متطلباته تتطلب فئة من الأفراد في هذا السن.

3.4. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10%	13	ابتدائي
21.25%	19	متوسط
36.25%	41	ثانوي
32.5%	27	جامعي
100%	80	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة التي من مستوى التعليمي الثانوي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 41 % ما يعادل 41 عامل و عاملة، أن أفراد عينة الدراسة التي من مستوى التعليمي الجامعي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 27% ما يعادل 27 عامل و عاملة، و أن أفراد عينة الدراسة التي من مستوى التعليمي الإبتدائي جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 13%، ما يعادل 13 عامل و عاملة.

و عليه نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة لديهم مستوى تعليمي عالي، لأنه إذا جمعنا نسبة المستوى الثانوي و الجامعي تصبح نسبتهم الإجمالية 68%، و هذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي.

4.4. الحالة العائلية:

- الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

النسب المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
29%	29	أعزب/ عزباء
62%	62	متزوج/ متزوجة
07%	07	مطلق/ مطلقة
02%	02	أرمل/ أرملة
100%	100	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة المتزوجين في عينة الدراسة الحالية تمثل 62 %، ما يعادل 62 عامل و عاملة، و أن نسبة الغير المتزوجين و مطلقين و الأرامل في عينة الدراسة تمثل فقط 38%، ما يعادل 38 عامل و عاملة.

و عليه نستنتج أن نسبة المتزوجين في المؤسسة أكبر بكثير من الحالات العائلية المتبقية، و هذا راجع إلى أن أفراد المؤسسة الوطنية نافطال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي يحصل على راتب شهري يحقق له و يساعده على تلبية و تحقيق رغباته و إحتياجاته المختلفة من بينها فرصة الزواج.

5.4. الأقدمية في المؤسسة:

- الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية في المؤسسة
15%	19	أقل من 05 سنوات
22.5%	26	[10-05]
35%	24	[15-11]
27.5%	31	[16 فما فوق]
100%	100	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد فئة العينة التي تتراوح سنوات الأقدمية لديهم 16 سنة فما فوق جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 31%، ما يعادل 31 عامل و عاملة، أما فئة العينة التي أقدميتهم أقل من 05 سنوات جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 19% فقط ما يعادل 19 عامل و عاملة .

و عليه تستنتج أن الجزء الكبير من أفراد العينة لديهم سنوات أقدمية طويلة في المنظمة لأن أغلبهم تفوق 11 سنة بنسبة 55%، ما يعادل 55 عامل و عاملة، و هذا مؤشر على أن أفراد عينة الدراسة لديهم رضا عن عملهم.

5. أدوات جمع البيانات:

1.5. تصميم الإستبيان:

من أجل جمع البيانات من الميدان، يتوجب توفر و استخدام أدوات بحث معينة، و تتمثل ادوات دراستنا في إستبيان الإتصال التنظيمي و الرضا المهني الذي تم بنائه على أساس الدراسات و الأدبيات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

و ينقسم الإستبيان إلى ثلاثة (03) محاور رئيسية، و هي كالتالي:

- **المحور الأول:** يمثل خصائص عينة الدراسة التي هي كل من : الجنس، السن، الحالة العائلية، الأقدمية في المؤسسة.

- **المحور الثاني:** يتناول هذا المحور موضوع الإتصال التنظيمي (المتغير المستقل)، و يتكون هذا المحور على 22 بند مقسمة إلى جزئين و هي كالتالي:

● **الجزء الأول:** يتعلق هذا الجزء ببعد الإتصال التنظيمي الرسمي مكون من 11 بند و هي كل من بند رقم: [01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11]

● **الجزء الثاني:** يتعلق هذا الجزء ببعد الإتصال التنظيمي الغير الرسمي مكون من 11 بند و هي كل من بند رقم: [12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22]

- **المحور الثالث:** تناولنا في هذا المحور موضوع الرضا المهني (المتغير التابع) ، و يتكون هذا المحور على 27 بند و هي كل من بند رقم: [23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41].

و للإجابة على هذه البنود يتم على أساس وضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة، و تم الإعتماد على البدائل مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

و لتتقيط الإجابات تم وضع سلم التتقيط على النحو التالي:

- الجدول رقم (06): يوضح سلم تنقيط الإستبيان.

التقديرات	التنقيط
غير موافق بشدة	01
غير موافق	02
محايد	03
موافق	04
موافق بشدة	05

2.5. خصائص السيكومترية:

1.2.5. صدق الإستبيان:

1.1.2.5. طريقة صدق المحكمين:

من أجل إختبار صدق الإستبيان تم عرضه على عدد من المحكمين ذوي الخبرة و الاختصاص، و ذلك من أجل التأكد من صدق الإستبيان، حيث تألفت من خمسة (05) أساتذة في علم النفس بقطب الجامعي-تامدة- ، أين أعطوا بعض الملاحظات و الآراء، و تصحيح بعض الأخطاء اللغوية.

و انطلاقا من ملاحظاتهم و آرائهم و تصحيح بعض الأخطاء التي تم أخذها بعين الإعتبار ذلك بإستجابنا لآراء السادة المحكمين الذين إستجابوا للتحكيم، أين قمنا ببعض تعديلات في ضوء مقترحاتهم، من خلال حساب النسب المئوية للاتفاق فيما بينهم، و التي لا تقل عن 80%. و قد أشار المحكمون إلى أن هناك عبارات طويلة من ناحية الصياغة، و أن هناك بعض العبارات مركبة تحوي أكثر من فكرة، و هناك عبارات بحاجة

لإعادة الصياغة من ناحية البنية اللغوية، و بعد ذلك خرج الإستبيان في صورته شبه النهائية، ليتم تطبيقه على العينة الإستطلاعية.

2.1.2.5. طريقة صدق الذاتي:

- إستبيان الإتصال التنظيمي

الجدول رقم (07): يمثل نتائج صدق الذاتي لإستبيان الإتصال التنظيمي

الصدق الذاتي بالجذع التربيعي	معامل ثبات سبيرمان براون التصحیحية	الإستبيان	العينة
$\sqrt{0.70}=0.83$	0.70	الإتصال التنظيمي	30

يتضح من خلال الجدول أن بعد حساب معامل ثبات سبيرمان براون التصحيحية المقدر بـ 0.70، قمنا بحساب صدق الذاتي لإستبيان الإتصال التنظيمي بالجذع التربيعي للمعامل ثبات سبيرمان براون التصحيحية، أين بلغ قيمته بـ 0.83. و عليه نستنتج أن قيمة الصدق الذاتي لإستبيان الإتصال التنظيمي بالجذع التربيعي للمعامل سبيرمان براون التصحيحية مرتفعة، و عليه نستنتج أن الإستبيان يمتاز بصدق ذاتي، و أنه قابل للتطبيق على الدراسة الأساسية.

- الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (08): يمثل نتائج صدق الذاتي لإستبيان الرضا الوظيفي.

الصدق الذاتي بالجذع التربيعي	معامل ثبات سبيرمان براون التصحیحية	الإستبيان	العينة
$\sqrt{0.88}=0.93$	0.88	الرضا الوظيفي	30

يتضح من خلال الجدول أن بعد حساب معامل ثبات سبيرمان براون التصحيحية المقدر بـ 0.80، قمنا بحساب صدق الذاتي إستبيان الرضا المهني بالجذع التربيعي للمعامل ثبات سبيرمان براون التصحيحية، أين بلغ قيمته بـ 0.93. و عليه نستنتج أن قيمة الصدق الذاتي إستبيان الرضا المهني بالجذع التربيعي للمعامل سبيرمان براون التصحيحية مرتفعة، و عليه نستنتج أن الإستبيان يمتاز بصدق ذاتي، و أنه قابل للتطبيق على الدراسة الأساسية.

2.2.5. ثبات الإستبيان:

قمنا بحساب ثبات الإستبيان على العينة الاستطلاعية بواسطة المعالجة الإحصائية للبرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية " SPSS " الموضحة كالتالي:

1.2.2.5. طريقة ألفا كرومباخ:

- إستبيان الإتصال التنظيمي

الجدول رقم (09): نتائج ثبات إستبيان الإتصال التنظيمي بمعامل ألفا كرومباخ.

الإستبيان	حجم العينة	عدد البنود	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)
الإتصال التنظيمي	30	22	0.87

يتضح من الجدول السابق نتائج ثبات إستبيان الإتصال التنظيمي بمعامل ألفا كرومباخ، بحيث أن قيمة معامل ثبات ألفا كرومباخ لإستبيان بلغت بعد التطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية بـ 0.87، و عليه نستنتج أن قيمة معامل ثبات ألفا كرومباخ عالي، و أنه صالح و قابل للتطبيق على العينة الأساسية .

- الرضا المهني:

الجدول رقم (10): نتائج ثبات إستبيان الرضا الوظيفي بمعامل ألفا كرومباخ.

الإستبيان	حجم العينة	عدد البنود	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)
الرضا الوظيفي	30	19	0.93

يتضح من الجدول السابق نتائج ثبات إستبيان الرضا الوظيفي بمعامل ألفا كرومباخ، بحيث أن قيمة معامل ثبات ألفا كرومباخ لإستبيان الرضا الوظيفي بلغت بعد التطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية بـ 0.93، و عليه نستنتج أن قيمة معامل ثبات ألفا كرومباخ عالية، و أنه صالح و قابل للتطبيق على العينة الأساسية .

2.2.2.5. طريقة التجزئة النصفية:

- إستبيان الإتصال التنظيمي:

-الجدول رقم (11): نتائج الثبات إستبيان الإتصال التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية.

الثبات				العينة	الإستبيان
معامل إرتباط بمعادلة سبيرمان براون التصحيحية		معامل إرتباط بيرسون			الإتصال التنظيمي
مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	30	
0.00	0.70	0.00	0.72		

يتضح من خلال الجدول السابق نتائج الثبات إستبيان الإتصال التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية، بحيث أن بعد تقسيم الإستبيان إلى جزئين (البنود الفردية و البنود الزوجية)، قمنا بحساب معامل ثبات لجزئي الإستبيان و ذلك بكل من معامل ثبات بيرسون أين بلغت قيمته بـ0.72، و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، لأن قيمة الدلالة 0.00 أصغر من مستوى الدلالة 0.01.

و بثبات سبيرمان براون التصحيحية أين بلغة قيمته بـ 0.70، و هي أيضا قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 لأن قيمة الدلالة 0.00 أصغر من مستوى الدلالة 0.01

و عليه نستنتج أن إستبيان الإتصال التنظيمي يمتاز بثبات عالي، و أنه قابل للتطبيق على الدراسة الأساسية.

- إستبيان الرضا المهني:

- الجدول رقم (12): نتائج الثبات إستبيان الرضا الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية.

الثبات				العينة	الإستبيان
معامل إرتباط بمعادلة سبيرمان براون التصحيحية		معامل إرتباط بيرسون			الرضا الوظيفي
مستوى الدلالة	القيمة	مستوى الدلالة	القيمة	30	
0.00	0.88	0.00	0.92		

يتضح من خلال الجدول السابق نتائج الثبات إستبيان الرضا الوظيفي بطريقة التجزئة النصفية، بحيث أن بعد تقسيم الإستبيان إلى جزئين (البنود الفردية و البنود الزوجية)، قمنا بحساب معامل ثبات لجزئي الإستبيان و ذلك بكل من معامل ثبات بيرسون أين بلغت قيمته بـ0.92، و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 لأن قيمة الدلالة 0.00 أصغر من مستوى الدلالة 0.01.

و بثبات سبيرمان براون التصحيحية أين بلغة قيمته بـ0.88، و هي أيضا قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 لأن قيمة الدلالة 0.00 أصغر من مستوى الدلالة 0.01

و عليه نستنتج أن إستبيان الرضا الوظيفي يمتاز بثبات، و أنه قابل للتطبيق على الدراسة الأساسية.

6. أساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

إعتمدنا في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة على بعض تقنيات الإحصاء الوصفي

و الإستدلالي المتمثلة في كل من :

- التكرارات و النسب المؤوية،

- المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية،

- معامل ألفا كرومباخ

- معامل إرتباط سبيرمان براون.

- معامل إرتباط بيرسون

و ذلك بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (S.P.S.S) .

خلاصة:

يعتبر هذا الفصل نظرة شاملة لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، و التي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بحيث قمنا بداية بعرض الدراسة الإستطلاعية المتعلقة بالبحث ، ثم تطرقنا إلى تبيان المنهج المتبع، و بعد ذلك ثم حددنا عينة البحث المتمثلة، و مكان و زمان إجراء البحث، و بعدها عرضنا أدوات جمع البيانات، و قمنا بشرح إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية للبحث، و أخيرا قدمنا الأساليب الإحصائية المستخدمة في بحثنا.

و بهذا سنقوم في الفصل التالي بعرض و تحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق إستبيان الخاص بمتغيرات الدراسة.

تمهيد:

بعد الانتهاء من تطبيق اجراءات المنهجية للدراسة وفق الخطوات المشار إليها سابقا، يتم في هذا الفصل أولاً عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها ، ومن ثم مناقشتها وفقاً لفرضيات الدراسة. عرض خلاصة الدراسة و بالتالي تقديم التوصيات و الاقتراحات التي قد تفيد في دراسات مستقبلية، كما قد تفيد في معالجة بعض نقاط الضعف التي سنكشف عنها في هذا الفصل.

1. عرض و تحليل و مناقشة الفرضيات

1.1. عرض و تحليل مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نفاطال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي. و للتحقق من صحة هذا الفرض قمنا باستخدام معامل إرتباط بيرسون من خلال برنامج SPSS على النحو التالي:

الجدول رقم (13): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط بيرسون	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الفرضية	العينة
0.01	0.00	0.57	9.08	36.02	الإتصال التنظيمي الرسمي	100
			15.43	49.69	الرضا الوظيفي	

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيمي الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نفاطال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي، تشير إلى أن المتوسط الحسابي للإتصال الرسمي قدر بـ 36.02 بإنحراف معياري يساوي 9.08، أما المتوسط الحسابي للرضا المهني قدر بـ 49.69 بإنحراف معياري يساوي 15.43.

و من خلال هذه النتائج الأولية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين، و قدرت قيمته بـ 0.57، و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.01)، و بالتالي توجد علاقة بين التنظيمي الرسمي و الرضا الوظيفي لأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01).
بالتالي فإن الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين التنظيمي الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نفطال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي قد تحققت.

و من خلال استجابات أفراد العينة تبين لنا أن في مؤسسة الوطنية نفطال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي يتم الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية فيها بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و قواعدها و قوانينها يعتمد على الخطابات، المذكرات، التقارير و غيرها من الوسائل الرسمية المعتمدة من طرف المؤسسة، حيث تحتوي على شبكة الاتصالات المختلفة التي يحددها وفق الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، و إيصال التعليمات عن طريق الاعلانات للعاملين بالإضافة الى تركيزها على الاجتماعات الرسمية التي تعد بمثابة القلب النابض للاتصال الرسمي.

و تستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية و الوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط ، وتجسيد الأهداف المؤسسية ، و يأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع و أنماط رسمية،

و نجد روجرز يرى أنه يمكن فهم هذا الهيكل من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية و السلطة و طريقة اتخاذ القرارات، و أن الاتصال يسمح بتدفق الرسائل التنظيمية بين مختلف العاملين مما يجعل بيئة العمل بيئة سليمة تتجلى فيها مظاهر الرضا.

و نجد نتائج دراسة الحسين عريبة (2017) تحت عنوان: " علاقة الإتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي " موافقة مع نتائج دراستنا الحالية أين توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي الرسمي و الرضا الوظيفي.

2.1. عرض و تحليل مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الغير الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي. و للتحقق من صحة هذا الفرض قمنا باستخدام معامل إرتباط بيرسون من خلال برنامج SPSS على النحو التالي:

الجدول رقم (14): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

العينة	متغيرات الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط بيرسون	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة
100	بين الإتصال التنظيمي الغير الرسمي	36.35	9.59	0.58	0.00	0.01
	الرضا الوظيفي	49.69	15.53			

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الغير الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي للإتصال التنظيمي الغير الرسمي قدر بـ 36.35 بإنحراف معياري يساوي 9.59، أما المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي فقدر بـ 49.69 بإنحراف معياري يساوي 15.53.

و من خلال هذه النتائج الأولية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين، و قدرت قيمته بـ 0.58، و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.01)، و بالتالي توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي الغير الرسمي و الرضا الوظيفي لأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.01).
بالتالي فإن الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي الغير الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نفضال للتسويق بواد عيسي قد تحققت.

و هذا راجع إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن الإتصال الغير الرسمي فاعل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، و دور كبير في تحقيقه، و تعمق الإحساس بأن كل عنصر فب المؤسسة لا يقل أهمية من الآخر، و تحسين العلاقات بينهم و بين الإدارة، و أن الإدارة تعمل على الإستمرارية معهم من خلال مراعات انشغالاتهم، و تقديم آرائهم و انشغالاتهم.

و لهذا نجد نتائج دراسة **ديبل رياض و الآخرون (2019)** تحت عنوان: " دور الإتصالات الغير الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي " توصلت إلى نفس نتائج الدراسة الحالية، و إلى أن الإتصالات الغير رسمية لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

3.1. عرض و تحليل و مناقشة الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي، و بما أن الفرضيات الجزئية تحققت كلها، بالتالي فإن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نפטال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي قد تحققت بالضرورة.

تشير النتائج إلى أن هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي بأنواعها (الرسمي و الغير الرسمي) و الرضا الوظيفي، غير أن أقوى هذه العلاقات جاءت مع النوع الإتصال التنظيمي الغير الرسمي، و أضعفها كانت مع الإتصال التنظيمي الرسمي،

و جاءت نتائج دراسة الحسين عريبة (2017) تحت عنوان: "علاقة الإتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي" موافقة مع نتائج دراستنا الحالية أين توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي بأنواعها (الرسمي و الغير الرسمي) و الرضا الوظيفي.

و تتفق نتائج دراسة كتفي عزوز (2009) مع نتائج دراستنا الحالية التي توصلت إلى أنه هناك علاقة ارتباطية موجبة بين عملية الإتصال و مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة.

2. الإستنتاج العام:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة أحد المواضيع الهامة في علم النفس العمل و التنظيم الذي يكمن في الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي ، بحيث حاولنا من خلال الجانب النظري و التطبيقي التعرف عليهما و إظهار العلاقة الموجودة بينهما، حيث توصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي له علاقة كبيرة مع الرضا المهني في المؤسسة. كونه يساعد على ايجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها مؤسسة نفضال ان تصل به لتحقيق أهدافها و الثبات و أستقرار العمال داخل التنظيم الذي يشكل قاعدة اساسية لرفع أداء العمال و أداء المنظمة. فالإتصال التنظيمي يساعد في رفع رضا العمال، ولهذا يجب على المنظمة أن تعتمد على أسلوب نظام المشاركة في التسيير و التغيير من الانماط السلطة الادارية كلما اقتضت الحاجة من المركزية إلى لا مركزية الذي يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التأقلم مع متغيرات البيئية الخارجية. خاصة مع التطور الذي تشهده الدولة الجزائرية من خلال الاعتماد على اقتصاد السوق كنظام اقتصادي جديد ومن تم لابد من توفير اليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و دمجها ضمن المهام اليومية للعمال و ذلك بالاعتماد على مديرية الاتصال المتخصصة في تكوين العمال و الإطارات حول دور فعالية الاتصال التنظيمي في رفع الرضا المهني بشكل ينمي قدرات أفرادها على الأداء الجيد و المبدع، لتحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة.

و بعد جمع البيانات و معالجتها إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي، و بعد عرضها و تحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نافطال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي،

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الغير الرسمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الوطنية نافتال للتسويق المواد البترولية بواد عيسي ،
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نפטال للتسويق بواد عيسي.

و من خلال هذه النتائج، نستنتج أننا قد توصلنا إلى تحقيق فرضيات الدراسة.

التوصيات:

- على ضوء نتائج الدراسة الميدانية، لا يسعنا إلا أن نقترح بعض التوصيات التالية:
- الحرص على التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال و الوسائط المتعددة لخدمة أنشطة الاتصالية كأدوات إستراتيجية للارتقاء بأدائها.
- القيام بمختلف البحوث و الدراسات التي تعنى بالاتصال التنظيمي، و التي من شأنها أن توضح مجال تطبيقها و مساهمتها في الرضا الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الإتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- الابتعاد عن المركزية و الحرفية و التشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، و إتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد و إجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من مهام. فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم و رضاهم.
- السماح للموظفين بإبداء آرائهم و مقترحاتهم من خلال الاجتماعات و اللقاءات الدورية بين القيادة العليا و المرؤوسين.
- وضع صندوق للشكوى و الاقتراحات ليتمكن العمال من التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم بحرية و إعتقاد سياسة الباب المفتوح التي تعني الحق للموظف مقابلة الإدارة العليا و مناقشتهم في أي أمر من أمور العمل وفق الضوابط و الأصول الإدارية
- إيصال التعليمات الإدارية للموظفين في الوقت المناسب
- تعزيز الاتصالات و التشاور فيما بين الرؤساء و المرؤوسين و العمال التنفيذيين.

قائمة المراجع:

I. المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم فرج (2002): مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم إدارة مؤسسات المجتمع المدني غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ابن منظور، 1978، قاموس لسان العرب، بيروت.
- اسعد، محسن اسعد، رسلان نبيل اسماعيل، (1992): الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث و التنمية، كلية الإقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- بوعطيط جلال الدين (2009)، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- جواد محمد الشيخ خليل ، عزيزة عبد الله شريز (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد السادس عشر، العدد الأول مصطفى نجيب شاويش (1990): إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن .
- الحنيطي ، ايمان محمد علي، (2000): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

- سيف بن صالح الدبحي، (1997): العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي و انعكاستها على كفاءة الأداء، أكاديمية نايف، رسالة ماجستير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الطعامة، عبدالله محمد(2011)، أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الاردنية، مدينة إربد من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.
- طعامة، محمد (2011)، اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن ، عن مجلة أبحاث اليرموك، العدد الثالث، الأردن،
- عباس سهيلة محمد، علي حسين علي (2004): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الله فيصل إبراهيم، 2006، تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك السعودية، دراسة تحليلية عن جمرک مطار الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- العديلي، ناصر علي، (1985): دوافع العاملين في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- علي بن يحيى الشهري (2005): الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الفالح ، نايف بن سليمان ،(2001): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، سالم، العامري، أحمد آل مذهب، معدي العمر، بدران (1996): منهج البحث في العلوم السلوكية، الطابع الوطنية الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- كبابسة، محمد مفضي (2011)، العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الأردنية.
- محمد إبراهيم التويجري (1988): المواقف الوظيفية و الرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين و غير السعوديين في الشركات متعددة الجنسية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 2.
- ناصر محمد العديلي، (1995): السلوك الانساني و التنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية
- ناصر محمد العديلي، (1995)، السلوك الانساني و التنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية
- هيام نجيب الشريدة، (2002): بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الإنسانية، المجلد (14)، العدد (02)، الأردن.
- وفاء حسين الزير (1978): الرضا عن العمل بين معلمي المرحلتين الاعدادية و الثانوية، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية جامعة المنصورة.
- ياسين محجر، لوكيا الهاشمي (2002) : السلوك التنظيمي ، الجزء لثاني، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (1986): تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية. منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان الأردن.

.II المراجع باللغة الأجنبية:

- Macneil, (1993) : Implementing Management an overview , job satisfaction, San Diego : Pfeiffer, USA ,
- Moorhead G. & Griffin R. W, (1992): Fundamentals of Organizational Behavior, First Edition, Houghton Mifflin, USA
- Young J, (1988): Teacher job satisfaction: A study of the overall job satisfaction and work fact satisfaction of teachers, Dissertation Abstract International, 49 (7-A), 1665.

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين.

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
01	أ/حمر العين عبد الرزاق	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.
02	أ/لحسن حمزة	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.
03	أ/حديبي سمير	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.
04	أ/كلتين أحلام	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.
05	أ/عثمان قدور	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين.

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
01	أ/حمر العين عبد الرزاق	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.
02	أ/لحسن حمزة	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.
03	أ/حديبي سمير	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.
04	أ/كلتين أحلام	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.
05	أ/عثمان قدور	علم النفس عمل و تنظيم	جامعة مولود معمري تامدة تيزي وزو.