

جامعة مولود معمري-تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام و الإتصال



علاقة الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة
الاقتصادية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الكهرومنزلية "أونيام"-بتيزي وزو-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذة:

*سميرة تكلال

من اعداد الطالبتين:

*كاتية قاسي

*كاتية حساني

السنة الدراسية : 2022/2021

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، اللهم لك حمدا كثيرا طيبا مباركا على

نعمة الإسلام والنجاح. إلى روح حبي مصطفى العدنان،

أول من لهج لسانه بقراءة القرآن سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

.إلى من جعل الجنة تحن قدميها إلى أول إنسانه رأتها عيني وأحبها قلبي ونطق بها لساني،

إلى أعز إنسانه على قلبي إلى أرق وأجمل ما في الدنيا

إلى نبض قلبي والدم الذي يسري في عروقي إلى التي كانت مع لحظة بلحظة ورافقتني

بدعواتها وكانت سببا في نجاحي

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيرا (أمي

الغالية) طيب الله ثراها.

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم

العالي (والدي الحبيب) أطال الله في عمره.

إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، إلى جميع أساتذتي

الكرام، ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.

إلى كل العائلة الكبيرة

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

كاتبة حساني

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين

لم يعيش الإنسان بمعزل عن باقي البشر و في جميع مراحل الحياة يوجد أناس

يستحقون منا الشكر ، و أولى الناس بالشكر: الأبوان الكريمان

إلى من بسمتها غابتي و ما تحت أقدامها جنتي من أفضلها عن نفسي الملاك الطاهر

إليكي سيدتي صاحبة الرحمة و الحنان و العطاء أُمي الغالية حفظها الله و رعاها

إلى صاحب السيرة العطرة الذي أحنى ظهره التعب في سبيلنا و الذي كان له الفضل الأكبر

في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب أظال الله في عمره

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة تعويضا لها عن الوقت الذي حرمت فيه من صحبتي من إخوة

و أخوات و كل بإسمه

إلى أصدقائي و معارفي الذين أحبهم و أحترمهم إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني

أن لا أضيعهم ، فجزيل الشكر أهديكم و رب العرش يحميكم

إلى أساتذتي الأفاضل خاصة أساتذة قسم علوم الإعلام و الإتصال و كل من علمني حرفا

لأصل ما وصلت إليه ، فأنتم أهل للشكر ، و شكرا لكل من دعا لي بظهر الغيب دعوة إلى

كل هؤلاء أهدي هذا العمل ، داعية من المولى عز و جل أن يطيل في أعماركم و يرزقنا و

إياكم بالخيرات

كاتبة قاسي

شكر و عرفان

الحمد لله عز و جل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي و الذي ألهمنا الصحة

و العافية و العزيمة فالحمد لله حمدا كبيرا

لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية و من وقفة تعود على أعوام

قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير و الذين

حملوا أقدم رسالة " كن عالما فإن لم تستطع فكن معلما فإن لم تستطع فأحب

العلماء فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة الدكتورة تكلال سميرة على ما قدمته

لنا من توجيهات و معلومات قيمة ، و التي كان لها الفضل بالإشراف على هذا

البحث فلها منا كل الشكر و التقدير

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

و الشكر موصول إلى كل أساتذة علوم الإعلام و الاتصال ، و إلى كل من أمدنا بيد العون

من قريب أو بعيد و لو بكلمة

و في الأخير نسأل الله العظيم أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه انه ولي ذلك و القادر عليه

و أن يظهر هذا العمل في أبهى حلة ، و الحمد لله رب العالمين

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على العلاقة بين " الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي ، بحيث تكتسي الاتصالات التنظيمية أهمية بالغة في حياة المنظمة وفي زيادة حيويتها و إنتاجيتها خاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المنظمة ،وقد اخترنا المؤسسة الكهرو منزلية ENIEM لأسباب تتعلق بأهمية المؤسسة على الصعيد الاقتصادي و بكونها توفر فرصة التعرف على موضوع الاتصال التنظيمي .

و انطلقنا في دراستنا من سؤال جوهري مفاده : كيف يساهم الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية "اونيام" ؟ واعتمدنا على ذلك على المنهج المسحي الذي فرضته طبيعة الموضوع المدروس ، و هذا من خلال دراسة نظرية تقسر العلاقة بين المتغيرات و النتائج المتوصل اليها ، وقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات بالإضافة الى المقابلة و الملاحظة .

وتوصلنا الى مجموعة من النتائج ابرزها ان نسبة الذكور هي الأكثر تمثيلا لمجتمع البحث بنسبة 61.8% و ان اغلب المبحوثين بنسبة 67.3% يرون ان الادارة تتصل بهم عن طريق الاتصال الكتابي ، كما ان 54.4% اقرروا انه أحيانا ما يؤدي نوع الاتصال المستخدم في مؤسسة المبحوثين إلى تلبية احتياجاتهم ، و نسبة 49.1% اكدوا ان المنح التي يتقاضونها غير مناسبة على الاطلاق ، و رضا المبحوثين عن أسلوب الاتصال الموجود بمؤسستهم مرتبط بنسبة 50.9% بتكوين متخصصين في مجال الاتصال .و ما يمكن ان نضيفه أيضا ان المؤسسة تفتقد لخلية اتصال .

الكلمات المفتاحية : الاتصال التنظيمي ، الرضا الوظيفي، مؤسسة اونيام .

Summary of the study :

This study aims at recognizing the relationship between the organizational communication and the professional satisfaction . By the way the organizational communication has much importance in life's system and in increasing its viability and production. we have chosen ENIEM company for reasons related to the importance of this company in the economic field , as it gives the chance of identifying the subject of the organizational communication .

We have started our study with the main question : How, communication leads to the professional satisfaction in the company of ENIEM ? by doing that we applied the survey method that is necessary for the nature of the subject . All this by studying the theory that explains the relationship between the changes and the results. We adopted the quiz form as a main tool for collecting information ,in addition to the meetings and remarks .

By the end we find the main results that the rate of the male represents more the research community with 61,8% and the majority of researchers 67,3% see that the administration contacts them by written communication . And 54,4% of them states that the type of the communication used already satisfies their needs and 49,1% of them are not satisfied about their salaries . The satisfaction of the researchers about the way of communication in their company is

50,9% , by forming professionals in the field of communication . At
The end we can add that the company to the communication cell .

Key words : Organizational communication , professional
satisfaction, ENIEM company .

خطة الدراسة

- مقدمة

الإطار المنهجي

- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
- أسباب إختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
- مجتمع البحث و عينة الدراسة
- مفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة و التعقيب عنها

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

تمهيد الفصل

- المبحث الأول: مفهوم و نشأة الإتصال التنظيمي
- المبحث الثاني: أهمية و أنواع الإتصال التنظيمي
- المبحث الثالث: وسائل الإتصال التنظيمي
- المبحث الرابع: شروط فعالية الإتصال التنظيمي
- المبحث الخامس: معوقات الإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : خلفية نظرية حول الرضا الوظيفي

تمهيد الفصل

- المبحث الأول : مفهوم و طبيعة الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني : أبعاد و فوائد الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيها
- المبحث الرابع : طرق قياس الرضا الوظيفي
- المبحث الخامس : معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دور الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي

- المبحث الأول : مفهوم الإستراتيجية الإتصالية
- المبحث الثاني : أنواع و خصائص الإستراتيجية الإتصالية
- المبحث الثالث : مبادئ و خطوات إعداد الإستراتيجية الإتصالية
- المبحث الرابع : علاقة الإستراتيجية الإتصالية بالرضا الوظيفي
- المبحث الخامس : أثر الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي : الدراسة الميدانية

- نبذة عن مؤسسة "أونيام"
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أونيام"
- أهداف مؤسسة "أونيام"
- تفرغ و تحليل البيانات
- عرض النتائج الجزئية و العامة للدراسة
- خاتمة

مقدمة

مقدمة

يعد الاتصال عملية هامة من ضمن الوظائف الأساسية بالمؤسسات، فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من افراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها الى تحقيق غايات و اهداف المؤسسة ككل .

وقد تحولت المؤسسات الحديثة من الاستثمار في الطاقة إلى الاستثمار في مجال المعلومات والاتصال نظرا لمجالها المفتوح واللامحدود في البحث والاكتشاف، ونظرا للمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات العالمية المختلفة، و بالنظر إلى المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري، إلى مختلف المدارس الانسانية وغيرها حتى اليوم، فإن الإتصال أصبح يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة، وذلك باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف والتخطيط، أو بتنفيذه وتوجيهه ومراقبة نتائجه، وغيرها من العمليات التي تشملها المهام الإدارية، حتى أنه يمكن إعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية نظرا للدور الذي يلعبه في تكملة ودعم هذه الوظائف و هذا ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

يعد الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جدا لأنه يربط أعضاء المنظمة او المؤسسة فيما بينهم لينشر المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤدوا أعمالهم من خلالها بالكفاءة اللازمة كما يعمل الاتصال التنظيمي على تجميع وجهات النظر والأفكار والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم أيضا على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه وهو ما يدفع المؤسسة إلى خلق نوعا من الانسجام والتطور .

وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في علاقته الفعالة بالرضا الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت اقتصادية أو خدمية ، في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات الموظفين و باهتمام الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها بحيث يسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في

وجهاً نظرياً مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية .

ولذلك تناولنا في هذه الدراسة "علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي" لدى العاملين بالمؤسسة الكهرومنزلية في ولاية تيزي وزو للوقوف و التعرف عن العلاقة التي تجمع المتغيرين و وجهة نظر العمال وتحقيقاً لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين بعد تحديد الجانب المنهجي للدراسة: قسم نظري وآخر ميداني.

الجانب المنهجي : وقد إختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا اهم المفاهيم المتداولة في البحث.

القسم النظري للدراسة تم تقسيمه الى ثلاثة فصول ،تناولنا فيه ما يلي:

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي: تطرقنا فيه الى مفهوم الاتصالي التنظيمي و تطرقنا من خلاله إلى انواعه الرسمي و اللارسمي كذلك حاولنا أن نقف على أهداف الاتصال التنظيمي و ابراز معوقاته و شروط فعالية الاتصال التنظيمي ، لنصل في الاخير الى تحديد بعض نظريات الاتصال داخل المنظمة.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي :جاء فيه مفهوم الرضا الوظيفي و ابعاده كذا فوائده إضافة الى ذلك تطرقنا الى النظريات المفسرة و العوامل المؤثرة فيه مع ابراز طرق قياس الرضا لدى العاملين واثار ذلك

الفصل الثالث : بعنوان دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي:تناولنا فيه

مفهوم الاستراتيجية الاتصالية أنواعها وخصائصها إضافة الى مبادئ وخطوات اعداد الاستراتيجية الاتصالية و علاقتها بالرضا الوظيفي.

الجانب التطبيقي : وقد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها والتعريف بمؤسسة البحث ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة وبعد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة ، فقد تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، جملة من التوصيات والاقتراحات كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث .

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
- أسباب إختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
- مجتمع البحث و عينة الدراسة
- مفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة و التعقيب عنها

الإشكالية

يعد الإتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا و جليا من طرف المختصين و الباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما , و السلوك التنظيمي خصوصا و يمكن القول بأن الإتصال بوصفه نشاط انساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية من البداية و هذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه , و إن اختلفت السبل و الوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالإشارات أو تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله , كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية و لتحقيق الأمن و الاستقرار .

اذ تخطى الإتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليمس جميع مؤسسات المجتمع و تنظيماتها المختلفة , و يتنوع بتنوع هذه المؤسسات و لهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي و الشخصي و كذلك الجماهيري و التنظيمي , و هذا الأخير بالغ الأهمية في المؤسسات أو التنظيمات سواء الخاصة أو العمومية , و هنا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة و العنصر الأساسي الذي تبتدىء به نشأة أي مؤسسة , حيث أصبحت دراسته حاجة ملحة تتعلق بمنطق التطور الاجتماعي و الأداء في المنظمات , و يعد موضوع الاتصال التنظيمي من الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسة في جميع الميادين العلمية , حيث يعتبر بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة و الذي يرفد الوطن بتراكمه و تطوره بالعنصر المكون الأساس بجوهر التحكم , كما يعد الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع و مستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع و الإستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة و أفرادا .

و أصبح لدى الإتصال التنظيمي أهمية بالغة بكونه عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها , فداخلها يعمل الرئيس و مشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه

. و من خلال هذا يمكن القول أن المنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها و السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها , و اعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات إلى الإعتراف بدوره و أهميته و إيجاد إدارة خاصة به , و هذا ما اكسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي , حيث تعد مسألة الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي يتطرق لها علم النفس الإداري بالبحث و الإستقصاء , و قد جاء التركيز على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم من الإفتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله .

اذ تنتج أهمية الرضا الوظيفي في أنه من أهم مؤشرات صحة المنظمة و فاعليتها على أساس أن المنظمة التي لا يشعر عمالها بالرضا عن العمل و بيئة العمل بشكل عام سيكون حظها في النجاح أقل من المنظمة التي يكون فيها رضا العاملين مرتفعا , فالعامل الراضي عن عمله أكثر نشاطا و حماسا في المشاركة في حل المشكلات التي تواجه العمل .

و بالتالي أصبحت المؤسسات المتطورة تتوفر عل إدارة متطورة تهتم بصالح الموظفين و احتياجاتهم و سماع انشغالاتهم , و تولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ ملائم للعمل , فالفرد يبدع و يتحرك في حدود رضاه , و يترجم هذا الرضا الوظيفي في مواقف اتجاه عمله وكل هذا لا يمكن أن يحدث إلا عن طريق توظيف الاتصال التنظيمي في المنحى الذي يحقق رضا الموظف من خلال توفير بيئة عمل ملائمة يسودها التعاون و العلاقات الإنسانية الجيدة , و كلما كان المناخ التنظيمي متسما بروح الديمقراطية و تحقيق التفاعل , كلما ساعد ذلك على زيادة اقبال العمال على أعمالهم مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المطلوبة و لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع المناخ التنظيمي المؤسس الذي يسود العمل بالمنظمة و بين رضا العمال عن أعمالهم , و تتوقف درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على طبيعة هذا المناخ التنظيمي و من هنا تكمن الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام"؟

و انطلاقا من التساؤل الرئيسي تدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي :

1-ما هي الوسائل الإتصالية التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام"؟

2-كيف يساهم القائم بالإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام"؟

3-كيف تساهم خلية الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام"؟

4-ما هي الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام"؟

5-فيما تتمثل آثار الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام"؟

-أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر الأسباب و الدوافع التي دفعتنا الى اختيار الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي :

1-الأسباب الذاتية

-اكتساب الخبرات في ميدان الاتصال وذلك من خلال معالجة موضوع الاتصال التنظيمي و مدى أهميته و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسات عامة و بشكل خاص في المؤسسة الاقتصادية "اونيام" التي اخترناها لاجراء الجانب التطبيقي فيها .

-الاحتكاك المباشر و التعامل اليومي مع موظفي المؤسسة الاقتصادية "أونيام" وملاحظة بعض التصرفات التي تنتج عنهم سواءا بقصد أو بغير قصد , كوني لدي الرغبة في معرفة هل هناك علاقة بظروف عملهم و انعكاسات علاقاتهم برؤسائهم على أداء أعمالهم داخل هذه المؤسسة .

2- الأسباب الموضوعية

-المؤسسة الاقتصادية "اونيام" بحاجة ماسة لهذا النوع من الدراسات لتستغلها في الرفع من أداء عمالها و تحسين خدماتها عن طريق توظيف الاتصال التنظيمي في تحقيق رضا جمهورها الداخلي (الموظفين) لتلحق بركب الدول المتقدمة , و تتقدم عن طريق دراسات تجرى بها لتساعدنا على ذلك.

-موضوع الدراسة يتجدد باستمرار نظرا لطبيعة الشخصية الإنسانية التي تتسم بالتغيير المستمر نتيجة التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي و محاولة معرفة العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي .

-أهداف الدراسة

- إبراز الوسائل الاتصالية التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام".
- محاولة الكشف عن كيفية مساهمة القائم بالإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام".
- محاولة التعرف على الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام".
- إظهار كيفية مساهمة خلية الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام".
- التعرف على آثار الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام".

-أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة موضوع علاقة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة الاقتصادية "أونيام" بولاية تيزي وزو , في أهمية الموضوع بحد ذاته حيث أن الاتصالات التنظيمية مهمة و يكمن ذلك في أثرها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية , لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها الموقف و الغرض من الاتصال و الاتجاه الفكري السائد في المنظمات و الحالة النفسية لطرفي الاتصال .

كما تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع الاتصال التنظيمي باعتباره عملية تفاعل اجتماعي خاصة في المؤسسات , لأنه عنصر مهم مساهم في تحقيق و نجاح

أهداف الجماعة داخل المؤسسة أو خارجها ، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير و مشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه .

كذلك تبرز الأهمية من الدور الكبير الذي يلعبه رضا الموظف عن أعمالهم و رؤسائهم في العمل ، اذ ينعكس ذلك على أدائهم بحيث يكون عالي مثالي و نموذجي يؤدي إلى تنفيذ و تطبيق الأعمال بجودة و سلاسة و فعالية ، و هذا ما يؤدي الى اتصال ودي تغلب عليه المفاهمة و التعاون و تكثيف الجهود و تنسيقها من خلال تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية "أونيام" و السير بها قدما في مجال البحث العلمي .

-منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات

لفهم و تحليل أي ظاهرة من الظواهر المراد دراستها لا بد من اتباع مجموعة من الإجراءات ثم منها من طرف علماء المنهجية ، حيث تختلف المناهج باختلاف طبيعة الموضوع .

حيث تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد المواضيع الاجتماعية و الإنسانية ، وذلك من أجل الوصول على نتائج بطريقة علمية علمية و دقيقة ، فموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث المنهج الذي يختاره ، و يعرف المنهج في على أنه مصطلح مرادف لكلمتي المنهج و المنهاج اللتين تعنيان الطريق الواضح ، أو في اللغة الفرنسية فإن كلمة المنهج التي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة و العقلانية الهادفة الى بلوغ نتيجته ما¹ .

وهو أسلوب التفكير و العمل الذي يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها ، وبالتالي الوصول الى نتائج و حقائق معقولة حول الظاهرة أي موضوع الدراسة² .

و بما أن موضوعنا يندرج ضمن الدراسات الوصفية فإن المنهج المتبع هو المنهج المسحي الذي يعتمد على الملاحظة و التصنيف و التحليل و التفسير ، و ذلك عن طريق تحليل

¹-إحسان محمد الحسن ،مناهج البحث العلمي ،داروائل،ط1،عمان،الأردن، 2005، ص11.
²- ريجي مصطفى عليان و عثمان محمدغنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي (النظرية و التطبيق) ،دار صفاء،ط1،عمان،2000،ص33.

البيانات و المعلومات تحليلا و افيا يؤدي إلى فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة و تقديم تفسيرها ملائما لها³.

و يعرفه "محمد عبد الحميد" بأنه أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن الأفراد و بسلوكهم و ادراكهم و مشاعرهم و اتجاهاتهم , و يعتبر الشكل المعياري لجمع المعلومات عندما تشمل الدراسة المجتمع الكلي أو تكون العينة كبيرة و منتشرة بالشكل الذي يصعب فيه الاتصال بمفرداته⁴.

كما يعرف المنهج المسحي أنه البحث الذي يهدف الى وصف الظاهرة المدروسة , أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف و الممارسات أو التقييم و المقارنة , أو التعرف على ما يفعله الآخريين في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية⁵.

أدوات جمع البيانات:

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري للبحث تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث، إذ تعد هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي فعلىنا كباحثين أن نحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثنا، وبناء على ذلك فإن عملية اختيار أسلوب جمع البيانات يعتمد على عوامل عدة منها:

- طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها.

- طبيعة المجتمع وأفراد الدراسة.

هناك أدوات كثيرة لجمع المعلومات في البحث الإعلامي يمكن التمييز بينها على أساس ما تعتمد عليه كل منها في عملية جمع البيانات

والأداة هي "هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولته"⁶

³-محمد إبراهيم رضوان أحمد، البحث العلمي(تحليل و تطبيقات)، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، ص16.

⁴-ريحي مصطفى عليان و عثمان محمد عني، مرجع سبق ذكره، ص34.

⁵- سالم سعيد القحطاني و آخرون ، منهج البحث في العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الملك مسعود، ط2، 2000، ص20

⁶ثائر أحمد غباري ،خالد محمد أبو شعيرة،مناهج البحث التربوي ، دار مكتبة العربي للنشر والتوزيع ،ط1، الأردن، 2010، ص26

وقد اعتمدنا في دراستنا على أدوات لجمع البيانات على النحو الآتي:

- **الملاحظة:** تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات ومصدرا للمعرفة الصحيحة حيث تعرف على أنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، تسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه وقد عرفها البعض بأنها : "توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها تهدف الوصول إلى كسب المعرفة جديدة عن تلك الظاهرة او الظواهر

7

واعتمدنا هذه في الدراسة على الملاحظة البسيطة وهي "ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها إلى الضبط العلمي ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس و التحليل"، حيث قامت الدراسة باختيار هذا النوع من الملاحظة لأنها تسمح بملاحظة طريقة تصرف المدراء مع العمال دون إشعارهم بأهم تحت الرقابة حتى لا يغيروا من تصرفاتهم العفوية، كما تسمح من جهة أخرى بملاحظة سلوك العمال وهم في نفس القسم و طريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض، وقد استخدمت في تحليل الجداول من خلال ربط ما تم مشاهدته وبين إجابات العاملين و استنتاج ما يمكن استنتاجه⁸.

⁷عمار بحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2001، ص81

⁸ بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، **منهجية العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص27

• **الإستبيان** : يعتبر الإستبيان من أدوات البحث الشائعة الإستعمال في العلوم الإنسانية ، خاصة في علوم الإعلام والاتصال.

فهي عبارة عن أداة تتكون من أسئلة حول الدراسة وموضوعها ، تهدف للكشف عن الظواهر وتحديدتها حيث توجه هذه الأسئلة إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات والبيانات حول مشكلة أو موضوع ما.⁹

حيث اعتمدنا على استمارة موجهة لموظفي مؤسسة الاقتصادية ENIEM بتيزي وزو ،فاشتملت على أسئلة مغلقة ومفتوحة وأخرى شبه مغلقة في صورة أربعة محاور متمثلة كالآتي:

-**المحور الأول**: تضمن البيانات الشخصية لمجتمع البحث حيث تعرفنا من خلاله على السن الجنس و المستوى التعليمي و الأقدمية في العمل .

-**المحور الثاني**: تضمن 10 أسئلة حول نوع الاتصال السائد في مؤسسة "أونيام" .

-**المحور الثالث**: تضمن 9 أسئلة حول علاقة القائم بالاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة "أونيام" .

-**المحور الرابع**: تضمن أسئلة 9 حول دور الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة "أونيام".

وبعدما قمنا بتصميم الاستمارة ومناقشتها مع الأستاذة المشرفة، ثم عرضها على الأساتذة لتحكيمها وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

⁹إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، **مناهج وطرق البحث العلمي** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 2010،ص96

-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع البحث على أنه: "مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر "مجتمع مستهدف" الذي يريد الباحث دراسته ويتم تعميم النتائج على كل المفردات¹⁰.

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة والذي يهدف لمعرفة علاقة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ENIEM -بتيزي وزو -، فإن مجتمع الدراسة يقتصر على عمال قسم الموارد البشرية و يضم مجتمع الدراسة بعض عمال المؤسسة من المنظور الإحصائي.

عينة الدراسة:

يعتبر الباحثون عينة الدراسة اهم ما يسير البحث العلمي خاصة في الجانب الميداني للبحث اذ يمكن تعريفها على انها " مجموعة من المفردات سواء كانت اشخاص او وثائق يقوم الباحث باختيارهما بهدف جمع البيانات الخاصة بالبحث على ان تتمثل هذه العينة المجتمع الكلي احسن تمثيل وان يكون لكل فرد فرص متساوية في الاختيار فهي انعكاس كامل لصفات و خصائص مجتمع البحث¹¹ ونظرا لطبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة قمنا باختيار العينة القصدية أو العينة العمدية أو العينة النمطية، والتي تقوم على انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.¹²

¹⁰- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، عالم الكتب، ط 1، مصر، 2005، ص 204

¹¹- عبد الهادي نبيل احمد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3، قسنطينة، 2006.

¹²- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 1999، ص 96

و بمعنى آخر فالعينة القصدية هي العينة التي يقوم فيها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات و بيانات وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث¹³.

ونظرا لحجم مجتمع البحث المتكون من 200 عاملا، قمنا بتوزيع 60 استمارة بطريقة قصدية على موظفين قسم الموارد البشرية بالمؤسسة الكهرومنزلية ENIEM بتييزي وزو ، و ذلك من أجل التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بهذه المؤسسة ، و قد بدأنا بتوزيع الاستمارات في نهاية شهر جويلية و بالتحديد في تاريخ 25 جويلية 2022 وقمنا باسترجاعها في 15 اوت 2022 .

في البداية قمنا بتوزيع 60 استمارة على 60 موظف كما ذكرنا سابقا ، و قد حرصنا بقدر الامكان أن يكون هذا التوزيع يمس مختلف الموظفين ، و تمكنا باسترجاع 55 استمارة ، وذلك بسبب عدم ملء كامل الاستمارات من طرف العمال. و اعتمدنا في تحليل البيانات على اربع متغيرات و هي : الجنس، السن ، الاقدمية في المهنة و المستوى التعليمي ، كما قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول قسم الموارد البشرية .

. تحديد المفاهيم:

الاتصال :

نجد أن لفظ الإتصال إختلفت معانيه باختلاف إتجاهات القائمين على دراسته فعرفه " كارل هوفلاند" أنه :عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة وتعديل سلوك المستقبل أو تغييره .

¹³علي عبد الرزاق جلبي، تصميم البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص251

كما يعرفه "عبد الغفار" على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة باستخدام قنوات إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل و التأثير¹⁴ .

الاتصال التنظيمي

فيعرف Sanborn و Redding الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال. أما leskara فقد أضاف بعدا ثالثا للاتصال التنظيمي وهو البعد الشخصي إلى البعدين الذين طرحهما Zelka و Dance¹⁵

ويعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي، بأنه "اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها¹⁶ .

والاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموما، فيقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة، لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين، ومن جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب "بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين و هو إما اتصالا رسميا أو غير رسمي ومن أهم وسائله التقليدية: الوثائق المكتوبة الاجتماعات المباشرة والدورية والطارئة، أما وسائله الحديثة فتتمثل أساسا في الهاتف الفاكس - الاجتماعات بالهاتف، الحاسوب...¹⁷

¹⁴ جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، ط1، الأردن ، 2012، ص 138

¹⁵ محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي، 2000، ص18

¹⁶ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2004، ص13

¹⁷ فضيل دليو، الاتصال، مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص ص 16 ، 17

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو عملية إدراكية واجتماعية ونفسية تقوم المؤسسة، وتسهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار والمعلومات بهدف خلق التماسك بين وحدات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحقيق مشاريعها وأهدافها والحفاظ على مقوماتها .

الرضا :

الرضا ما هو يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة، أن كما مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا¹⁸

-الرضا الوظيفي :

يعني الإتجاه الإيجابي المؤثر لدى العاملين تجاه عملهم أو مدى إستمتاعهم بوظيفتهم ،وهو عبارة عن مجموعة الصفات أو الخصائص الإجتماعية المرتبطة بالعمل والقيم والإتجاهات والخبرات التي تحدد معنى العمل ودوافعه¹⁹.

ثانيا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

-المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة عناصر الانتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف انتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، هذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية²⁰ .

- هي مجموعة منظمة ومهيكله تخضع إلى منطق دقيق ولمقاييس محددة من الناحية التقنية والبشرية²¹ .

¹⁸أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2002 ،ص 15.

¹⁹سمير أحمد عسكري ، مدخل إدارة الأعمال ، دار النهضة، ط1، مصر، 1987 ،ص 19

²⁰ بويقوب عبد الكريم، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003،ص 87 .

²¹ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998 ،ص 65 .-

-تعرف على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الانتاج بغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية والمالية اللازمة للانتاج الاقتصادي بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط الاقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعا لحجم ونوع النشاط²².

-المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجله²³.

-الدراسات السابقة والتعقيب عنها:

تعد الدراسات السابقة بمثابة الاطار النظري أو المنطلق الرئيسي الذي يعود إليه الباحث لانجاز بحثه ليستطيع الاحاطة بكل جوانب موضوعه، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية من خلال عدد من الخطوات خاصة المنهجية منها، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح من جهة، كما تساعده من جهة أخرى في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها ومعرفة الصعوبات التي ستواجهه ، وفي هذا الصدد اعتمدنا في دراستنا على عدد من الدراسات السابقة صنفت على الشكل التالي :

²² - اسماعيل عرابي ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2001 ،ص 35

²³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 ،ص 14

الدراسة الأولى: بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"²⁴.

هدفت هذه الدراسة إلى أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بالوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية ومدى فعاليته، ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنماءها وتطويرها.

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية أهمها:

-كيف تسيير العملية الاتصالية وماهي عناصرها وأغراضها؟

-ما مدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم؟

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات أهمها:

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية

- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

والاجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الإستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من

موظفي مركب الرافعات و المجازف C.P.G

فيما كانت أهم النتائج على الشكل التالي:

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية

- ضعف قنوات الاتصال النازل.

- أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة

²⁴العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 20

- المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن موضوع الاتصال يعتبر من المواضيع الحساسة التي لها أثر كبير على توجهات وسلوكات العمال كذلك على الانتاج في حد ذاته، غير أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية .
الدراسة الثانية: بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية"²⁵ .

هدفت هذه الدراسة في التعرف على العلاقة التي تربط بين الإتصال التنظيمي وأداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والمعوقات التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة و التي تؤثر بدورها على أداء العاملين، والتي يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين، وذلك بطرح تساؤل رئيسي جاء على النحو التالي: هل نمط الاتصال يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

وقد قسمت الباحثة التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات جزئية كان أهمها:

- هل الاتصال النازل والصاعد يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟

-هل الاتصال الأفقي يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء؟²⁶

وانطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:

²⁵أميرة جرمان، الإتصال التنظيمي و علاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العملي و تسيير الموارد البشرية، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2012، ص 30

يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء باختلاف نمط الاتصال السائد.

- ونتاجا لهذه الفرضية تولدت منها فرضيتين جزئيتين، للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، وتكونت العينة من تسع (9) عمال.

- ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة للدراسة تم تقسيمها إلى محورين هما: الاتصال التنظيمي والأداء وقد قامت الباحثة بمعالجة البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية وتحليل المحتوى.

-ومن خلال إجابات أفراد العينة، توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

- لا يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد للبناء باختلاف نمط الاتصال السائد.

- لا يساهم الاتصال النازل والصاعد في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء.

- لا يساهم الاتصال الأفقي في تحسين أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء.

وقد توصلت الباحثة (الطالبة) من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال كمتغير لا يؤثر في الأداء، لأن الاتصال هنا هدفه ومهمته نقل المعلومات المهنية فقط، أما الأداء فلا يمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء، وبالتالي لا يمكن من خلاله تحفيز العمال²⁷

²⁷. نفس المرجع السابق

الدراسة الثالثة: تحت عنوان : " أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة" ²⁸.

والتي هدفت الى معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي عمى دافعية الانجاز لدى عمال مؤسسة سونمغاز ، و معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الانجاز عند عمال المؤسسة.

وكذا معرفة مدى تأثير على زيادة نسبة دافعية انجازهم و إضافة الى ذلك معرفة الاتصال و تأثيره عمى دافعية الإنجاز.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي : ما تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي عمى دافعية النجاز لدى الافراد العاملين بمؤسسة سونمغاز فرع - جيجل - من خلال آراء منفذي واطارات هذه المؤسسة ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية حجمها 228 مفردة وهم من العمال المنفذين بمؤسسة سونمغاز جيجل 2008 ، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر أهمها :

- وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته .
- سبب انخفاض دافعي الانجاز هو طول الخط الاداري.
- الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الانجاز لحد ما السبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود الى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على

²⁸هناك مارس ، أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء اطارات ومنفذي المؤسسة ، رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس العملي و السلوك التنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منثوري، قسنطينة ، 2008،ص 40

تنمية هذا الدافع وتطويره لدى افراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من الاجادة والتميز وتحقيقا لاهداف المنظمة الذي يتمثل في انتاج الكهرباء مع تجنب اي خطأ او عطل ، وكذا مواكبة التطور التكنولوجي .

الدراسة الرابعة : تحت عنوان : "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لمدينة مكة المكرمة "29.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات التي كانت كسؤال رئيسي في الإشكالية والتي تتدرج منها أسئلة فرعية تمثلت في :

- ما هي العلاقة بين الإحترام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين والمشرفات بمكة المكرمة؟

- ما هو أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس ،المؤهل العلمي ،التخصص للمشرفين والمشرفات؟

حيث إعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي ،وكذا المنهج الوصفي الإرتباطي لتحديد نوع العلاقة مابين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية . أما عن عينة الدراسة وأدواتها إعتمدت على (102 مشرفا تربويا (175 مشرفة تربوية) من مختلف مراكز الإشراف التربوي ،كما إستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات .

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

-إن كل من المشرفين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي .

²⁹ابناس فؤاد نواوي فلمبان ،الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات ، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية و التعليم ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ،2008،ص 31

-وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي ،والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.

الدراسة الخامسة: تحت عنوان : "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"³⁰

هدفت هذه الدراسة لمعرفة حدود التأثير إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة والذي كان كسؤال رئيسي في الإشكالية ويندرج منه أسئلة فرعية تمثلت في:

-ما مدى وجود الصراع في المنظمة وما أسباب نشأته؟

-كيف يؤثر الصراع في الرضا الوظيفي؟

-ما دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والإتصال والرقابة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي

فاعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري ،وكذا منهج دراسة الحالة في الجانب التنظيمي ،أما الأدوات المستعملة في الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان ،الذي وزع لمعرفة آراء العينة المدروسة مع إجراء العديد من المقابلات مع رؤساء الأقسام والعاملين ،للحصول على بعض المعلومات الهامة.

وأهم النتائج المتوصل إليها:

-اتصال بين الأفر وجود عدة أسباب ومصادر الصراع عن طريق ما يحدث في تفاعل واد وجماعات المنظمة.

³⁰تنور الدين عسلي ،ادارة الصراع واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين .رسالة ماجستير ،تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر،الجزائر2009،ص20

- تأثير إدارة الصراع كظاهرة سلوكية في المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق ما يحدث من علاقات إجتماعية بين الأفراد .

-يؤدي كل من الرقابة والقيادة والإتصال دورا فاعلا في إدارة الصراع،وجعله يؤثر إجابا في الرضا الوظيفي حيث تساهم القيادة في تحقيق الرقابة الفعالة على سلوك العمال وتصرفاتهم أثناء العمل.³¹

الدراسة السادسة : تحت عنوان "الرضا الوظيفي لمعممي صعوبات التعلم." "

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف عمى مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.

- التعرف على دور المتغيرات التنظيمية ببرامج صعوبات التعلم بمدينة الرياض.

- التعرف عمى واقع المتغيرات الوظيفية (الخبرة ، طبيعة الوظيفية ، العائد المادي التدريس لمعلمي صعوبات التعلم.

وانطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي : ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض؟

واعتمدت الدراسة عمى المنهج الوصفي ، ولجمع البيانات استخدمت الاستمارة كأداة للحصول على البيانات ، وطبقت عمى عينة قوامها (230) من معلمي صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض ، 2012.

وخصت الى عدة نتائج نذكر اهمها :

- التدريس الفردي يساعد الطالب على التمييز في عمله.

³¹نفس المرجع السابق

- عدم حصول المعلم عمى مكافأة تشجيعية تقديرا لمجهوده يضايقه ويقلل من طموحه في العمل.

- يوجد تعاون بين المعلمين وادارة المدرسة بشكل جيد .

- عدم اهتمام المسؤولين بعقد دورات تدريبية خاصة بصعوبات التعلم³².

-التعقيب عنها:

انقسمت الدراسات السابقة الى قسمين القسم الاول تناول المتغير الاول والمتمثل في الاتصال التنظيمي والقسم الثاني تناول الرضا الوظيفي ، بحيث احتوى القسم الاول ثلاث دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث، وقد تناولت محور الاتصال التنظيمي كمتغير الدراسة التي تناولها الباحث ومثال ذلك دراسة كل من بن داود (2008) دراسة اميرة جرمان (2012) دراسة هناء مارس (2008) ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها تناولت الاتصال التنظيمي و علاقته بالعمال سواء المؤسسة الاقتصادية او الخدماتية .

ولقد لاحظنا أن كل هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي اما عن الادوات البحثية المعتمدة في هذه الدراسات استخدمت الاستبيان و المقابلة للحصول على البيانات .

وخلصت هذه الدراسات الى نتائج و اختلفت النتائج بحسب الموضوع والمكان المدروس فيه وتمثلت في:

-دراسة "بن داود ،" توصلت الى أن العمال لا يشعرون بالارتياح والرضا عن العمل المؤسسة، وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة وقوية مما يحد من عملية الاتصال التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الوظيفي.

³² محمد بن سعد بن سيف العتيبي ، الرضا الوظيفي لمعممي صعوبات التعلم ، رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ، 2012

-دراسة "اميرة جرمان" وقد توصلت الباحثة (الطالبة) من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال كمتغير لا يؤثر في الأداء، لأن الاتصال هنا هدفه ومهمته نقل المعلومات المهنية فقط، أما الأداء فلا يمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء، وبالتالي لا يمكن من خلاله تحفيز العمال.

-دراسة هناء "مارس الاتصال" حيث اظهرت النتائج أن التنظيم الرسمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الانجاز لحد ما والسبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود الى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا الدافع وتطويره لدى افراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل .

ام عن القسم الثاني تناول ثلاث دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث، وقد لوحظ أن هذه الدراسات تناولت محور الرضا الوظيفي كمتغير الدراسة ومثال ذلك دراسة كل من ايناس فؤاد(2008)، نور الدين عسلي (2008)، محمد بن سعد بن سيف العتيني (2012)

ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموعة من العوامل الداخلية التنظيمية لمؤسسات إلا أن مجتمع البحث في كل الدراسات كان مختلف باختلاف طبيعة الدراسة

استخدم كل من الباحثين "ايناس فؤاد"، "نور الدين عسلي" المنهج المسحي والوصفي اما "محمد بن سعد بن سيف العتيني" اعتمد على المنهج الوصفي واما عن الادوات المستخدمة فكل الدراسات استخدمت الاستبيان للحصول على البيانات

وقد اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن البحث الحالي، فالدراسات السابقة الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي أجريت في الفترة بين (2008 - 2012) بينما تم إجراء البحث الحالي خلال هذا العام 2022

وعليه فقد اختلفت الاهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية ، أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

تمهيد الفصل

- المبحث الأول: مفهوم و نشأة الإتصال التنظيمي
- المبحث الثاني: أهمية و أنواع الإتصال التنظيمي
- المبحث الثالث: وسائل الإتصال التنظيمي
- المبحث الرابع: شروط فعالية الإتصال التنظيمي
- المبحث الخامس: معوقات الإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : خلفية نظرية حول الرضا الوظيفي

تمهيد الفصل

- المبحث الأول : مفهوم و طبيعة الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: أبعاد و فوائد الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: لنظريات المفسرة للرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيها
- المبحث الرابع: طرق قياس الرالوظيفي
- المبحث الخامس : معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دور الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي

- المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية
- المبحث الثاني: أنواع و خصائص الإستراتيجية الإتصالية
- المبحث الثالث: مبادئ و خطوات إعداد الإستراتيجية الإتصالية
- المبحث الرابع: علاقة الإستراتيجية الإتصالية بالرضا الوظيفي
- المبحث الخامس: أثر الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

الفصل الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

تمهيد الفصل

- المبحث الأول: مفهوم و نشأة الإتصال التنظيمي
- المبحث الثاني: أهمية و أنواع الإتصال التنظيمي
- المبحث الثالث: وسائل الإتصال التنظيمي
- المبحث الرابع: شروط فعالية الإتصال التنظيمي
- المبحث الخامس: معوقات الإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على فعالية الموارد البشرية و لكي يتم الرفع من مستوى و فاعلية هذه الموارد لا بد من تدريبها و تطويرها و تحفيزها بما يحقق الأهداف المرجوة . و باعتبار أن الإنسان كائن اتصالي بطبعه و لا يمكن لأي مجتمع من تحقيق البناء و التقدم دون بناء قاعدة اتصالية فعالة و حيث أن الإتصال التنظيمي يعتبر ركنا أساسيا من أركان تحقيق التفاهم و التواصل الوظيفي من أجل ذلك تسعى المؤسسات باختلاف مسمياتها إلى تقييم سلوك العاملين فيها في ظل تعدد بيئة العمل . فإن عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات هي عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع و تتمثل في نقل و استقبال المعلومات و الفهم من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى ، إن مكونات تلك تتغير من حيث الزمان و المكان ، و تتغير في المجالات و المواقف المختلفة و التي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعا لاختلاف عملية الإتصال يعد الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري و أساسي جدا لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر المعلومات و الأفكار و الحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم من خلالها بالكفاءة اللازمة كما يعمل الإتصال التنظيمي على تجميع وجهات النظر و الأفكار و المعتقدات لإقناع العاملين و التأثير في سلوكهم و يساعدهم أيضا في التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه و هو ما يدفع المؤسسة إلى خلق نوعا من الإنسجام و التطور .

المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإتصال التنظيمي

1- مفهوم الإتصال التنظيمي:

هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القنوات والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة³³. هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينفذ الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى. و الإتصال التنظيمي هو " تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون فيها بتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى"³⁴.

مهامه:

يمكن توضيح بعض مهام الإتصال التنظيم الرسمي في النقاط التالية:

- ✓ نشر أهداف المنظمة وقيامها بإعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
- ✓ إبلاغ تعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- ✓ الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- ✓ توضيح التغيرات والانجازات.

تطويع الأفكار والتعديل الاتجاهات واستنصاء ردود الأفعال الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف.

³³ عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول و أسس ومفاهيم، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1997 ص104.

³⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، 3، عمان، 2004، ص365

الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد وتقدم في اتجاه تحقيق الهدف.³⁵

2- التطور التاريخي للاتصال التنظيمي

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية و منهجية علمية، و ذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال، خاصة في أمريكا و أوروبا. ويعتبر "ايفي لي" رائد العلاقات العامة الحديثة، و هو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903 ، و يرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية و الصناعية على نشر سياستها و إعلام الجمهور بأهدافها و أغراضها و العمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، و تأييده و مساندته لها ، و قد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام و النشر كميدان جديد في عالم التجارة، فنادوا بأن دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة و نقل سياسات المؤسسة إلى الراي العام³⁶. و استمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير و برعاية الهيئات العسكرية حيث : " وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور " المكلف بالصحافة" الذي قام بهد ضباطه بصفة مؤقتة و بالموازاة مع مهام أخرى ، و في نفس فترة بداية القرن العشرين أنشأ "بيجو اول صحيفة مؤسستية كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سينجر" SINGER حوالي عام 1926 ، و في فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود ب مصلحة صحافية خاصة و لم يشهد مجالا لاتصال انتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات ، و لقد وصف الإسباني (كراسكوسا CARRASCOSA) .

³⁵هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، ط1، مصر، 2000، ص، 54

³⁶نفس المرجع، ص، 55.

التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته الرباعية (الأحرف الأربعة)؛

- ✓ في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط " بالتكاليف " Costes
- ✓ في السبعينات عصر التسويق التجاري commercial
- ✓ في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية calidad
- ✓ في التسعينات الاتصال الشامل communication globale

أما " على المستوى العربي ، فقد أعلن في 06 ماي 1965 عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية ، التي تهدف إلى بحث و تدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي و دعوة إلى الإصلاح و البناء .³⁷ و ذلك من خلال فقد العديد من الندوات ، المؤتمرات المتخصصة.

³⁷محمد العزازي، أحمد إدريس، العلاقات العامة المعاصرة ، " و فعالية الإدارة، المكتبة العلمية ، مصر ، 2004، ص13

المبحث الثاني: أنواع وأهمية الاتصال التنظيمي

1-أنواع الاتصال التنظيمي:

يمكن تقسيم الاتصالات التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما:

1- هي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين المنشأة وداخل نظامها سواء كان ذلك بين

أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات.³⁸

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.³⁹

و يعرفه الناصر القاسمي أيضا على أنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين.⁴⁰

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات الرسمية وأخرى غير رسمية وسوف نلقي الضوء على كل منهما.

أ/- الاتصالات الرسمية:

يعرفه بشير العلاقة بأنه الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة ويعرفها جميع أعضاء التنظيم وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات.⁴¹

³⁸ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 58.

³⁹ فضيل دليو، اتصال المؤسسة اشهار، علاقات عامة علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص50.

⁴⁰ ناصر القاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2011، ص10.

⁴¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار الباجوري والعملة للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 307.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإتصال رسمي هو ذلك الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وهذا النوع من الاتصالات يأخذ ثلاثة اتجاهات في:

1- الإتصال النازل:

وهو إتصال من الأعلى للأسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة ومن أكثر الظروف المستخدمة في هذا النوع من الإتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين.⁴²

هناك خمسة أنواع من الإتصال النازل تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

- ✓ تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.
- ✓ معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهنة وعلاقتها بالمهام التنظيم الأخرى.
- ✓ معلومات حول الإجراءات والمسارات التنظيمية.
- ✓ معلومات ترجع فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.
- ✓ معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم.⁴³

-أغراض الإتصال النازل:

- ✓ توضيح رسالة المنظمة وأهدافها وسياستها.
- ✓ اطلاع المرؤوسين على المنظمة التاريخية، تطورها مستقبلها.
- ✓ توصيل معلومات على العمليات اليومية.
- ✓ تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة.

⁴²محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، داروائل للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 243.

⁴³محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري و الإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

✓ إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.

-مزايا الاتصال النازل:

✓ إعلام الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا يعمل وعلى إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يساعد على القضاء على جو عدم الثقة التي قد تسود المنظمة.

✓ يخلق شعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا يخلق لدى الأفراد الاعتزاز بالنفس والعمل⁴⁴.

✓ تمكين الأفراد من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.⁴⁵

-معوقات الاتصال النازل:

بالرغم من أهمية وحيوية الاتصالات النازلة إلا أنها تواجه مشكلة أو معوقات تزيد من صعوباتها وتحول دون تحول وبدون تحقيق الاتصالات الناجحة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- إن العديد من التنظيمات غالباً ما تعتمد على وسائل الاتصال حديثه وتتخاشى الرسائل الشفهية والمواجهة يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب حاجب من قبل المسؤولين من خلال حجمهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب لرسائل من الإدارة للعاملين.⁴⁶

⁴⁴حسن حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة في العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص274.

⁴⁵عبد المعطي محمد عساف، الاتصال الفعال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص185.

⁴⁶نفس المرجع، ص185.

-وسائل تحسين الاتصال النازل:

يستطيع المدير الإسهال بشكل كبير في نجاح الاتصالات النازلة من خلال اهتمامه بمقدار ونوعيه المعلومات وإعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل ودوره في عملية الاتصال واختيار الوسائل المناسبة وفي ما يلي بعض الاقتراحات لتحسين الاتصال النازل:

- ✓ أن يكون لدى المدير قناعة كبيرة بأن الاتصالات تشكل جانبا هاما في عمله.
- ✓ أن يسعى الرئيس باستمرار لاطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة وبخاصة المعلومات التي تهم العاملين.
- ✓ أن يخطط المدير بوعي للاتصالات.
- ✓ إيجاد وبناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات.⁴⁷

2-الاتصال الصاعد:

أي الاتصالات من أسفل للأعلى أي من الإدارة الدنيا غالى العليا اغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا وكل ما زادت الاتصالات صاعدة كلما أدى إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجها.

ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم وأراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح.⁴⁸

أغراض الاتصال الصاعد:

- ✓ التعبير عن اراء المرؤوسين وشكوائهم ومشاكلهم
- ✓ تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.

⁴⁷حسن حريم، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص،ص 257، 258.

⁴⁸شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 162.

- ✓ تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياستها وخطوطها.
- ✓ اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم.
- ✓ المشاركة في صنع القرار.
- ✓ طلب التوجيه والنصح والإرشاد.
- ✓ توجيه الأسئلة والاستفسارات حول العمل.⁴⁹

مزايا الاتصال الصاعد:

- ✓ تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشارعهم وهذا بالطبع ارضاء لحاجات اجتماعية وذاتية لهم.
- ✓ يمكن من اكتشاف الحقائق وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- ✓ المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرصة الاتصال المنتظمة و المتفاوتة مع رئيس وعليه يشعر المرؤوس بأنه جزء من المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل ظروف الدافعة للعمل حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية

معوقات الاتصال الصاعد:

- ✓ عدم إصغاء الفاعل للمرؤوسين للاعتقاد السائد لدى رؤساء بان الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتنمر.
- ✓ التقاليد والشهرة والسلطة تدعم الاتصالات النازلة.
- ✓ إتباع سياسة الباب المغلق من طرف رؤساء والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين.
- ✓ البعد المكاني بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ تعقد الهيكل التنظيمي ووجود مستويات إدارية العديد.⁵⁰

⁴⁹محمد يسري إبراهيم، الاتصال والسلوك التنظيمي ، البيطاش سانتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 187.

⁵⁰زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص43.

وسائل تحسين الاتصال الصاعد:

- ✓ إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها للتسلل شكاويهم ومقترحاتهم وحل مشكلاتهم وسياسة ثابتة وواضحة للاستماع إلى المرؤوسين مهما كانت وجهة نظرهم سلبية أو ايجابية على المدير أن يكون العناية والضيقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات والاقتراحات وان يكون موضع ثقة هذا الحقل.
- ✓ على المدير العمل على تصحيح أية اتجاهات أو عدد أو تصرفات تمنع المرؤوسين من الحديث إليه بحرية تامة بكل جرأة وصراحة.
- ✓ أن لا يكشف المدير عن رأيه في موضوع ما قبل سماع المرؤوس ناقل المعلومات وصاحب المشكلة يجب على المدير أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوسين وان يشعره بأن تلك المعلومات ذات نفع وفائدة.

3-الاتصال الأفقي:

وتمثل في الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعرج هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وهي الأكثر ضرورة لأحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل داخل المؤسسة.⁵¹

كما أن الاتصالات الأفقية تساعد على توثيق التعاون المتبادل وعلى تحسين جودة القرارات في المنظمة.

أغراض الاتصال الأفقي:

- ✓ توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية.
- ✓ تحسين نوعية وفعالية القرارات.
- ✓ تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة.

⁵¹ نفس المرجع ، ص 255.

✓ حل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة.⁵²

مزايا الاتصال الأفقي:

يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية.⁵³

معوقات الاتصال الأفقي:

التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية في نفس المستوى داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق بالحصول على المزايا والمخصصات المالية.

المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم وهكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع وليس الإجبار الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون.

إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات مختصة يخلق معوقات وحواجز أمام الاتصال الأفقي.

يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعة أو أفراد يختلفون في الاتجاهات والآراء والقيم والأنماط السلوك بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون.⁵⁴

تحسين الاتصال الأفقي:

✓ يمكن التخفيف من هذه العقبات التي توجه الاتصال الأفقي وجعله فعالا بإتباع الوسائل

التالية:

✓ تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحات والتعامل

معها كلجان دائمة.

⁵² محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁵³ عبد المعطي، محمد عساف، مرجع سابق ذكره، ص 255.

✓ إلزام الأفراد في المستويات التنظيمية بسياسات التي تنتج عن مقترحات اللجان وتوصيتها.

✓ وضع بيان تنظيمي واضح وتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد فيه إذا كان يمكن أن يعمل الموظفين على كافة المستويات مع بعضهم البعض إذا ما تم توضيح هدف التنظيم لهم وتوضيح مسألة أعمالهم في انجاز تلك الأهداف.

✓ إقناع رئيس التنسيق لرؤساء الوحدات الإدارية فيه العمل بروح الفريق ومحاولة فهم بعضهم لبعض وإشعارهم من الإدارة بأن مدير المؤسسة يفهم أوضاعهم ومشاعرهم.3

ب- الاتصالات الغير الرسمية:

يعرف الإتصال غير الرسمي على أنه الشبكة التي توجد بين العاملين وتتضمن عند الأفراد الزملاء وأعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم وانجازاتهم تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه.⁵⁵

ويعرفه عبد الغفار حنفي على أنه الإتصال الذي يتم بين الأصدقاء والزملاء حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتالف وإشباع الحاجات.⁵⁶

مميزات الإتصال غير الرسمي يتميز الإتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة انتشار الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات غير مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز و رقابة.

✓ تعبير تلقائي وعفوي وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي.

⁵⁵-إبراهيم عبد العزيز الدعليج، الإتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011 ص 150.

⁵⁶-عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمة الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 24.

✓ يساعد الاتصال غير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليـد وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها.

✓ اعتمدوا الإفراط على الاتصالات غير الرسمية حينما يشعرون بعدم الأمان والخطر أو حينما يواجهون تغييرات في المؤسسة ذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات وعملت على مراقبة المعلومات وتصنيفها من خلال الإعلان المسبق عن التغييرات التنظيمية بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل انتقائياً عبر تنظيم رسمي ومشاطرتها مع المرؤوسين.⁵⁷

المبحث الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي

تعددت أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في هذا العصر حيث تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها لأن استخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصال يمكنها في تحقيق أهدافها ذلك أن هذه الوسائل تساعد على التوفير تدفق فاعل للمعلومات وسنقوم فيما يلي بعرض الوسائل الشائعة في الاتصالات التنظيمية:

1- وسائل الاتصال الشفوية:

تعرف على أنها الاتصالات اللفظية المباشرة بين المرسل والمستقبل وتتم عادة من خلال الاتصال الشخصي مثل المقابلات التي تتم وجها لوجه أو عبر وسيلة أخرى مثل الهاتف بالإضافة إلى الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.⁵⁸

إن من أهم ما يميز الاتصال الشفهي هو معرفة ردة فعل المتصل به مباشرة بالإضافة إلى إمكانية توضيح الرسالة في حال عدم تفهمها ومن إيجابياتها تمكن المستقبل من اصطلاح النقاط الغامضة تمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه.

⁵⁷موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص35.

⁵⁸حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات في منظمة الأعمال، دار المجد للنشر للتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 419.

- تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين قوة تأثيره على المجتمعين والتغير في نبات الصوت المحافظة على سرية المعلومات.
- يتيح لجميع المشتركين فرص للتعبير عن آراءهم بشكل يجعل القرارات أصوب لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر⁵⁹.

أما أهم سلبياته تتمثل في:

- عدم إمكانية شطب المعلومة أو الكلمة التي تم ذكرها لأنها تكون قد وصلت الى ذهن المتصل به.
- عدم الدقة.
- عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد.
- كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات الكبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتاً طويلاً.
- والجدير بالذكر أن طريقة الكلام والمظهر تأثير كبير على المتصل به يتقد يؤثر المظهر أو الهيئة في الانطباع الذي يأخذه المتصل به عن المتصل.

2- طرق الاتصال الشفوي:

-**الاجتماعات:** يعرف الاجتماع بأنه لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة يجتمعون معا لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين أو حل لمشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.⁶⁰

-يتوقف نجاح الاجتماع على مدى إتقان لمنشطه الاجتماع لدوره في إدارة الاجتماع والقيام بجميع التحضيرات اللازمة لدوره في إدارة الاجتماع والقيام بجميع التحضيرات اللازمة قبل وأثناء وبعد انتهاء الاجتماع من أجل تحقيق الهدف منه وعليه من الضروري تحفيز القاعة

⁵⁹محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 236.

⁶⁰فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2004، ص235.

وجميع المستندات الخاصة بالإقناع قبل البدء بالاجتماع واستقبال المدعويين والمشاركين وإدارته بشكل صحيح مع الانتباه إلى الوقت المخصص للاجتماع ثم كتابة محضر الجلسة بعد انتهاء الاجتماع.

-**المقابلات:** تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجها لوجه ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأرض والرد والتعليل والتفهم لذلك تعد عاده من مع رؤساء والمديرين كل حسب موقفه وظروفه ومن خلالها يتم مناقشه الموضوعات والخطط والأمور الغامضة.⁶¹

-**المؤتمرات:** المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية معينة أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها مرتبطة بظروفهم قصد التوصل إلى آراء وتوصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها.⁶²

-**الندوات:** تعد أدوات قناة اتصالية ذات اتجاهات يتم بها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل وهم المتخصصون و بين الجمهور حول موضوع معين وتستخدم لمعرفة آراء المختصين في العديد من الموضوعات التي لا يوجد عليها اتفاق تام لتقريب وجهات النظر.⁶³ إذ الندوات هي نقاش جماعي بين مجموعتين من المتخصصين حول موضوع ما بحضور جمهور وتتميز الندوة كقناة اتصالية ب:

-تتيح الفرصة للاستماع لآراء أكثر من خبير أو متخصص وتتنوع هذه الآراء وتعدد المتحدثين.

-تتميز بقدرتها على التأثير ولاسيما إذا كان موضوعا غير مفهوم لأغلب الحاضرين.

-تتميز الندوة بأنها طبيعية وتلقائية ومثيرة للاهتمام.

⁶¹ سعيد السيد علي، العملية الإدارية، التخطيط التنظيم القيادة التنسيق الاتصالات الرقابة، دار الكتاب للنشر وتوزيع، القاهرة، 2017، ص 338.

⁶² محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة بوسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 192.

⁶³ نفس المرجع ، ص 187.

3- وسائل الاتصال الكتابية:

تعتبر الاتصالات المكتوبة الأكثر شيوعاً في الاتصالات الرسمية داخل المنظمات، وتعرف بأنها الاتصالات التي تكون فيها معلومات الرسائل مدونة ضمن سجلات أو خطابات أو تبليغات أو نشرات أو تقارير أو غيرها⁶⁴.

وتدرج أهمية هذه الوسائل في كونها تتميز بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة فهي أيضاً تمكن العمال من دراستها بأي معان وسرعة إيصالها إلى عدد أكبر من العمال كذلك كونها أقل عرضة للتحريف والتشويه.⁶⁵

من أهم هذه الوسائل نذكر:

يوصف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة يجب عرض تحليلها بطريقة متسلسلة ومبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

لوحة الإعلانات: هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين العمال وتقلل من الشائعات والمعلومات الخاطئة وهذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية والإرشادات والأوامر الموجهة إلى العاملين فضلاً عن مواعيد الدوام والانجازات والتعويضات الصلاحيات فهي أداة تثقيفية تهتم بشؤون العاملين.

المذكرات: وعادة ما تنقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح وتقدم المعلومات.

النشرات الدورية والخاصة: وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمؤسسة وتستخدم لنقل البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياساتها

⁶⁴حسن احمد الطراونة، محمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص 361.

⁶⁵محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 301.

وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخوتتقسم النشرات إلى:

-**النشرات الداخلية:** تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتابعين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

-**المجالات الخاصة أو الكتيبات:** تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الكتابية وهي صورة مصغرة للكتاب وهي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المؤسسة الهيكل التنظيمية للخريطة التنظيمية الدليل التنظيمي وعملها وطريقة سهلة بغرض تقليص الفجوة بين العاملين والإدارة هذا من جهة والجمهور الخارجي من جهة أخرى، كما تتضمن شرحاً مفصلاً عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وتظهر مزايا و صفات منتجاتها وتصدر هذه المحلات بشكل دوري وخاصة عن المؤسسات الكبيرة.

إن المؤسسات الصناعية والتجارية فتقوم بطباعة دفاتر بيان خاصة تتضمن تفاصيل عن منتجاتها مع أسعارها الصناعية والتجارية فتقوم بطباعة الدفاتر تتضمن تفاصيل عن منتجاتها مع أسعارها تسمى ب(الكتالوجات) التي تؤمن الاتصال الفعال بين المؤسسة والزبائن.⁶⁶

-**الفاكس:** هو عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطة شبكة الهاتف وذلك خلال ثواني محدودة.

-**الشكاوي:** تعتبر من الوسائل الاتصالية العامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يقدموا شكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.⁶⁷

-**ملصقات الحائط:** تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي اللفظية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة وتوجهه إلى العاملين داخل المنظمة أكثر من اهتمامها

⁶⁶فاطمة مروة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁶⁷عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص،ص، 283، 284.

بالجمهور الخارجي وتضم هذه الصفحة معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصوره تهم العاملين.⁶⁸

4- وسائل الاتصال الحركية: يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم في إرسال الرسائل وتتمثل في إحياءات وتعابير الوجه وخصائص البيئة التي يتم من خلالها إرسال رسائل اللفظية⁶⁹ وتشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات وتتمثل في:

- **الإشارات:** هي مختلف الإشارات التي يستخدمها الشخص أثناء اتصاله بغيره سواء كانت بسيطة أو معقدة وكل ثقافة لها إشارتها التي يفهمها أفرادها.

- **الحركات:** وتشمل جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء اتصاله بغيره مثل حركات الإيماءات والإحياءات سواء كانت حركة مقصودة أو غير مقصودة.⁷⁰

- **الأشياء:** هو كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركة لنقل رسالته إلى المتلقي كالصورة والملابس.

المبحث الرابع: شروط فعالية الاتصال التنظيمي

- مبادئ الاتصال الناجح:

عموماً أجمل الكتاب والباحثين على وجود عدد المبادئ أو المستلزمات التي ينبغي أن تتوفر في عملية الاتصال حتى تكون فعالة وهذه المبادئ هي ما يعرف للوصاية العشرة للاتصال الجيد التي أوردتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية وهي:

⁶⁸ حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص 261.

⁶⁹ أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 84

⁷⁰ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 ص 36.

-التخطيط الجيد للاتصالات إذ انه كلما تم تحليل الفكرة المطلوبة نقلها تحليلا كافيا ودقيقه كلما زادت وضوحا وكل ما كان الاهتمام والعناية في إعداد رسالة قبل إصدارها موجودا كل ما كانت نسبه في إعداد رسالة قبل إصدارها موجودا كل ما كانت نسبة تحقيق هدف الاتصال مرتفعه.

-تحديد الهدف الأساسي من عملية الاتصال إن تحديد الهدف بدقة قبل إرسال الرسالة يساعد كثيرا على اختيار الوسيلة المناسبة له وكيفية تحقيقه حيث كلما قلت الأهداف كل ما كانت عمليه الاتصال مركزه وزادت احتمالات النجاح.

-التعرف على ظروف طبيعية المحيطة بعملية الاتصال:

- توقعات المستقبل المناخ التنظيمي السائد

- استشارة الآخرين في تخطيط عملية الاتصال بمعنى إعطاء فرصة للعاملين وليس فقط للرؤساء ليسالوا ويستفسر على كل ما يهمهم في المنظمة وهذا ما يزيد من تزويد المرسلين بمعلومات ضرورية لعملة الاتصال وهذا من شأنه إضافة صفة الموضوعية على هذه العملية تنمية روح تعاون بين الرئيس والمرؤوس من اجل اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تواجه كل واحد منهم.

وبالتالي محاولة الوصول إلى إجابات وحلول فعالة.⁷¹

متابعة عملية الاتصال:إن عملية الاتصال لا تتوقف بمجرد وصول الرسالة إلى المستقبل بل ينبغي على مرسلها متابعة كل مجريات كيفية وصولها للتحقق من مدى فهم المستقبل لمضمونها واستجابته لها.

⁷¹فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 267

النظرة المستقبلية للاتصال ينبغي أن يكون التخطيط في عملية الاتصال يمس الماضي والمستقبل ولا يقتصر على الحاضر فقط إذ أنه يجب أن يكون منسجما مع الأهداف والاهتمامات طويلة المدى.

- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء ما له قيمة فائدة أي أن الاهتمام برغبات وحاجات المستقبل للرسالة وأخذها بعين الاعتبار لها أهمية كبيرة، حيث تدل على بعض الدراسات أن العاملين يعمدون كثير إلى الاستجابة السريعة للرسائل التي يكون في مضمونها اهتماما بمصالحهم وحاجاتهم.

- التوافق والتوائم بين الأفعال والاتصال أي ما يقال يمارس ويطبق فعلا فما يقنع العاملون في أيه منظمة هو ما يفعله المدير لأن عندما يتناقض سلوك هذا الأخير مع أقواله يؤدي هذا بالعاملين إلى التسبب واللامبالاة وتصبح أقواله مهملة ولا معنى لها إذ دلت بعض الدراسات الميدانية التي أجريت على موضوع الاتصال في الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية على أن تطبيق أقوال القيادات العليا مع أفعالها من أهم العوامل التي تساهم فعالية الاتصال فيها.⁷²

- الاهتمام بنظرات الصوت خلال الاتصال هذا في حالة الاتصال الشفوي التي نعني بها الاعتذار من حيث الصوت في إلقاء الرسالة وكذا التعبيرات التي تبدو على ملامح شخصيه المتصل أو المرسل أثناء إلقاء الرسالة فينبغي أن لا يكون الصوت مرتفعا جدا ولا العكس لان ذلك من شأنه ان يبعد المجتمع عن الاتصالات للرسالة.

- إيجاده فن الاجتماع والإصغاء أو الإنصات الذي نقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقه لفظيه وغير لفظيه حيث يعتبر إسرائ الرئيس لمرؤوسه من أهم مقومات الاتصال الفعال يستطيع من خلاله التعرف على مشاكل وأراء أو اقتراحات العاملين .

1- شروط فعالية الاتصال التنظيمي:

إضافة إلى النقاط العشر السابقة يمكن إضافة نقاط أخرى أكد عليها الكتاب واعتبروها من الشروط الأساسية لنجاح عملية الاتصال وتحسينها والتي تتمثل:

-**التوقيت السليم للاتصال:** الذي نقصد به الوقت المناسب للمستقبل وليس للمرسل فقط أي الوقت المناسب للطرفين وليس إهمال طرف على حساب الآخر خاصة أن المستقبل هو الطرف المطلوب الاتصال به.

-**التنظيم السليم:** من خلال توضيح السلطات ونوع العلاقات التي ترتبط المناصب المختلفة وتوضيح قنوات الاتصال بشكل دقيق وهذا وفقا للتسلسل الهرمي للسلطة في الهيكل التنظيمي حتى يتسنى وضوح شبكه الاتصال الرسمي يعني ان كل شخص أو فرد يجب أن يعرف مع من يتصل أن يجب أن يكون لكل شخص علاقة رسميه محدهه في المنظمة إضافة إلى تحديد الجهة المختصة التي يحق لها إرسال الرسالة واستقبالها كما يجب أيضا الاهتمام بالاتصال الغير الرسمي.

-**اختيار أسلوب اللغوي سليم للرسالة:**والذي نقصد به الأسلوب اللغوي الذي كتبت بها رسالة أو ما يطلق عليه مهارات الترميز التي يفضلها يتم اختيار المعاني التي تحقق أهداف ونوايا المصدر للرسالة أو المرسل من جهة وتجنب انتباه المستقبل من جهة أخرى فالرسالة التي يجب فيها المستقبل مصلحته أو تحقق له إشباعا لبعض حاجته تلقى استجابة كبيرة من جانبه ويتجاوب معه بشكل ايجابي.⁷³

-**تدريب العاملين على أساليب الاتصال الحديثة وذلك بتتمية مهاراتهم في إرسال واستقبال المعلومات وتحليلها من خلال التدريب الذي يفضله يتم من خلال خطه مدروسة وان يشمل**

⁷³صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2009 ، ص 101.

كل العناصر التي يهتما الإتصال كشؤون العاملين العلاقات العامة العاملين في مراكز الاتصالات وغيرها.

-الدراسة الجديدة لمستقبل الرسالة: لكي تحقق الإتصال الجيد أو الفاعل ينبغي أولاً أن تجري الدراسة وثيقة عن طبيعة المستقبل للرسالة هل هو عامل واحد معين باسمه أو مجموعة من العاملين أو مستقل خارجي إضافة إلى المعرفة التامة أو الكافية عن اتجاهات وسلوك العاملين المستقلين اتجاه تقبلهم الرسالة أم لا فهمهم لمضمون الرسالة أولاً استخدام لغة واضحة وسهلة الفهم لدى المستقبل.

-الاهتمام والاحترام بحيث يكون الاهتمام والاحترام متبادل بين كافة أعضاء المنظمة وإعطاء الفرصة الكافية لكل عضو للتعبير عن آرائه واتجاهاته وإعطائه الاهتمام الكافي حتى وإن كان لديه وجهه نظر معارضه كذلك مساهمه العاملين في مناقشه الرسالة أو المعلومات أو التوجيهات وإيداع وجهه نظرهم بها وبذلك يتم استبعاد رفضهم لها أو عدم تفاهمهم لها ومن ثم عدم تطبيقها مما يعزز التزامهم بها.⁷⁴

المبحث الخامس: معوقات الإتصال التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الإتصال منها :

1- المعوقات الشخصية :

وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل وذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالإفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية التي تجعل إمكانية إدارة المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم ومن أهم المعوقات ما يلي:

⁷⁴أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، 2009، ص 129.

- ✓ تباين الإدراك وهي تباين في إدراكهم للمواقف المختلفة والذي يعود للاختلافات الفردية وبيئتهم والتي تؤدي الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- ✓ الإدراك الانتقالي عادة يميل الفرد إلى الاجتماع لما يتناسب مع قيمه واتجاهاته وأرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقه المعلومات التي تتعرض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار⁷⁵.
- ✓ الانطواء وتتمثل في عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- ✓ حسب المعلومات وذلك بإخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- ✓ المبالغة في الاتصال وهو عكس حبس المعلومات حيث يتم من خلال ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابه التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات.
- ✓ الاختلافات في المركزين المرسل والمستقبل.
- ✓ ضيق الوقت.

2- المعوقات التنظيمية:

- وترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
- وقد يكون التخصص هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل الفنيون المختصون جماعات متبادلة لكل منهما لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والمختصين.
- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الإتصال أو قصور هذه السياسة.

⁷⁵ ختام عبد الرحيم السحيمات ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص ص

- عدم وجود وحدة تنظيمية للجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار الاتصالات بالمنظمة.⁷⁶

3- معوقات اجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى النشأة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل تنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا امام تحقيق الاهداف الموجودة والمنظرة من حيث التنظيم ويمكن توضيح هذا التباعد فيما يلي:

- التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلافات في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية حيث يعتبر هذا العامل من أكثر العوائق شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذو الحجم الكبير إذا تتعدوا الاتصالات فيه وعليه في المنظمات التي تتشكل مجتمعنا من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصاليه وتعتبر هذا العائق من ابرز العوامل المساهمة في بروج الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

4- المعوقات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين ثقافات تنتج اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز في ما بينهم مختلف فاللغة نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع الذي يعيش فيها ومنه العامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم في محاولة التقريب بين الفاعلين وفهم خلفياتهم وثقافتهم يؤدي إلى تقادي الانفعالات العدائية.⁷⁷

⁷⁶زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال ، مرجع سبق ذكره، ص ص 45 46.

⁷⁷كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن، 2004، ص 242.

5- المعوقات البيئية :

ونقصد بها المشكلات التي تحدد من فاعليه الإتصال والتي ترجع الى مجموعه العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء الداخل أو خارج المنظمة ومن بين هذه العوامل اللغة التي نستخدمها لمعاني الكلمات في ضوء قيمة عاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الإتصال ومن الجدير بالذكر بأن عملية الإتصال تتأثر بمادة التفاهم والتعاون القائم بين العاملين.⁷⁸

⁷⁸زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 46

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تم تناوله وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ، كما تعد الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم ببعض ، كما تمثل أيضا أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها.

وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة وبالتالي يحقق الأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني : خلفية نظرية حول مفهوم الرضا الوظيفي

تمهيد الفصل

- المبحث الأول : مفهوم و طبيعة الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني : أبعاد و فوائد الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيها
- المبحث الرابع : طرق قياس الرضا الوظيفي
- المبحث الخامس : معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل

اهتمت معظم الأمم بالتعليم سواء المتقدمة أو النامية و جعلته أهم قضاياها لمعرفة ما بأن استثمار رأس المال البشري هو الإستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها و الذي يعود عليها بمردود اقتصادي كبير يمتد على طول الزمن. و من هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الإفتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله , لذلك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية .

و تؤكد بعض الدراسات على أن المدرسين الراضين عن عملهم يمكن أن يتوقع منهم العمل بفعالية أكثر حيث وجد كل من "مايون" و "لنكيوس" عند استعراضهما لعدد من البحوث و الدراسات أن المدرسين الذين حقق تلاميذهم إنجازا دراسيا مرتفعا كانوا راضون عن عملهم , و أن معنوياتهم كانت مرتفعة . و من الحقائق العلمية أن عطاء الفرد و كفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله و يزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل من اشباع لحاجاته و دوافعه , و هو يمثل مؤشر هام على فعالية التنظيم .

و قد بدأ موضوع الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) لأول مرة في مجال الصناعة , و تعددت الدراسات في مختلف الی أن انتهت في مجال التعليم . فإذا كان الرضا الوظيفي مطلبا ضروريا لدى أي موظف في أي عمل , فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التربية و التعليم و ذلك لما للعملية التربوية و التعليمية من الأثر الأكيد في تقدم المجتمعات و نهضتها.

المبحث الأول : مفهوم وطبيعة الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري الى عناية فائقة و رعاية بالوسط المؤسساتي الذي ينشط فيه . فالبيئة الملائمة و المعاملة الجيدة من الزملاء و الرئيس , الانصاف , العدالة و المساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في احداث ما يعرف بالرضا الوظيفي . إذ نجد أن الباحثون لا يترددون في استعماله رغم الصعوبة في صياغة تعريف محدد له , حيث يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا و نرجع السبب في ذلك الى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قيامها و دراستها بشكل موضوعي صياغة تعريف محدد له . وعليه ما هو التعريف الذي نقدمه للرضا الوظيفي ؟ ما هي خصائصه ؟ و ماهي أهميته ؟و أنواعه ؟.

1-تعريف الرضا الوظيفي

من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم , قيمهم ,خبرتهمنجد ما يرضي فرد لا يرضي الآخر , فهذا يشير الى عدم الاتفاق حول تقديم تعريف موحد و متفق عليه للرضا الوظيفي ,و في ذلك نجد تعدد الكتابات في هذا المفهوم من جهات مختلفة كل في مجال اختصاصها تهدف بالأساس إلى استحداث ووضع تعريف معين للرضا الوظيفي كفيل بتحقيق أهداف البحث الذي تقوم به .أما هذه الأسباب و غيرها قد نتساءل هل الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه مستقل بذاته؟هل الرضا الوظيفي عام أم جزئي ؟ . و قبل أن نتناول التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي , نشير إلى أنه ثمة عدة مصطلحات شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر لها الفرد اتجاه عمله , فهي من جهة شبيهة بمصطلح الرضا الوظيفي , و من جهة أخرى مرتبطة و متداخلة معه , فنجد الروح المعنوية , الاتجاه النفسي نحو العمل , مناخ العمل الملائم فالروح المعنوية تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة انتاجياته , فتمثل ذلك الاستعداد الطبيعي و المكتسب المساهم بشكل كبير في دفع للمشاركة مع زملائه في العمل ⁷⁹. و في ضوء علم الإدارة تعرف الروح المعنوية بأنها "اتجاهات الفرد

⁷⁹-راشد بن عبد الرحمن العيسري ، علم النفس الإداري ، دار الراتب الجامعية ،ط1،بيروت، لبنان ، 2004، ص 191

أو الأفراد العاملين لمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العلمية و نحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ما تتسع له قدراتهم لصالح الهيئة التي يعملون فيها"⁸⁰. و هي الدرجة التي عندها يحقق الفرد حاجاته في إطار الظروف الكلية التي يعمل ضمنها ضمنها⁸¹. اذن الروح المعنوية هي ذلك التعبير الذي يجسد مشاعر الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه اما الاتجاه النفسي نحو العمل فهو خلية من ثلاث عناصر أولها العنصر المعرفي الذي يشتمل على مختلف المعلومات والخبرات و الثقافة , و العنصر العاطفي أي مشاعر الفرد التي تظهر في اتجاه معين سلبي أو إيجابي كالكرهية و الحب . وأخيرا العنصر السلوكي الذي يعكسه تصرف الفرد اتجاه ما هو محيط به , فالإتجاه النفسي نحو العمل يمثل مختلف المعتقدات و المشاعر و السلوك المتبني إزاء العمل ⁸² .

الذي يؤثر فيه بشكل أو بآخر مناخ العمل المتضمن مجموعة العلاقات و الاتصالات القائمة بين العمال و المؤسسة إضافة الى الإجراءات و المبادئ و القوانين التي تحكم العمل و يلتزم الفرد الى حد بعيد باتباعها .

إن اختلاف مدلول المصطلحات السابق ذكرها لا يستبعد إشارتها المتكاملة لمشاعر الفرد نحو عمله , فاحساس الفرد بتوفر العدالة و المساواة و المعاملة الجيدة من قبل الأطراف المحيطين به يجعل من مشاعره إيجابية نحو عمله , فحاجات مشبعة و من ثم نجده راض و روحه المعنوية مرتفعة و اتجاهه النفسي نحو العمل صادق . و لقد تعددت التعاريف و تباينت في ابراز المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي , فنجده يشير الى "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله , فقد تكون إيجابية أو سلبية , و تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله"⁸³.

⁸⁰-محمد بن الله العربي ، الروح المعنوية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية،الرياض، 2005، ارجع الى الموقع

http://www.nauss.eud.sa/nauss/arabic/elibray/sclette_research/masters/years2/part1/ps406.htm

⁸¹-نفس المرجع .

⁸²-محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، ط1،الإسكندرية ، 2003 ، ص192.

⁸³-محمد حافظ حجازي ، دعم القرارات في المنظمات_ ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2006، ص96-97.

فحسب ما جاء به التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد كما قد يبرز في سلوكه الخارجي هذا من جهة ، و من جهة أخرى قد تكون مشاعره إيجابية أو سلبية توافقاً مع درجة الإشباع التي تصورها الفرد من عمله .

أما "بورتير" يذكر "أن الرضا الوظيفي يتعدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة و ما تحقق له من اشباعات و كذا إدراكه لعدالة هذه العوائد"⁸⁴. فحسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد و مدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد و درجة إدراك هذا الأخير لعدالتها ، إذن يتعدد الرضا الوظيفي وفقاً لما يلي :

1- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به .

2- درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة و الموصلة الى تحقيق الإشباع الذي تلحه الحاجات .

فيتوافق كل من العوائد المحصل عليها و توقعات الفرد اتجاهها يحدث الرضا الوظيفي ، و بسقوط شرط التوافق بين العوائد و التوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راض و قد يسلك سلوك غير مرغوب فيه إذن :

درجة الادراك لعدالة العوائد x الرضا الوظيفي = درجة الاشباع

وفي نفس السياق السابق يعرف الرضا الوظيفي بأنه "أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابلة إدراك العامل لعدالة مستواها ، فالعامل يكون راضياً عندما تقابل المكافآت هذا الادراك ، و يكون غير راض عندما تكون المكافآت الفعلية أدنى من ادراكه لعدالتها ، فردود أفعال العامل و موافقه اتجاه العمل تتوقف منها على هذه الأهمية من خلال متغير وسيط و هو العائد الذي يستخدمه الفرد لإشباع حاجاته ، و تؤثر هذا المتغير على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله للجهد في العمل"⁸⁵.

⁸⁴- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1986 ، ص 60.

⁸⁵- نفس المرجع ، ص 92.

بناء على ما ذكر يتضح لنا ان العوائد بمثابة المتغير الأساسي في حدوث الرضا الوظيفي من عدمه , و ذلك حسب التقييم الذي يجريه الفرد العامل بين قيمة ما يتحصل عليه في شكل عوائد و توقعاته اتجاهها .

إن العلاقة بين العائد و الرضا الوظيفي تبقى نسبية الى عدمها قائمة على فكرة التوافق بين العوائد و توقعات الفرد العامل , إذن لا يكفي الحكم على فعالية هذا المتغير (العائد) لوحده في تحقيق الرضا لدى الفرد , فهذا الأخير بحكم طبيعته الإنسانية تحكمه عوامل عدة منها العوامل البيئية , درجة تكيفه مع محيط العمل و مستوى طموحه و غيرها من العوامل ذات التأثير المباشر و غير المباشر عليه.

لقد عرف "هوبوك" الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"⁸⁶. فيرضى الفرد حالة توفر المعاملة الجيدة من المشرف و الزملاء , و توفر كل من الظروف المساعدة على العمل و العوائد التي يتحصل عليها , فيتفاعل هذه الجملة من العوامل المهمة بالوضع النفسي و المادي و يتحقق ذلك الارتياح و سعادة الفرد في وظيفته .

و نجد في تعريف آخر إن الرضا الوظيفي "هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لاشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) و بيئة العمل مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل , و مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة"⁸⁷.

ان درجة التكيف تختلف من فرد الى آخر , هذا ما يساهم في ابراز درجات الرضا في جوانب العمل المختلفة , فالفرد العامل يجب عليه معرفة إجراءات مؤسسته , و إقامة علاقات جيدة مع الزملاء و الرؤساء إضافة الى تعلمه كيف يكون عضوا مشاركا و فعالا في المجموعة المنتمي إليها , و بهذا التكيف قد يحصل الرضا الوظيفي لديه .

⁸⁶ -محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص59.

⁸⁷-ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي، ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995، ص 189.

و نجد من أصحاب نظرية التكيف "دافيس" يؤكد ان " الرضا الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر و هو نتيجة التكيف مع العمل , و يعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله".⁸⁸

نلمس من التعريف أنه توجد علاقة بين الرضا و القرارات التي يصدرها العامل اتجاه عمله , الا أن العلاقة تبقى محدودة , فالفرد لا يقرر إنهاء خدمته من المؤسسة بمجرد عدم تحقق الرضا لديه فالحاجة إلى المصدر المالي الذي يحققه من عمله تعد بمثابة الفاصل بين مواصلة الانتماء الى المؤسسة أو التخلي عنها , بهذا يكون الفرد العامل قد رجع كافة العائد المالي على الرضا الوظيفي .

إن ما تم تقديمه من تعاريف يتيح لنا أن نتساءل عن ما إذا كان الرضا الوظيفي محدود في تلك العوامل التي شملت العائد و ظروف العمل الملائمة و درجة التكيف أم أن لطموحات الفرد دور في تحقيق الرضا الوظيفي؟.

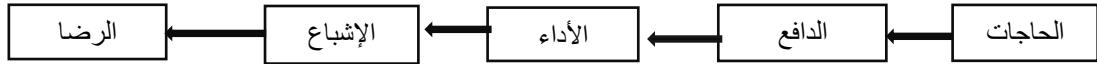
تتفاوت درجة الطموح من فرد لآخر فهذا يطمح الى الرقي الدائم و يتخطى الصعاب و بخر يجعل بطموحه حد معين و كل له وجهته وأسبابه الخاصة.

و عليه يطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته استنادا لطموحاته و رغبته في التجديد و التطوير و النمو و من ثم تحقيق أهدافه الاجتماعية و الاقتصادية فالفرد في مثل هذه الحالة يكون بمثابة الشخص المتكامل مهنيا الذي يرتبط بعمله و يتخذ وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق أهدافه المتنامية و في ذلك تنمية لمسؤولياته و تطلع إلى الأمام .

⁸⁸-محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 196.

و يرى "كاتزل" 1964 " أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا و ما يطمح الى تحقيقه"⁸⁹. فالفرد يطمح لبلوغ هدف محدد يقارنه بما تم تحقيقه فعلا , فالرضا إذن قائم على أساس ما يطمح إليه الفرد و ما تم تحقيقه فعلا .

و يرى "لولير" 1979 "أن كافة نظريات الدوافع و الحوافز و بعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول الفرد على مزيد مما كان يريد تجعله أكثر قناعة و رضاء"⁹⁰. فالحاجات الغير المشبعة تولد التوتر و الإحساس بعد الرضا , فيسلك الفرد سلوكا متميزا قصد تحقيق طموحاته و التخفيف من حدة التوتر و احداث الرضا الوظيفي , و منه تنير لنا هذه النقطة عند تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ضرورة مسايرة العمليات المسببة للرضا الوظيفي بدءا بتلك الحاجات التي تولد الدافع نحو العمل , هذا الأخير الذي يوصل إلى الإشباع من خلال ما يتم اكتسابه من عوائد , فيتحقق الرضا و نوضح ذلك فيما يلي :



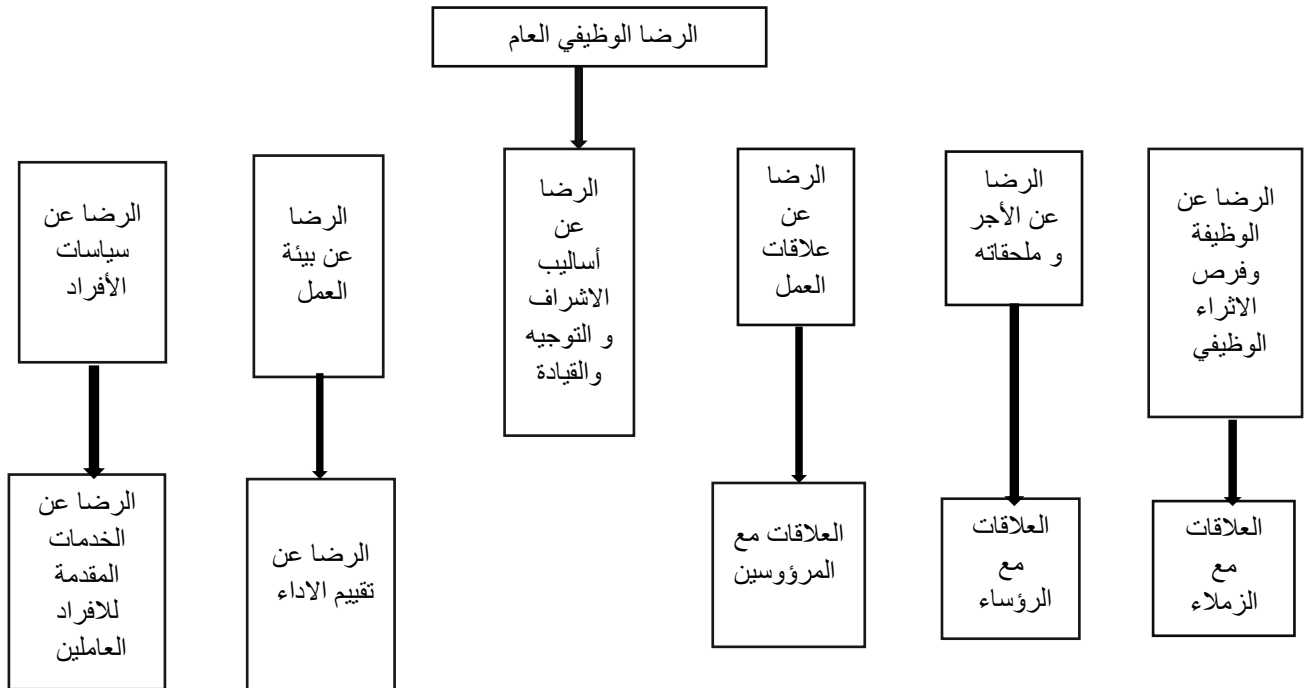
- **الحاجات**: تتعدد الحاجات و تتباين من فرد لآخر و كلهم يرغبون في اشباعها .
- **الدافع**: تمثل الحاجة عملا مثيرا للدافع فيتوجه الفرد نحو مصدر اشباع تلك الحاجة
- **العمل**: يتجسد الدافع الى الواقع العملي من خلال العمل الذي يقوم به الفرد اعتقادا منه و اقتناعه بأنها الوسيلة الكفيلة لتلبية حاجاته.
- **الإشباع**: تأدية العمل بالشكل المرغوب يوصل إلى حالة الاشباع .
- **الرضا**: ان اشباع الحاجات من العمل الذي يقوم به الفرد بكفاءة تجعله راضيا عن عمله , و عليه كل من الحاجات و الحوافز في شكل عملية متسلسلة تحدث الرضا الوظيفي .

⁸⁹-ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 189.

⁹⁰-نفس المرجع ، ص 189.

إن العنصر البشري و بالنظر الى مكانته التي يحتلها في المؤسسة فهو بحاجة إلى ما من شأنه أن يرضيه ,سواء تعلق الأمر بظروف العمل أو ساعات العمل أو الأجر.....أي كل متغير ذا تأثير مباشرة أو غير مباشرة عليه , و في ذلك دليل على أن الرضا الوظيفي العام يكتمل بحدوث الرضا الجزئي .

يعتبر الرضا الوظيفي متغير لجملة المشاعر التي تولدت لدى الفرد نحو عمله , و بهذا تكون درجة الرضا العام تعبر عن النتيجة النهائية لدرجات رضا الفرد عن مختلف جوانب عمله ⁹¹. و نوضح ذلك في الشكل الموالي



شكل يوضح الرضا الوظيفي العام ⁹²

يوضح لنا الشكل أن الرضا الوظيفي العام هو محصلة لرضا الفرد عن مختلف مكونات عملية التحفيز .

⁹¹- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

⁹²-مدحت مصطفى راغب ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الشركة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1992، ص 163,162.

و على العموم يتفق أغلب علماء السلوك التنظيمي أن العاملين فالمؤسسات يشركون في تكوين اتجاهات معينة حول العمل , الإشراف , الأجر , الزملاء بالعمل , ساعات العمل و فرص الترقىبمجرد التحاقهم بمناصب العمل, و مجموع هذه الاتجاهات تتجسد في معنى الرضا الوظيفي⁹³ و عليه فإن الرضا الوظيفي ناتج لعدة تفاعلات يقيمها الفرد العامل مع عمله بيئة العمل و ما من أنظمة و إجراءات تفاعله مع جماعة العمل و حصيلة ذلك تنعكس في درجة إشباع الحاجات المطلوبة.

2- خصائص الرضا الوظيفي

على إثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي :

2-1 بعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل , في مثل هذه الحالة نقول أت الرضا الوظيفي صريح و بالمقابل قد نجد ه ضمنا يمكن داخل الفرد العامل .

إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأتي من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة , فإذا فسرنا سلوك احد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل.

قد يكون تفسيراً ليس في محله و نرجع سبب ذلك السلوك الى وسائل المواصلات . بهذا نكون أمام تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقبلاً بحد ذاته و إنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها و درجة تأثيرها على رضا الفرد .

⁹³بويابة محمد الطاهر، دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية و التنظيمية ، رسالة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004، ص133.

2-2 يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل ، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية ، إذن للرضا الوظيفي أبعاد و أوجه مختلفة ، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل و يعتبر رضا وظيفي عام . و من المهم أن نميز بين مفهومين و هما ⁹⁴:

الأول رضا العمال في عملهم ، أي ان مصدر الرضا يكمن في الجو الاجتماعي الجيد للعمل ، و الثاني رضا العمال بعملهم أي بالعمل نفسه (خصائصه) ، و هذا ما يؤكد "نيوبوي" في دراسة الرضا الوظيفي بين مجموعة من العمال الزراعيين سنة 1977، اذ تبين له ان جميع هؤلاء العمال تقريبا كانوا راغبين في عملهم و لكن ليس بالعمل نفسه .

2-3 إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبة إلى حد كبير ، و نرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد و مختلف المتغيرات التي تؤثر فيها ، درجة طموح الفرد و مدى تكيفه مع العمل بحد ذاته و البيئة المتواجدة فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي ، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة و إعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام ، أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة و ثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا و التطور في مختلف المجالات و نعني بذلك تعدد الحاجات و تطورها هي الأخرى

2-4 إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم ، قد لا يرضى به مستقبلا ، اذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية ، فهو بحاجة إلى تنمية و مسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر و علاقته بمستوى المعيشة مثلا . و إن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عن تحقيقه فقط ، بل يتحدى الأمر إلى البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة ، و العوامل الدافعة للعمل مستمرة و في تطور دائم ، إذ من المحتمل أن ينخفض الإحساس بالرضا بحد أيام و أشهر في المؤسسة إذا لم يكن هنا برنامج عمل واضح ، و خطة حية في

⁹⁴-طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، مصر ، 1992، ص 136.

ذهن القيادة الإدارية، تحمل على اعتمادها بشكل دائم و إعادة النظر فيها من خلال الممارسة العملية بغية تطويرها .

و بذلك تحقق أفضل السبل و أحسن النتائج بالنسبة لرفع مستوى الرضا⁹⁵. فحتمية اعتماد مبدأ المتابعة الدائمة و التوجيه المستمر مطلوبة حفاظا على مستوى معين من الرضا الوظيفي لأي عامل داخل المؤسسة.

بناءا على المعطيات المقدمة نلخص أن الرضا الوظيفي مرتبط بمشاعر الفرد العامل التي تحدد اتجاهاته المختلفة سعيا منه لاشباع حاجاته المطلوبة ، و يظهر الرضا في الواقع العملي من خلال سلوكيات العامل التي تكشف على مدى تفاعله مع محيطه المتواجد به المتميز بالتغير المستمر ، الأمر الذي يجعل من الرضا الوظيفي ، ذو طبيعة ديناميكية و استقرار نسبي ، يستدعي الأمر متابعته باستمرار و احداث ما تطلبه الظروف من تغيير على مستوى الأسس و المعايير المعتمدة في تحفيز الفرد و الكفيلة إلى أبعد حد بتحقيق الرضا الوظيفي لديه و كنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به ، و يبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء و النمو ، أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل ، لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن و أهمية بالحين على مستوى الفرد المؤسسة .

3- أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية هما **أولا** - كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته ، فأيا كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضيا و ينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل .

ثانيا - إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد .

⁹⁵طه الجزراوي ، الإدارة الصناعية و مستلزمات التقدم الاقتصادي ، دارالطبعة ، ط2، بيروت ، 1973، ص54.

و من بين جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر ما يلي :

3-1 للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية ، فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثيرا واضحا على الناحية العضوية و هذه الأخيرة لها كذلك آثارا على الصحة النفسية .
فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله ، و العكس أن المشاكل و التوتر و القلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم مثلا . و بهذا يعد الرضا الوظيفي أحد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية .

3-2 تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا و مشاكل الصحة العقلية ، فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يحدث الارتياح و الطمأنينة و تكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل و الاضطرابات ، مقابل ذلك فإن العامل الذي تزغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي و وسط عمله ، و نتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية .

3-3 العمل جزء لا يتجزء من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد ، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد ، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة ، و إننا لنجد تأثيرا متبادلا كما أن لإتجاهات العمل آثارا على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على اتجاهات العمل ، و الدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلا في وسطه العائلي سيكون لها تأثيرا على توازنه في عمله و تشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي .

4- أنواع الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى رضا وظيفي كلي و رضا وظيفي جزئي كما يلي⁹⁶:

⁹⁶- كامل مصطفى، سونيا البكري ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الإدارة، مجلد23، العدد1، القاهرة، جويلية1991، ص60

1-4 الرضا الكلي :

يمثل رضا العامل عن جميع جوانب و مكونات العمل ، و هنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة من الرضا عن عمله ، و لكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه ، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه ، فهو ربما لا يعتبر جميع العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه .

2-4 الرضا الجزئي

يمثل شعور العامل عن جميع جوانب و مكونات العمل ، و هنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي يكتفي بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله .

-طبيعة الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي كباقي المفاهيم في العلوم الإنسانية و يبقى مفهوما شاسعا تعرض إليه الكثير من الباحثين من علماء النفس الصناعي و التنظيمي و علماء الاجتماع و الإدارة ، مما طرح إشكالية تعدد معانيه و الأطر النظرية التي تعالجه و يبقى الهدف الأساسي من دراسة الرضا الوظيفي هو جعل الأفراد العاملين راضون بدرجة مقبولة عما يقومون به من المهام و النشاطات ، و الرضا الوظيفي كظاهرة نفسية و اجتماعية ليس من السهل التعرف على كل المتغيرات التي يؤثر فيها ، و إن كانت هناك متغيرات عديدة ذات علاقة واضحة بذلك كالراتب ، الإشراف ، علاقات العمل ، الترقية الخ ، كما أنه ليس من السهل اعطاء معنى لكلمتي : الرضا و عدم الرضا للفرد عن أي مظهر من مظاهر الوظيفة بالدقة الكافية⁹⁷.

97-أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 147.

و لقد ساهم الباحثون في هذا المجال بصعوبة وضع تعريفا شاملا لهذا المفهوم خاصة و أن الروح المعنوية ، و الاتجاه النفسي، و الرضا الوظيفي مصطلحات كثر استخدامها للتعبير عن المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا . و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية و هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أن يحققه من عمله ، فكلما تصور الفرد بأن عمله يحقق له اشباعا كبيرا ، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية و كان بذلك راضيا عن عمله ، و العكس إذا كان تصور الفرد بأن عمله يمكن له حرما من هذا الإشباع فإن مشاعره تكون سلبية نحو العمل الذي يمارسه .

كما يمكن القول بأن قوة المشاعر و درجة الشحنة الوجدانية للإشباع الذي يتصور الفرد إمكانية تحقيقه عن طريق عمله ، بحيث أن الرضا عن العمل يكون نتيجة عدم اشباع الحاجات⁹⁸.

المبحث الثاني : أبعاد و فوائد الرضا الوظيفي

أبعاد الرضا الوظيفي

هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها في مجال الوظيفي و هي :

1- الرضا بسياسات العمل في المنظمة : وتشمل الرواتب و العلاوات و الترقيات و نظام الضريبة و التقاعد .

2- الرضا بعلاقات العمل: و تشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين .

3- الرضا بالعمل ذاته: و تشمل أهمية العمل و ما يحتويه من واجبات و مسؤوليات و بمدى ملائمة مع مؤهلات و قدرات العامل البدنية و الذهنية و قدرة الوظيفة على إشباع دوافعه و حاجاته .

⁹⁸- نفس المرجع السابق

و من الواضح أن الرضا عن هذه الأبعاد الثلاثة يختلف من شخص لآخر و مصدر هذا الاختلاف قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل أو في اختلافهم في الأقدمية و قدرتهم على أداء الأعمال المناطة لهم ، فضلا عن اختلاف نظرتهم للأعمال التي يؤدونها⁹⁹.

هذا من جهة و جهة أخرى يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي :

أ-الأمان الوظيفي : و يشير إلى درجة شعور الموظف بالأمان الوظيفي و انخفاض احتمالية أن ينفصل عن عمله في الحاضر و المستقبل .

كما يشير الأمان إلى الاستقرار في الوظائف للموظفين للحفاظ على استمرارية عملهم ، كما يعرف كذلك بأنه استمرارية الفرد بالعمل مع المنظمة نفسها و لا ينتقص من الأقدمية و الأجر و حقوق المعاشات التقاعديةالخ.¹⁰⁰

ب-أسلوب الإدارة : هو مدى تقدير الرئيس لمرؤوسيه ، و مدى اهتمامه بشكاويهم و أخذه بمقترحاتهم و مستوى الثقة بين الرئيس و المرؤوسين ، و يعتمد نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأولى على الإدارة ، فكلما كانت الإدارة واعية في التعامل مع الأفراد ، نجحت في تحقيق أهدافها ، و الإدارة العصرية هي أسلوب تفكير متطور يسعى الى تحقيق الكفاءة و الترشيح و يعكس نجاحها بقدر اهتمام العاملين بالعمل .

ب-المناخ التنظيمي: إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه ، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة المهمة الوطيدة بين العامل و المنظمة التي يعمل بها، و تعتمد المنظمة في فاعليتها و نجاحها على المزوجة بين متطلبات أدوارها التي حددتها و رسمتها مع حاجات و توقعات الأفراد العاملين.

⁹⁹فرج إخلص زكي ، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، مجلد 2013 العدد36،العراق ،مارس 2013،ص147.

¹⁰⁰-انتظار أحمد جاسم الشمري و فادية لطفي عيد الوهاب ، مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد23،العدد5، العراق،فيفري 2017،ص61

ج-التقدير: يشير إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء و شعور الفرد بالتقدير المعنوي ، و أنه ليس مجرد أجير و إنما شخص تعتمد عليه المنظمة بشكل كبير ، و من العوامل القوية التي ترضي هذه الحاجة و تساعد في اشباعها لدى الأفراد إعطاء قدر معقول من الحرية لهم في أداء أعمالهم ، ذلك أن كل إنسان يريد أن يكون حدا في تقدير الأمور و أداء الأعمال التي يرى نفسه أهلا و كفؤا في أدائها .

د-العمل ذاته:أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا نوع العمل الذي يحبونه و يكون هذا الرضا نافعا لهم على اتقان العمل ، كما يمكن أن يكون تعبيراً عن السعادة التي تحقق عن طريق العمل و من ثم فهو يشير الى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله¹⁰¹.

و عليه يمكن القول بأنه من الضروري ارتباط هذه الأبعاد بعضها ببعض كما أن الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي أمر طبيعي ، و ليس القائمة (الكائنة فقط) هي التي تؤدي إلى تفاوت الرضا ، بل ان اختلاف التوقعات أيضا ما ينبغي أن يكون يساعد على وجود هذا التفاوت .

¹⁰¹ - نفس المرجع السابق ، ص 62.

فوائد الرضا الوظيفي

يمكن تحديد فوائد الرضا الوظيفي بمجموعتين و هما ¹⁰²:

1-الفوائد السلوكية الاجتماعية :

✓ القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم و أصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية لأنها لا تتفق مع قدراتهم و رغباتهم و شعورهم بالإحباط .و من ثم صورة المنظمة في مجتمعها المحيط سيعتريها التشويه و تفقد اشراقها .

✓ زيادة الولاء التنظيمي بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون ، و أن نشاطهم و اخلاصهم غالبا ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى ، و أنهم ينظروا لمشاكل المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم .

✓ تقليل ظاهرة التغيب و تخفيف معدل دوران العمل في المنظمة و هذا سيؤدي إلى أبعاد المنظمة عن الخسائر المادية و المعنوية الناجمة عن نتائج الظاهرتين المذكورتين .

✓ زيادة الاستقرار التنظيمي ، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسته الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم و أعمالهم ، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيهـم.

✓ تحفيز السلوك الإبداعي هو حصيلة رضا الفرد و الناتج من أداء وظائف ذات معنى و أعمال خلاقة هادفة فكما تمكنت المنظمة من زيادة رضا العاملين من خلال إعادة تصميم الأعمال من خلال اعتماد الفروق الفردية لتكييف العمل ليتناسب مع قدرات و مهارات و خبرات الفرد الذي يؤديه كلما حققت تحفيز السلوك الإبداعي ليتناسب مع قدرات أحداثه.

¹⁰²- كريم ناصر علي و أحمد محمد الدليمي ، علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، داروائل للنشر، ط1 ، عمان ، الأردن 2008، ص127-128.

2- الفوائد المادية و الاقتصادية

و تتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب ، تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان إذا اثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمة التي يعمل فيها (1000) عامل فإن زيادة نسبة الغياب فيها إلى 1% فقط ستؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى (150000) دولار خلال السنة و لا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل تتعداه إلى تعطيل المكائن و الآلات .

المبحث الثالث : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيها

نظريات الرضا الوظيفي

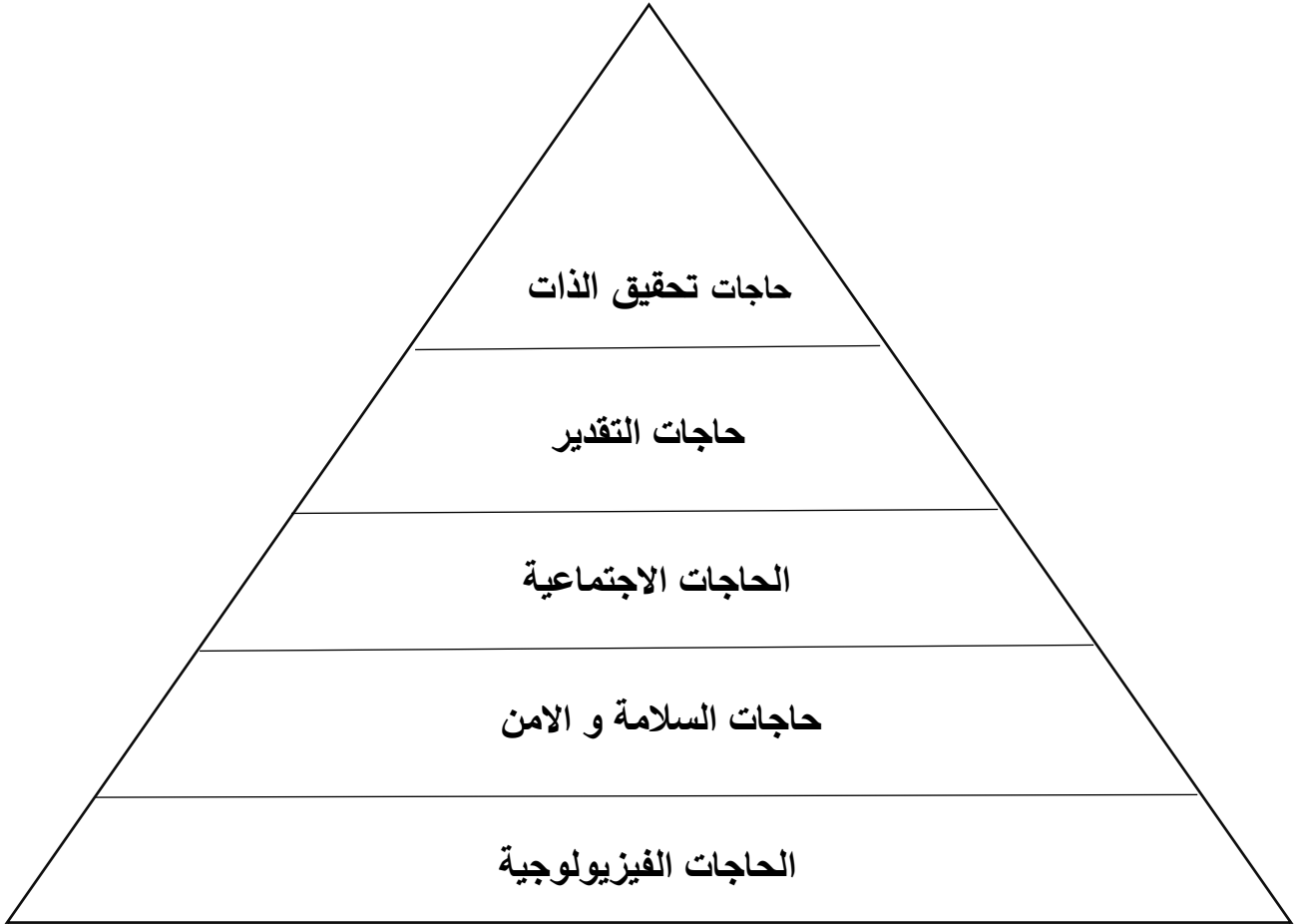
نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي ، فهناك العديد من النظريات و الرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ، و مما لا شك أن هذه النظريات قد أرسيت مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكار ترتكز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضحت في مجال التجربة و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها في الدراسة سنقوم باستعراض أهمها على النحو التالي¹⁰³:

-نظرية تدرج الحاجات "لأبرهام ماسلو"

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات ، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943م، و من ثم نشرها في عام 1945م ، عمد نشر " أبرهام ماسلو" كتابه " الحافز و الشخصية" و ترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام ، و قد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات و أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم

103 نفس المرجع السابق

ترتيبها على شكل هرم ، في إشارة إلى الأسبقية التي تحضى بها هذه الحاجات لدى الأفراد ، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف "ماسلو" إذا ما أريد اشباعها و هذه الحاجات يمكن أن تتدرج حسب الشكل التالي¹⁰⁴:



شكل يوضح سلم ماسلو للحاجات الإنسانية

¹⁰⁴ -رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي، دار غيداء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009، ص157

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها " أبرهام ماسلو" كآتي :

أ-**الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية)** : تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات و ما يقابل لبقاء الفرد و تضم الحاجة إلى الطعام ، الماء ، الهواء ، النوم ، و الكساء و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجر و الحوافز المادية بأنواعها ، الوجبات الغذائية ، و أوقات الإستراحة .

ب-**حاجات الأمن و السلامة** : و تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفس في الأخطار التي تهدد حياته و مستقبله أو مستقبل أسرته ، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسة : الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة) ، الحماية من الإصابات و الحوادث في العمل .

ج-**الحاجات الاجتماعية** : و تعرف أيضا بالحاجة إلى الإنتماء ، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في حاجة الإنتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير الرسمية ، الإنتماء إلى المؤسسة

د-**الحاجة إلى الإحترام** :تتعلق حاجة الإحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة ، الإستقلالية ، القوة ، الثقة بالنفس و التقدير ، و الإحتراف من قبل الآخرين . و من العوامل التي تقابل هذا النوع من الحاجات في المؤسسة هي إتاحة الفرص للفرد للقيام بأعمال أو مهام مميزة .

هـ - **الحاجة إلى تحقيق الذات** : و هي من أصعب أنواع الحاجات ، و تضم رغبة الفرد في تكوين قدرات و تطويرها ، و التعبير إلى أقصى حد عن مهاراته الفردية ، و عواطفه على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي و من العوامل التي تساعد المؤسسة على إشباع هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الإبتكار و الإبداع و النمو للأفراد ، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي¹⁰⁵ .

¹⁰⁵-إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،دار صفاء للنشر،ط1،عمان،2011، ص 218-219.

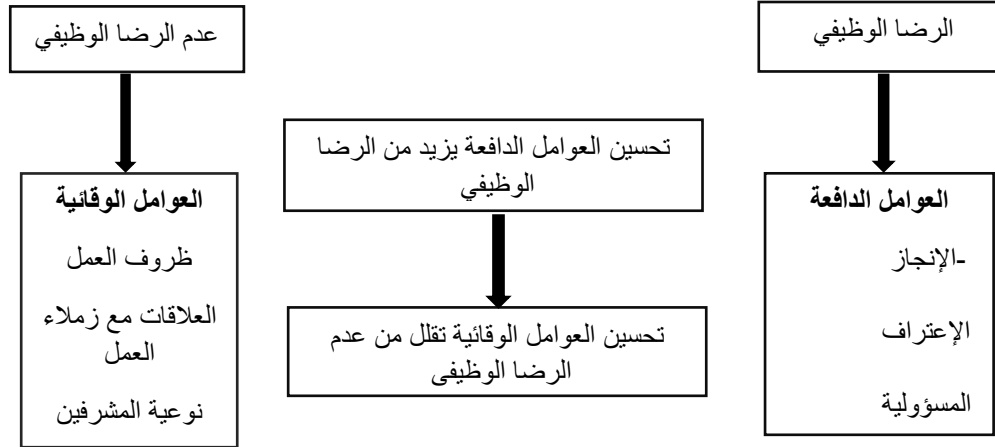
2- نظرية ذات العاملين

لقد قدم " فريديك هرزبرج " عام 1959 نظرية ذات العاملين و منذ ذلك الحين و نظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين ، و قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط ، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي¹⁰⁶.

صاغ " هرزبرج " نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب و مهندس ، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا و الفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا و ما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور ، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين ، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي و تتعلق بمحتوى الوظيفة ، أما الثانية فهي العوامل الوقائية و هي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي¹⁰⁷.

¹⁰⁶-إبراهيم عبد الباري وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان،الأردن ،2008،ص392
¹⁰⁷-جبرالد جرينج و روبرت باروت ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعى محمد رفاعى و إسماعيل علي بسيوني ، دار المديح، السعودية ، 2004، ص208.

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي¹⁰⁸ :



شكل يوضح محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)

يبين الشكل السابق أن نظرية أن نظرية "هرزبرج" تحتوي على مجموعتين من العوامل :

-المجموعة الأولى "العوامل الدافعة": هي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز و الرضا الوظيفي ، أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا الوظيفي و توجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل : الإنجاز ، المسؤولية، التقدير الخ .

-المجموعة الثانية "العوامل الوقائية": و هي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي . أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي و إنما تؤدي إلى الحياد ، و توجه أمثلة عديدة عنها مثل : ظروف العمل ، العلاقات مع الآخرين، السياسات و قواعد العمل الخ. و على الإدارة أن تهتم بكلتا المجموعتين و تدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي ، رغم

¹⁰⁸-إبراهيم عبد الباري و زهير نعيم الصباغ ، مرجع سبق ذكره ، ص461.

التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة ، لم تخلو من بعض الإنتقادات نذكر من أهمها¹⁰⁹:

✓ الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المختلفة للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج ، و هنا لا تتمكن من تعميم نظريته .

✓ حجم العينة عند " هرزبرج" صغير لا يتجاوز 200 محاسب و مهندس .

✓ التجزئة بين الرضا الوظيفي و عدمه و كأن كل واحد مستقل عن الآخر ، بينما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا و تربطهما علاقة سببية متبادلة .

✓ افتراض "هرزبرج" أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء و هذا خطأ و إنما تمثل أحد عوامل الأداء .

رغم كل الإعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لـ " هرزبرج" تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء و الباحثين و الذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء و الرضا الوظيفي .

3- نظرية التوقع

لقد وضع هذه النظرية "فكتور فروم" في منتصف الستينات من القرن العشرين و منذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث ، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال " بورتر" و "إدوارد لولر" و تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير و التي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد و العلاقة المدركة بين الجهد و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع

109 نفس المرجع السابق

للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة و مقدار ما كان يتوقع للحصول عليه نتيجة لأدائه¹¹⁰.

و بعبارة أخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي :

-**الجاذبية للمنفعة** : و هي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله ، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة .

-**الإرتباط بين الأداء و المكافأة** : و هي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء .

-**الإرتباط بين الجهد و الأداء** : و هي الإحتمال المدرك للعاملين ، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء¹¹¹ .

و تفترض نظرية التوقع الآتي :

- ✓ يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية .
- ✓ اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من عديد بدال الأنشطة .
- ✓ يرتكز الإختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق لتحقيق هدفه .
- ✓ تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

و من مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته ، كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز و احتمال تحقيقه ، و يؤخذ على هذه النظرية لأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم لما يمثل صعوبة في تطبيق النظرية عمليا¹¹².

¹¹⁰ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية ، مصر ، 2002، ص 154.

¹¹¹ محمد صالح الحناوي و راوية محمد حسن ، السلوك التنظيمي ، الناشر مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، مصر، 1998، ص 80.

¹¹² منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤسين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة، مصر ،

2015 ص38.

4-نظرية القيمة :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها "إدوين لوك" عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و يؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدا و كلما استطاع توفير عوائده ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله . فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يتحصل عليه فعلا ، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريد¹¹³ .

و يشير "لوك" في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد و هي :

✓ مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

✓ مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .

✓ أهمية هذا العنصر بالنسبة له¹¹⁴ .

و النقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد و ما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف ، فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله و شعوره بالرضا عند انجاز المهام الموكلة إليهالخ ، و كأن ما يحركه إلا العوائد و ما شعوره بالرضا إلا وجود تساوي بين يريد و ما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد ، كما ذكر " أدوين لوك " أن كل عنصر يكون ذو قيمة و أهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي .

5-نظرية العدالة

تنسب نظرية العدالة للكاتب " أدمز " و ذلك عام 1965 و تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما

¹¹³-محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 201.

¹¹⁴-جيرالد جرينزج و روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص 209-210.

يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته ، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات . و حسب " أدمز " فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرون و ما يحصلون عليه من عوائد جزاء ذلك ، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي و العكس صحيح ¹¹⁵. و تتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي ¹¹⁶ :



شكل يوضح خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة

يتبين من الشكل السابق أن " أدمز " اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية " مجهودات ، عوائد " حيث تمثل المجهودات شكل يوضح خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة

¹¹⁵-محسن علي الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، 2005 ، ص 309.
¹¹⁶-علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة، مصر ، 2007 ، ص 216.

خاصة مثل : التعليم ، الخبرةالخ ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل : الأجور ، العلاواتالخ ، أو معنوية مثل : التقدير ، الشكر و التكريمالخ .

و ترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف و العوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة و عوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات ، على أساس المعدلات النسبية للمجهودات و العوامل ، و على أساس هذه المقارنة يتعدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة فإذا كان الشعور بالعدالة يجعل الفرد يحافظ على وضعه القائم ، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة و لوظيفته بصفة خاصة ، و هذا مادام أن عوائده على الأقل لم يتغير كما لأن المجهودات و عوائد الآخرين كذلك لم تتغير ، أما إذا كان هناك عدم الشعور باتباعه السلوكيات التالية :

-تقليص مجهوداته في العمل .

-تغيير النواتج و هذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد .

-تغيير الإدراك الذاتي ، و هذا من خلال تغير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة¹¹⁷.

و من هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف ، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين و إثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، و زيادة مستوى الأداء و جودته ، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم

¹¹⁷- نفس المرجع السابق

الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل : التغيب عن العمل
118 .

6-نظرية اكس و واي لدوغلاس ماكريجور

قدم العالم "دوغلاس ماكريجور" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر ، حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري ، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها اكس و واي ، و أن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الإنجاز لدى العاملين .

أ-نظرية اكس : و هذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها :

- ✓ الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .
- ✓ الإنسان خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- ✓ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل .
- ✓ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل .
- ✓ لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل .
- ✓ الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل .

و على أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري و جعلت التهديد و الإشراف المحكم على العاملين وسائل لها ، و هذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية و جاءت بأن صفات البشر الموروثة و لا من طبائعه ، بل أنها إهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري و من هنا فإن العمالة المؤقتة كأفراد اذا افترضنا ذلك ، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم و مدى انتمائهم للعمل ، بل و للمؤسسة التي يعملون بها و يصبحون أدوات معطلة للعمل و هذا عكس ما يريد الوصول إليه و هو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في

118-محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، ط5 ، عمان،الأردن ، 2009 ، ص 68 .

العمل و يستفاد من طاقتهم و أفكارهم بما يعود بالنفع عليهم و على الأطراف الأخرى التي يتعاملون معها .

ب-نظرية واي : هذه النظرية ايمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هذه الافتراضات هي :

✓ أن الجهد الجسدي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة

✓ أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم بها

✓ أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها .

✓ يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب ، و إن كانت أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي ، و إشباع حاجة تحقيق الذات . و بالنظر إلى هذه النظرية واي و الافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها مناسبة أكثر من النظرية السابقة اكس ، و ذلك لأن نظرية واي ترى أن الأفراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية و إيجاد نوع من الإبداع و الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي ، و هذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته و تحقيق الأهداف المتفق عليها ، و أكثر انتماء للعمل و المؤسسة و هذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل و العمل و المؤسسة بل و على المجتمع كله¹¹⁹

¹¹⁹فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ط1، مصر 2011، ص49-50.

عوامل الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا عن العمل و تحديد مده و يمكن تصنيف هذه المحددات منهجيا على النحو التالي :

1-الأجر:حيث أن الأجر لا يمثل إلى مصدر إشباع إلا الحاجات الدنيا ، و أن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة ، و إنما يمنح فقط مشاعر الإستياء من أن يستوحد على الفرد ، و مضمون هذا العمل هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوافر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الإحتياجات الأساسية للعيش¹²⁰، و هو نفس الرأي الذي ذهب "هوزبرج" عندما أكد أن الأجر لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي و إنما يمنع فقط عدم الرضا¹²¹ .

2-محتوى العمل :و هو مرتبط بطبيعة تصميم الوظيفة و درجة اثرائها ، تشمل محتوى الوظيفة الأفقي المتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة و الرأسي المتمثل في عمق الوظيفة و محتوى اشباعها بمستوى مرتفع من الحاجات و هذه العوامل هي : اكتساب معرفة جديدة ، السيطرة من ناحية الوظيفة ، الرقابة ، النظرة الاجتماعية (طبيعة الوظيفة ، الشعور بالانجاز) .

3-فرص الترقية : إن العامل المحدد لفرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و العكس ، و يمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها ، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة و العكس تقدم حصول الفرد كان توقعه للترقية يحدث لديه إستياء أكبر كون هذه الترقية غير متوقعة¹²² . و لقد اتفق علماء الاجتماع و علماء النفس

¹²⁰-محمد عبد المجيد و فاروق عبده فليه ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط2،الأردن ، 2009،ص216.

¹²¹-مجدي أحمد بيومي ولطفي محمد السيد ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الانتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي) ، دار المعرفة الجامعية ط1، مصر ، 2010،ص145.

مصر ، 2011،ص145.

¹²²- نفس المرجع ،ص 262.

على أهمية عامل الترقية كواقع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج ، بالإضافة إلى رفع مستوى الرضا لديه فالشعور بالتقدم أو الترقية يكون له دائماً الأثر الكبير على رفع المعنويات و اول دراسة أجراها " كير " في احدى مصانع أجهزة الراديو بأمريكا ، إذ وجد أن الحوادث الخطيرة تحدث بكثرة في الأقسام التي تقل فيها إمكانية الترقية و عدم وجود فرصة للتنقل الخارجي .

4_ محتوى الوظيفة: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة و درجة إثراءها و تتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً ، و بعمق الوظيفة و مدى إشباعها للحاجات العليا للفرد ، و تتمثل هذه العوامل في مدى إكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ، و مدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط و الرقابة و التنفيذ) و النظرة الاجتماعية لشاغلها ، و مدى شعور الفرد بالإنجاز و استغلال قدراته في وظيفته ، و مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها و المستوى الإداري للوظيفة¹²³.

5-العلاقات مع الآخرين : لا شك أن علاقة العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دوراً هاماً في مدى تعلقه بوظيفته و اندماجه في ، فالمنظمات تسعى دائماً لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين و توفير فرص الصداقة و التعاون فيما بينهم ، و كذلك توافر علاقات طيبة بينهم و بين الإدارة و ذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة فكلما كانت علاقته طيبة بين العمال من جهة و بين العمال و الإدارة من جهة أخرى كلما زاد الرضا الوظيفي في العمل

6-نمط القيادة : توجد علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين ، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي

إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل و المنطقة لدى الأفراد و العاملين ، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد و العكس يكون في القيادة الإدارية الأوتوقراطية¹²⁴. إذ أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تبلور مشاعر الأشياء و عدم الرضا .

¹²³بشير عباس العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 1999 ، ص 120.
¹²⁴سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن ، ص176.

7- **الظروف المادية للعمل**: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئة العمل ، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك سيساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم ، و من أهم هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها هي الإضاءة و الحرارة و الرطوبة و الضوضاء و النظافة¹²⁵. فالظروف الجيدة تؤدي حتما إلى رضا الأفراد عن أهمية العمل

8- **عدالة العائد** : أوضح "أدمز" أن الفرد يقارن معدل فوائد المنظمة قياسا بمدخلاته (مهاراته ، قدراته ، مستوى تعليمه ، خبراته) مع معدل الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم ، و أن نقص ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة و تكون النتيجة الاستياء و عدم الرضا¹²⁶.

9- **إمكانية الفرد و قدراته و معرفته بالعمل**: كخصية الفرد و ظروفه التي تمثل في إدراكه وقدراته و استعداداته و طموحه و ذكائه و مدى و لائه و انتمائه للدائرة و عمره الزمني . و تجاربه و دخله الشهري و مدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل و القيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي على الرضا . كذلك تهيئة البرامج التدريبية و التطورية لرفع قدرات و إمكانية و معرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المؤسسة و انعكاس ذلك على ارتفاع رضاهم¹²⁷.

المبحث الرابع : طرق قياس الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي عن العمل من أكثر المواضيع تعقيدا لكونه حالة سيكولوجية باطنية تتحكم فيها عدة متغيرات بسبب تداخل و تشعب العوامل المسببة لهذه المشاعر من عوامل نفسية و اجتماعية و اقتصادية لقياس الرضا الوظيفي هناك مجموعة من الطرق و هي¹²⁸ :

¹²⁵- محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص 195.

¹²⁶-سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)،مرجع سبق ذكره ، ص 178.
¹²⁷ www.kenenonline.com-موقع الأنترنت ، تاريخ الزيارة : 05/02/2022 ، وقت الزيارة : 12:55.
¹²⁸-صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة ، مصر ، 2000، ص

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا : و هي أكثر طرق القياس بساطة و انتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ، و مشاعره اتجاه عمله و وظيفته ،ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل و التغيير و التمارض ، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة ، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي . و يرى "فروم" من أن النتائج يمكن ترتيبها على هذه الظواهر و تحليلها و إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما الاستقرار في وظيفتها أو تخليه عنها ¹²⁹.

2- استبيان مينسوتا للرضا المهني (فايس، داويس ، انجلاند ، لوفكيست 1967): و تتم هذه الطريقة عن طريق تقديم يطلب فيه من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب المهنة بما في ذلك : كفاءة المشرف و ظروف العمل ، فرص التقدم، التعويضات ، تنوع الواجبات ، مستوى المسؤولية ، أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جدا إلى غير راض جدا ¹³⁰.

3- استبانة وصف المهنة : (سميث و آخرون 1969) : هي صيغة مختصرة لا ستبانة (مينيسوتا) للرضا المهني ، وهي تقيس معدلات الرضا لخمس جوانب للمهنة و هي : المهنة ذاتها ، و الإشراف ، و الراتب و الترقية ، و الزملاء ، و ضمن كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة ، و على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا بإستخدام إجابات من نوع الإثبات أو عدم المعرفة ، و لكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا المهني المهني ، و في النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا المهني على كل بعد أو وجه .

¹²⁹-مجد أحمد بيومي و محمد السيد لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص261.

¹³⁰-رونالد ريجيو المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ،ترجمة فارس حلمي،دار الشروق للنشر والتوزيع ،ط1،

الاردن1999، ص203

4-طريقة الاستقصاءات : و تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء المفردات المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ،تصاغ محتوياتها و تضم عناصرها على النحو نماذج الذي يخدم أهداف الباحثين و يتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم و تأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة تتفاوت ببساطة أو تعقيد هذه الاستقصاءات حسب الغرض منها و الوسيلة التي تعالج بها بياناتها و الظروف المحاطة بعملية .

و ظهور الأساليب الرياضية و الطرق الكمية في العلوم الاجتماعية فقط ظهرالاتجاه إلى اخضاع هذه الاستقصاءات و تصميم عناصرها بطريقة كمية تساعد على الوصول إلى مؤشرات و محددات كمية تكشف عن حدود الرضا الوظيفي و مؤشرات و من النماذج المعروفة في هذا الصدد نموذج "فورم " أو نموذج " التوقعات" كما يسميه البعض أحيانا كذلك نموذج "بورتر" الذي استهدف قياس رضا العامل عن وظيفته في نمو اشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية¹³¹ .

المبحث الخامس : آثار الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل في كل وقت ، و ذلك لسببين :

-الأول لكونه هدف كل عامل كغاية حياتية ، و هو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل و جديته حتى و إذا كان الأجر مرتفعا ، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو آخر لن يكون العامل مستقرا ، و لن يكون أداء جيدا و مرتفعا .

-أما السبب الثاني فهو اسهام الرضا في باقي الاتجاهات ، إذ يحدث آثارا سلبية و إيجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل .

و سنعرض آثاره ، و هي :

¹³¹-مجد أحمد بيومي و محمد السيد لطفي ،مرجع سبق ذكره ، ص148.

1-آثاره على الصحة العضوية:

لا شك أن للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية ، و لقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية و النفسية .

-و لقد أكد "براي" بعد دراسة و متابعة لثلاث حالات على وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية ، حيث أن داء السكر ظهر لأسباب نفسية ، و قد أظهرت التحاليل أن نسبة السكر في دم هؤلاء المرضى عادية ، كما يفترض الطب البسيكوسماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية و حالات الوظائف العضوية ، و الرضا كأحد مسببات التوازن النفسي .

كما وجد "بروك " في سنة 1970 ارتباطا بين الرضا الوظيفي و بعض الأعراض العضوية كالتعب ، صعوبة التنفس ، صداع الرأس ، التعرق و المرض .

أما "وايت " فتوصل في 1955 الى أن 18% من حالات القرحة المعدية ، التي ظهرت في معمل واحد عند العمال الغير راضين في معمل واحد عند العمال الغير راضيين بمهنتهم ، يظهر اذن بأن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صورها ، ف ضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية ، و هذه الأخيرة تقلص معاناة العمال و تزيد من رضاهم و ذهب البعض مثل بالمور 1969 الى أكثر من ذلك ، بحيث جعلوا من الرضا شرطا من شروط طول العمر .

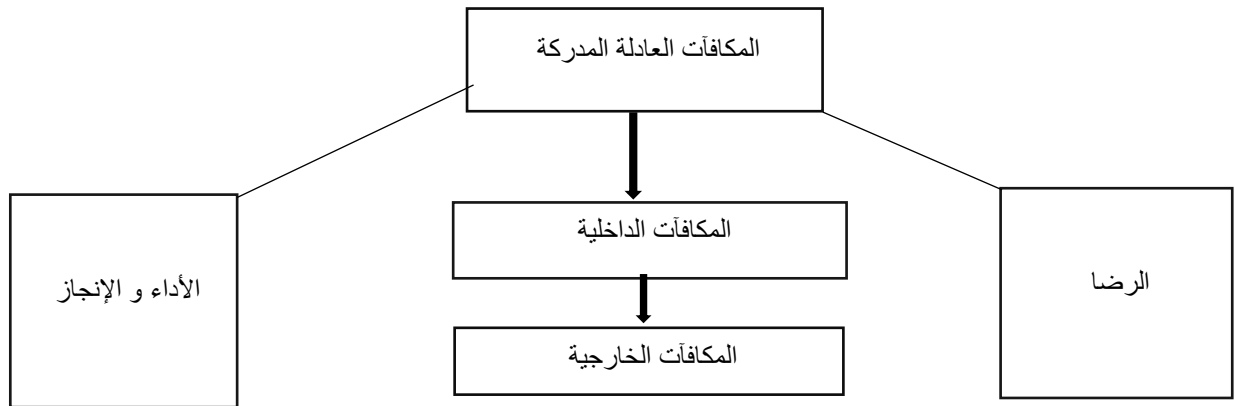
2-آثاره على الصحة العقلية :

إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه ، أو الظروف المحيطة به ، يحيى صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم . و لقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم : "كورنهاوسر" الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 أن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا ، و مشاكل الصحة العقلية ، و بالعكس فإن العامل من محيط

عمل جيد و مناسب يبحث الارتياح و الرضا ، تكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل و الاضطرابات ، و لا شك أن الصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية¹³² .

3-آثاره على الأداء :

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان ، و السبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء و منتجين . لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني ، و بالخصوص مستوى الأداء ، و الذي أكدته نتائج دراسات " الهاوتورن" حيث عند ادخال تغييرات على محيط كفترات الراحة ، ساعات العمل ، نوع الإشراف ، يتحسن الأداء و الروح المعنوية ، و يشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و السلوك المهني لا بد من فهم طبيعة الشعور و علاقته بطريقة العمل و أسلوبه ، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه ، فإن شعوره سيكون إيجابيا ، أما إذا رآه كتهديد فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل¹³³ . و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي



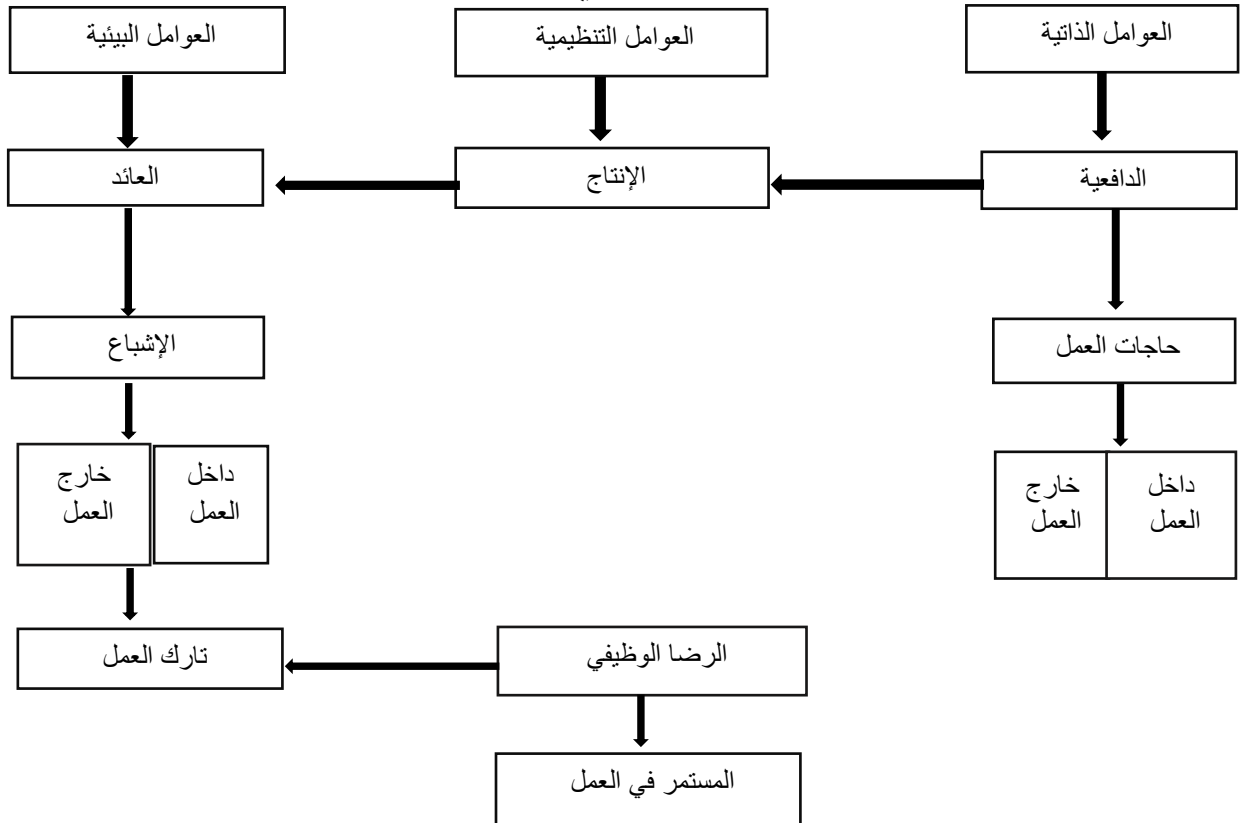
شكل يوضح نموذج "لاولر" و "بورتر" 1967 للعلاقة بين الأداء و الرضا

¹³²-عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني م ومعنى العامل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 1997 ، ص83-84.
¹³³-نفس المرجع السابق ، ص84.

4-آثاره على الإنتاج

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا ، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا و الإنتاج و الواقع أن الإنتاج ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا يتعدد بأسباب أخرى متعددة ، و العديد من الباحثين يتحدثون عن العلاقة التبادلية في المعادلة الرضا و الإنتاج كون كلاهما سبب لآخر . فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع للإنتاج ، فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا ، كتعبير نفسي يقول "فورد" 1969 إن الأداء و الإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية . و لكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج و السبل إلى ذلك هو مكافأته ماديا و معنويا¹³⁴ . فكما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج و الشكل التالي

يوضح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج :



شكل يوضح نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج¹³⁵

¹³⁴-عبد النور أرزقي، محددات الرضا الوظيفي و المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، مرجع سبق ذكره ، ص493.
¹³⁵-عمار الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، مفاهيم و نماذج نظريات ، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ليبيا، 1995، ص493.

5- آثار الرضا على الإتجاهات :

و إذا كان للعمل جزءا من الحياة اليومية للفرد فإنه له تأثير على حياته ، ذلك أن الرضا الوظيفي له تأثير على الفرد في الحياة بصفة عامة ، بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته و رضاه ، لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته و لكونه مصدر قوته و قوة أفراد عائلته ، و من الناحية النفسية يمكن أن نقول بأن العمل ضرورة وجودية ، إذ هناك أفراد لا يمتنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي فيقول بعضهم : " لا بد أن أكون كغيري اشتغل ، و أتقاضى أجرا عن جهدي " ، رغم اكتفائهم ماديا ، فلذلك فإن الرضا المهني كاتجاه له آثار واضحة على مختلف الاتجاهات على العائلة¹³⁶.

و لقد وجد "واتيز " 1952 ، "كورنهاس" 1965 ، "ايريس باريت" ، علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل و اتجاهاتهم نحو حياتهم ، و نشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير ، فكما أن لإتجاهات العمل آثار على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على الحياة العلمية ، و الحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين ، إذ أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها ، و هنا نذكر بأن المشاكل يتخبط فيها

العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في مكان العمل ، و تشكل احدي مكونات مستوى رضاه ، بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سمات الشخصية (عاداته ، ميوله ، عواطفه ، أساليب سلوكه كلها) على النوعين من الاتجاهات¹³⁷.

كما أن الرضا المهني يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه و قدراته ، ف " هرزبرغ " مثلا وجد بأن الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس و هي نتيجة هامة جدا ، إذ الثقة بالنفس تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه و يقدم كل امكانياته¹³⁸

¹³⁶ ، نفس المرجع السابق ، ص 493.

¹³⁷ -محمد عمر الطنوبي ، قراءات في علم النفس الاجتماعي ، مكتب المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 117.

¹³⁸ -عبد النور أرزقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84.

خلاصة الفصل

و في الأخير يمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات ، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة اشباع معينة ، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية ، الاجتماعية ، المهنية و المادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر و تؤثر فيه عدة عوامل ، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها و أهداف العاملين معا ، و يحسن الأداء و يزيد من إنتاجية الفرد و ولاءه و ارتباطه بالمنظمة أكثر ، و يقلل من دوران العمل و الشكاوي و الحوادث و معدلات الغياب في المنظمة .

و عليه فالمؤسسة تنتج ميكانيزمات و وسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها ، مثل مساعدة و مساندة العامل في الوظائف الصعبة و الغامضة ، توفير و تحسين ظروف العمل ، توفير جو يسوده الاتفاق و التعاون و الثقة و العدالة و المساواة للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي ، و أيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد ، و تحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث : دور الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي

تمهيد الفصل

- **المبحث الأول : مفهوم الإستراتيجية الإتصالية**
- **المبحث الثاني : أنواع و خصائص الإستراتيجية الإتصالية**
- **المبحث الثالث : مبادئ و خطوات إعداد الإستراتيجية الإتصالية**
- **المبحث الرابع : علاقة الإستراتيجية الإتصالية بالرضا الوظيفي**
- **المبحث الخامس : أثر الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي**

خلاصة الفصل

تمهيد :

إستراتيجية الإتصال تعتبر من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق أداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما أن الخصائص التي تميز المحيط المتغير للمؤسسة جعل الإتصال اليوم جزءاً لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي، بحيث يمثل تحديد الأهداف المتعلقة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تضبط عملية التسيير، أما الإستراتيجية الإتصالية تكون الصورة التي يظهر بها هذا التسيير لجمهور المؤسسة، مما يجعلها تصل إلى ما تريد تحقيقه وتقوم بأعمالها على أكمل وجه كما ان الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات لنجاح وصحة المؤسسات ومدى فاعليتها، على إفتراض أن المؤسسة التي يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قريباً من النجاح مقارنة بالتي لا يشعر فيها الموظفون بالرضا الوظيفي، مع ملاحظة أن الموظف الراض عن عمله هو أكثر إستعداداً للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل.

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية

أولاً: تعريف الإستراتيجية الإتصالية:

تعرف الإستراتيجية الإتصالية على أنها " المخطط العام للسياسة الإتصالية للمؤسسة أو المنظمة ، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف و يختار الوسائل " ¹³⁹ اما بيير قريغوري grigory Pierre فيرى " أن الإستراتيجية الإتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالإتصال بمحيطها و التأثير على الجماهير ¹⁴⁰"

كما تعرف الإستراتيجية الإتصالية على أنها " الإختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي الت سويق من أجل التعريف بالمنتوج أو الخدمة ، و تتمثل هذه الطرق عموما في الإتصال المباشر ، بمعنى وجه لوجه بين البائع و الزبون المحتمل ، و الإتصال غير المباشر كالإشهار و الترويج للمبيعات ، فطبيعة المنتوج و السوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الإتصالية لل منظمة أو المؤسسة . ¹⁴¹"

و بالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية الإتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الإتصالية التي يجب الوصول إليها ، و الوسائل المطبقة من أجل تحقيقها و هي تحتوي على أشكال الإتصال في المؤسسة فكل إتصال يوجه للجماهير المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس ، و يمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الإتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها .

¹³⁹ Marie Heléne westphalen, le dicom.triangle edition, paris ,1992, p 10

¹⁴⁰ Pierre grigory , Jean Mark lilieu: marketing , publicité, bordomme, september,1994,p 90

ثانيا: أهمية الإستراتيجية الإتصالية

تكمن أهمية وجود الإستراتيجية الإتصالية في سياسة المنظمة في:

1: الإتصال الداخلي

لنجاح العملية الإتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية أو خطة إتصالية مناسبة فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الرهانات من خلال وضع إستراتيجية للإتصال الداخلي منها:

❖ تحفيز المستخدمين:

إتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، لأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص، لابد للمؤسسة أن توجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.

❖ -تنسيق الأفعال

لا يكمن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور إنقسامات بين مجموع أطراف العملية الإتصالية داخل المؤسسة، ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين أن يوفرُوا الشروط التالية:

-على المسير ان يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل - .لابد أن يكون المسير قادر على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.¹⁴²

¹⁴² -عبد الرحمان توفيق، منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية والإدارية، ط 2، مصر، 2003، ص 21

❖ تغيير التصرفات والعقليات :

تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء ،ومن هذه المتغيرات تغير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة لتطور التكنولوجيا و الإستثمارات،قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة مجمل هذه الم تغيرات.لكن رغم ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا كبيرا ،يرجع السبب الرئيسي لذلك رفض التغير بسبب تحجر الذهنيات ،وتمكن الإستراتيجية الاتصالية هنا من مواجهة هذا التصلب في المواقف وتقديم الإجابات الضرورية، دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه لأن كل ما هو جديد مجهول وغامض ويصعب التأقلم معه¹⁴³.

❖ تحسين الإنتاجية:

الرهان الرابع الذي تعمد المؤسسة على كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة ،وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.

2: في الاتصال ا لخارجي أو برامج العلاقات العامة:

مصطلح الاتصال الإستراتيجي يعني صب الجهود الاتصالية عبر جدول زمنية محددة ، تتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة بدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة، أو الدفاع في سياسة معينة تنتهجها ،وفي هذا السياق فالعلاقات العامة هي التي تتولى هذه الإستراتيجية ،فهي تعرف بأنها الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير بموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو شخص فهي تستخدم التخطيط كأداة منهجية ،فالعلاقات العامة تتعامل مع الإنسان وآراءه ومواقفه ليس من السهل

¹⁴³نفس المرجع السابق ، ص23

تغيرها أو تعديلها بين يوم وليلة. لهذا نجد نوعان من برامج العلاقات العامة أحدهما يطلق عليه البرامج الوقائية والآخر البرامج العلاجية ، فالبرامج الوقائية طويلة الأجل تستهدف تحقيق الفهم المشترك والمشاركة في المسؤوليات الاجتماعية ، فهي تتسم بالاستمرارية وتتصل بالسياسة العامة لكل مؤسسة.¹⁴⁴

المبحث الثاني : أنواع وخصائص الإستراتيجية الإتصالية:

أولاً: أنواع الإستراتيجية الإتصالية :

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الإتصال في حياتنا ،إختلف الباحثون في تحديد أنواع للإستراتيجية الإتصالية فكل واحد منهم منظور مختلف نذكرها كالاتي

1- إستراتيجية أنشر وتأمل :

لا تعد هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الإتصال ،حيث يعتقد المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق إتصالا ناجحا ،غير أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة فكثرة المعلومات قد تفسد موضوع الإتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية وليس محددًا ،وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات الغير مجدية التي تعيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الإتصال الفعال ،ففي هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات والفعالية.

2 - إستراتيجية أخبر ورغب : يقوم المدير ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات ،يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق إتصال ناجح من خلالها ،كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غنياً

¹⁴⁴ عيسى بوكرموش ، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية ،رسالة ماجستير ، تخصص اتصال إستراتيجي ،كلية الاعلام و الاتصال جامعة الجزائر3،الجزائر، 2013 ، ص ص 46 -43.

وواضحا ،وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الإنتباه ،فرغم ذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن إعتبارها بمثابة وسط من ناحية الكفاءة ،لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الإتصال

3- إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الإستطلاع: تعد هذه الإستراتيجية مهمة من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق وملائمة بين كمية المعلومات والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الإتصال، كما يمكن إعتبارها إستراتيجية بمسارين نسجام المجال الكافي من خلال إستطلاع حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابيا ،وا أرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الإتصال ،والواقع أن وجود تغذية عكسية يعزز كفاءة الإتصال والمعلومات بطريقة تجعل منها أكثر إنسجاما مع ما تستهدفه من غايات¹⁴⁵.

4 - إستراتيجية التقييد ثم التعزيز:

في هذه الإستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه ،لكنه يبلغهم عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم فقط،حيث تعد السرية والرقابة على المعلومات من أهم الأمور بإعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة والأساس الذي يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه ،وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها ،و عن الإشاعات غالبا ما ترافق هذه الإستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الإتصال في المؤسسة ،وبذلك نقل فعالية الإتصال بشكل جيد.لكن عادة ما تلجأ الإدارة في المنظمة إلى تفضيل نمط معين من هذه الإستراتيجيات ،وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية المختارة هي الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الإتصال .

¹⁴⁵ عباس علاق، نظريات الإتصال ،مدخل متكامل ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،ط1، الأردن، 2010، صص148_151

أما "رولر" فقد قدم أربع إستراتيجيات إتصالية يمكن لممارسي الإتصال إستخدامها أو، إستخدام بعضها في الممارسات اليومية وفقا للمواقف التي يواجهونها، لهذا أطلق "رولر" النموذج الموقفي الذي يضمن أربع إستراتيجيات إتصالية وهي :

- **إستراتيجية الإعلام:** يكون الإتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في إتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الإتصالي عن رؤى المنظمة، يحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد يتم في هذه الإستراتيجية اتخاذ القرارات ومن أمثلة ذلك تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين رأي و البيانات الصحفية ومطبوعات المنظمة
- **إستراتيجية الإقناع :** تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في إتجاه واحد والمضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد هذه الإستراتيجية الإتصالية هي الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، تستخدم في إتصالات المنظمة عند ما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات مع جمهورها الداخلي والخارجي حيث تسعى من خلالها إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.¹⁴⁶
- **إستراتيجية بناء الإجماع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في إتجاهين، والمضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة والعاملين فيها، أو بينها وبين بيئتها الخارجية وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منها في وجوده على الطرق الأخرى، فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب، ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر.

- **إستراتيجية الحوار:** تجمع إستراتيجية الحوار بين الإتصال في إتجاهين، وهي المضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الإستراتيجية إستشارة الجمهور في سياسات المنظمة وأخذ رأيه في

¹⁴⁶هاشم محمد رضوان ، الإتصال التسويقي ،رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2010، ص12

القضايا المختلفة بعين الاعتبار، فيتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، لذلك تسمى إستراتيجية التسيير حيث تعمل المنظمة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.¹⁴⁷

ثانيا: خصائص الإستراتيجية الإتصالية:

خصائص الإستراتيجية

من خصائص الإستراتيجية ما يأتي :

1- الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية : لأن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات و من ثم خفض التكاليف و زيادة الإنتاجية إنما أدى إلى خطأ إستراتيجي قاتل تمثل في :

أ - تجاهل مفهوم الوضع الإستراتيجي النسبي .

ب - عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية و الإستراتيجية .

ج - عدم إدراك المفهوم الحديث للإستراتيجية

تقوم الإستراتيجية على إبتكار أ نشطة فريدة: و هناك ثلاث طرق للتميز، إما تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك، أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين، أو كلاهما، ولن يتحقق التميز للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من أداء منافسيها، و عملت على إستمرار هذا التميز و حمايته من التقليد، و على ذلك فالإستراتيجية التنافسية تعني أن تكون الشركة متميزة عن منافسيها، و أن تقدم مزيجا فريدا من القيمة لعملائها يصعب محاكاته . و يكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في أداء الأنشطة بأسلوب يختلف عن أداء المنافسين، أو إختيار مجموعة أنشطة تختلف عن أنش طة المنافسين . أما الإستراتيجيات التقليدية،

¹⁴⁷ نفس المرجع السابق، ص 12 .

فما هي إلهروب تسويقية لا تصمد أمام النقليء و المحاكاة ، حيث الميزات التنافسية غير دائمة.

2-الإستراتيجية تحءء الوضء الإستراتيجي للشركة:

حيث هناك ثلاث أسس لتحءء الوضء الإستراتيجي للشركة و هي:

- أساس تشكيله المنءءاء: حيث وفقا لمبررات إقءصاءية معينة ، قد ترى الشركة إنتاج مجموعة محءءة من المنءءاء بإسءءءام مجموعة من الأنسءة.
- أساس الحاجاء : و ءزءاء أهميته عندما ءءءلف حاجاء مجموعات المسءءلكية (الزبائن) حيث ءفاضل الشركة بين ءلبية جميع أو معظم أو بعض ءلك ال حاجاء ، كذلك عندما ءءءلف حاجاء نفس مجموعة المسءءلكين بإءءءالف المناسباء .¹⁴⁸

المبعءء الءاء : مباءء وءءوءاء اءءاء الإسءءءاءية الإءصالية

أولا: مباءء الإسءءءاءية الإءصالية:لكي يكون للإسءءءاءية الإءصالية قبول و يكون لها أيضا فعالية ، يجب أن ءءبع مجموعة من المباءء الأساسية و هي المباءء الءمانية الأساسية الءالية

❖ مباءء الوجود Existence :

يجب أن ءكون الإسءءءاءية الإءصالية موجودة في الواقع و محءءة بشكل رسمي ، فالءءير من المؤسساء ليس لها إسءءءاءية إءءصال ، بل ءءءفي بعملاء غير منءءءمة

❖ مباءء الإسءءءاءية Continuité :

من أهم الخاصياء الأساسية للإسءءءاءية الإءصالية ، فيسءءرء في الإسءءءاءية الإءصالية أن ءكون مسءءرة على المءى الطويل ، لكي ءظهر كفاءءها و فعاليتها.

¹⁴⁸قلاءء حسن عءاءي الحسيني ، الإءءارة الإسءءءاءية، ءار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص ص 18 - 21

❖ مبدأ التمييز **Differenciation** :

ان أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الإتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الإيجابي بالطبع) ، حيث تقاس نوعية الإتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة

❖ مبدأ الوضوح **Clairté** :

يجب أن تكون الإستراتيجية الإتصالية واضحة وبسيطة و سهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف ، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس و مبادئ عمل غير مفهومة و معقدة ، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.

❖ مبدأ الواقعية **Réalisme** :

يجب أن تتطابق الإستراتيجية الإتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة ، و ذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة ، و من ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمته و جمهوره .¹⁴⁹

-مبدأ المرونة **Flexibilité** :

إستراتيجية الإتصال يجب أن تكون:

-مرنة حسب مختلف الأشكال الإتصالية.

- مرنة حسب وسائل الإتصال.

- مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

¹⁴⁹ Jean mark decaudin , la communication , marketing concepts techniques, strategies , Paris,1995, p p 45- 50

❖ مبدأ التناسق **Cohérence** :

يجب أن يتناسق الإتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة ، و بالخصوص مع قرارات التسويق ، هدفه ، موقعه ، قنوات التوزيع.

❖ مبدأ القبول الداخلي **interne Acceptation** :

لا بد على الإتصال و رسائله أن لا تكون مسموعة و مفهومة من المستهلكين فقط، بل و أيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين ، عمال ، إدارات) ، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الإتصال ، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين ، و بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجيين.¹⁵⁰

ثانيا: خطوات إعداد الإستراتيجية الإتصالية

تبنى كل مؤسسة وفق خطة إستراتيجية خاصة بها، تعمل من خلالها لتحقيق أهدافها وغاياتها لتأكيد على بقاءها ،يمكن حصر مراحل الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة في ستة مراحل هي

1 -ضبط سياسة المؤسسة وأهدافها : أول شيء ينبغي معرفته هو أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها ،يجب أن ترتبط بأولوياتها وخططها فيجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومرنة تستطيع تحقيقها، فتحتاج عملية وضع الإستراتيجيات بجمع قدر كاف من المعلومات حول سياسة المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية ،فالقائم بصياغة الإستراتيجية يجب أن يكون مؤهل ومطلع على سياسة المنظمة، فلا بد له من معرفة وتحليل الفرص والتحديات الكامنة التي تعرقل أو يحتمل أن تعيق تحقيق هذه الاهداف ،بمعنى أن الخطة يجب أن تتعاطى مسبقا مع هذه التحديات وتضعها في حسابات وضع الخطة¹⁵¹.

¹⁵⁰-حاجي حمزة ،نويصر شكيب، إستراتيجية الإتصال في المؤسسة الثقافية، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر ،قسنطينة، 2014 ،ص59

¹⁵¹ محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للإتصال ،دار المهندس للطباعة،ط1الأردن،2005،ص 105

2_تعين المستقبلين وتكيف الرسائل: بعد تحديد الأهداف الإتصال النهائية يجب ترجمتها إلى رسائل ،وتعين الجمهور المستهدف بالإتصال حيث ترسل إليهم الرسائل التي يجب أن تكون مكيفة معهم.

3_صياغة أهداف الإستراتيجية الإتصالية : تعمل المؤسسة او القائم بالإستراتيجية الإتصالية إلى إقناع جمهورها بالأفكار أو السياسات التي تعمل بها أو التي تريد الوصول إليها ،من خلال أشكال وقوالب تتناسب مع الفكرة التي ترسمها المؤسسة ،وقد تبين أنه من الفعالية الإتصالية أن تقدم الرسائل بإطناب،حيث أن تقديم رسالة بسيطة موجزة وواضحة كفيلة بأن تخطف الأنظار وتكون سهلة الإستعاب.

4_التخطيط للأهداف العملية للإتصال:

قد يحتاج تنفيذ الخطة الإتصالية إلى وسائط فعالة تنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف ،حيث يضطر القائم بالإتصال لإختيار الوسيلة المناسبة بالإعتماد على العوامل الآتية

- ✓ طبيعة ونوعية الموضوع.
- ✓ ونوع الجمهور المستهدف.
- ✓ نوع محتوى الرسالة المراد توصيلها .
- ✓ طبيعة الوسيلة نفسها وخصائصها.
- ✓ الظروف والإمكانيات المالية ،البشرية والفنية¹⁵².

5 -تنفيذ ومتابعة الخطة إستراتيجية الإتصالية:

تتضمن الإستراتيجية الإتصالية أهداف مرحلية متوسطة وبعيدة المدى ،لها أجالها المحددة لا فقدت الإستراتيجية صفتها للإنجاز من الضروري تحديد المدة والموارد اللازمة لكل هدف لوحده وا من الفاعلية ،وهذا لا ينفي عنها صفة المرونة كما يعتقد فالوقت الإضافي محسوب في الأجال مسبقا ،ومن الأفضل دائما أن تكون البداية بالأهداف

¹⁵²نفس المرجع السابق ،ص106

البالغة التأثير والمنخفضة التكاليف ،وعملية إعداد الخطة العلمية للإتصال وتنفيذها تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة معينة ،عادة ما تكون مجموعة عمل يحدد لها رئيس مسؤول أمام الإدارة في المؤسسة عن مختلف الأعمال الموكلة للجنة ونتائج¹⁵³

6_ التقييم والتقويم:

فبعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة مهمة أيضا ،هي مرحلة التقييم والمتابعة حيث تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف المؤسسة ،فإذا تحققت غالبيتها فإن نتائج التقييم إيجابية ،والعكس إذا كانت سلبية فإن عل الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد إكتشافها .كذلك في هذه المرحلة يتم التأكد عن مدى إلتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الإتصال ،ويقاس تأثير عملية الإتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف¹⁵⁴

المبحث الرابع: علاقة الاستراتيجية الاتصالية بالرضا الوظيفي

ان كل انسان يعمل داخل نسق إجتماعي، وفي اطار بيئي يخضع للشروط التي يعمل فيها، ومدى تفاعله وتوازنه، فله مواقفه الاجتماعية. وحتى تستفيد المؤسسة من قدرات العامل بشكل كبير عليها أن تؤثر على الجانب النفسي للعامل عن طريق تحسين ظروفه الإجتماعية، وتوفير علاقات جيدة مع المشرفين المباشرين عليه، وكذا بين المديرين المركزيين.

وقد أثبت مايو بالإضافة إلى وج إود رتباط قوي بين ظروف العمل الإجتماعية ومعدلات الإنتاجية .فالمشاركات في إتخاذ القرارات تعطي للعمال فرصة التماسك والتعاون، التي تزيد من قوة التضامن مما يغني عن الإشراف ويقلل من تكاليفه

¹⁵³ناصر دادي عدون ، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة ،ط1،الجزائر، 2003 ،ص ص 75_76
¹⁵⁴موسى خليل ،الإدارة المعاصرة المبادئ، الممارسة، الوظائف ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1،لبنان،2005،ص138

وقد بينت تجارب " مايو أن درجة الرضا عن العمل في المؤسسة وكفاءة العامل الانتاجية تتأثر بعدة عوامل محيطة به خارجية وداخلية، ويمكن أن نجعلها في ثلاث مجموعات:

✓ عوامل بيولوجية

✓ عوامل سيكولوجية

✓ عوامل اجتماعية

وكل من هذه المجموعات من العوامل تؤثر سلوك وتصرفات العامل، كما تحدد شخصية وتنظم علاقته ونتاجيته .

ورضا العامل في المؤسسة ضمن مجموعة معينة لا يتحقق بسهولة، فالإتصال بمختلف أنواعه و اتجاهاته بلعب دورا فعالا، فالدراسات توضح أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في العمل تكون متعلقة بالعامل فإذا عوامل كأنه شريك في النتاج، وأحسن تدريبه وأثير إهتمامه، وأعطى فكرة صحيحة ومتكاملة عن أهداف هذا العمل، وكان له النصح وتصحيح الأخطاء، وفتح مجال الترقية أمامه تكون الإدارة قد فتحت الطريق أمام تحقيق التعاون في مجالات العمل. وبذلك تحقيق أهدافها .¹⁵⁵

ومن جهة أخرى فان الاستراتيجية الاتصالية المطبقة في المؤسسة تربط بين العاملين فيها، فهي الوسيلة التي توجه الحركة بينهم وتحفزهم لخلق جو ملائم بهم والعمل فيه والاستجابة للمتغيرات وظروف العمل والوظائف التي يقومون بها.

ومن بين هذه الوظائف التي يؤديها العمال فيما بينهم:

✓ نشر قواعد التوجيه والمعايير .

✓ اللغة المستعملة .

✓ القيم الثقافية التي تعمل على توجيههم في حركتهم

¹⁵⁵ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره،صص124-126.

وما دامت المؤسسة تتكون من مجموعات من الأفراد يتميزون بخصائص ثقافية وقيم أولهم عدد من التصرفات والإتجاهات أمام المشاكل التي تطرح عليهم عادة في المؤسسة. وكذلك بصفة خاصة اللغة التي يستعملونها كأسلوب للاتصال فيما بينهم. فكل هذه العناصر يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار من طرف المسؤولين أو ما له علاقة بتوجيههم وادارتهم.

فالإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة تعمل على توجيه تنظيم عمليات الأفراد فان مدى نجاحها يتوقف على تفهم تلك الخصائص والعمل على الاستفادة منها في تحقيق مسعى المؤسسة من أجل الوصول الى أهدافها عن طريق رفع الروح المعنوية لدى عمالها، أي رغبة العامل في تكريس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، أو الالتزام بها من قبل الفرد يبذل الجهد اللازم لتأييد ساسة المؤسسة وتحقيق ما تريد الوصول اليه .¹⁵⁶

اهمية الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي

تلقى الإستراتيجية الاتصالية إهتماما متزايدا من قبل المسؤولين كأحد العناصر الحيوية التي تخلف جوا مناسبا و صالحا للعمل، فالإستراتيجية الاتصالية الفعالة هي التي تحقق على درجات التماسك بين المرؤوسين و المسؤولين إعتقادا على الثقة المتبادلة بينهم، و كذلك يعتبر هذا عاملا من عوامل الرضا الوظيفي، إذ يستخدم فيه المسيرون الجوانب الانسانية و الإجتماعية للعمل بالوجه الذي يسمح بتحقيق اهداف المؤسسة، و من ثم فإنه يعمل على التأثير على العمال و بالتالي يزداد أدائهم. فالإستراتيجية الإتصالية تأخذ بأ عاد كثيرة و ذلك من خلال أبعاد الإتصال النازل و الصاعد، و الذي نركز عليه كأسلوب إتصالي محفز للعمال، فمثلا تطبيق المسيرين أسلوب نظم الإقتراحات يرمي إلى التعرف على آراء العمال و أفكارهم و تجسيدها لحل مشاكلهم، فقد أثبت هذا الاسلوب فعالية كوسيط يعمل على تقليص الفجوة بين المدير و المرؤوسين فيساهم بطريقة غير مباشرة في تحفيز العمال، و من أجل ذلك يجب على المسيرين مراعاة الجوانب التالية"

¹⁵⁶-نفس المرجع السابق، ص127

- ✓ تسيير الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ مساعدته على التكيف للاندماج في بيئته الجديدة .
- ✓ إخباره بالسياسات المطبقة في المؤسسة مثل: إبلاغه بالخدمات الإجتماعية و المزايا المقدمة للعاملين .
- ✓ الإستماع الى مشاكل العمال و معالجتها لإيجاد الحلول المناسبة .
- ✓ تدعيم عنصر الثقة لدى العمال و اعطائهم حرية أكبر للتعبير عما بداخلهم حتى لا يصبحوا عرضة للإنحرافات .
- ✓ التقليل من التوترات و النزاعات التي تحدث أثناء العمل¹⁵⁷
- ✓

المبحث الخامس : اثر الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي

الإتصالات تعتبر وسيلة مهمة في نقل المعلومات و التي يكون لها أثر نفسي على العمال، فالإتصال هو قلب المنظمة فيجب أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير و نقل المعلومات و الإجراءات الخاصة بالمؤسسة وفقا لشبكة الإتصالات الداخلية. فتبادل المعلومات و المعاني يشكل مطلبا إنسانيا، و هو في المؤسسة يعتبر أمرا حيويا للعاملين فيها، فإذا قمنا بالتقليل منه أو تميز بالغموض كلها إنعكس ذلك سلبا على رضا العاملين و على قناعتهم بالعمل .

المطالبة بتطبيق أسلوب الإدارة التشاركية هو تأكيد على أن حل مشاكل النظم المختلفة و إستمرارية تحقيق أهدافها، يقوم على قناعة لأفراد الذين يريدون إن يكونوا على معرفة بما يدور في مؤسساتهم و ان يكون لهم فرص المشاركة في صنع قرارات مؤسساتهم ستتوفر فيهم روح و دافعي كآثر معرفة أعمق، مما تنعكس أثاره إيجابا على تحملهم لمسؤولية هذه القرارات، فإننتاجية الأفراد و قناعتهم بالدور الذي يمارسونه تكون أعلى في بيئة يسودها نظام الإتصال الفعال يوفر لهم فرص المشاركة الإيجابية الفاعلة .¹⁵⁸

¹⁵⁷صالح بن نوار، الإتصال الفعال و العلاقات الانسانية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد15، العدد 22،، قسنطينة، ديسمبر 2004، ص120
¹⁵⁸ هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الادارة التربوية و السلوك المنظمي، دار وائل للطباعة و النشر، ط3، الأردن، 2001، ص54

كما أن خلق جو إجتماعي مناسب لمحيط العمل أو إقامة علاقة صداقة بين العمال و المشرفين و توفير سبل الإتصال هذا كله يمكن من معرفة مشاكل العمال، فيعمل على حلها هذا من جهة و من جهة اخرى إعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، و وضعه في موضع تقدير و إحترام فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه، فبدونه إستراتيجية إتصالية لا يمكن أن المؤسسة إلى مستوى أعلى.

كما كدت التجارب على أن نمط الإتصال و إستراتيجياته يؤثر على أداء الجماعة و أن مكانة الفرد في هذه الجماعة يؤثر على سلوك و على شعوره بالرضا

و اشارت نتائج الدراسة التي قام بها "موتشنسكي" الى جودة علاقة الإرتباط بين مكونات الرضا عن العمل كالأجر، نوع العمل... الخ و البيئة التنظيمية كأسلوب الإدارة و المسؤوليات و بين معظم مكونات الإتصال، فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل و بيئته كلما زادت الإتصالات التي يقومون بها و العكس.

و الإتصال و التعاون بين الزملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند العامل، و الاستماع الى شكاوي العمال و وضعهم في أماكنهم و منح الترقية لمن يستحقها و إمام العمال بما يجري في المنظمة و احترام كرامتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات يساعد على رفع روحهم المعنوية و رضاهم.

فقد وجد ايضا للاتصالات اثر ناجحا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة، و تزيد من رضاهم عن العمل و تقلل من تركهم له، فإذا كان العامل الراضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي و يرفع من أداء الجماعة بالتعاون و تزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل عكس الذي لا يكون راضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة و عن المسؤولين مما يعطل عملية اتخاذ القرار و بالتالي تعطيل العمل.¹⁵⁹

¹⁵⁹ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2003، ص232.

خاتمة الفصل:

نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء العاملين بها لمهامهم وواجباتهم ، فهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل ، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر بأنه راضي في عمله ، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المؤسسة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته بتوفير جو إتصالي يحقق سبل التفاهم والتفاعل البناء لنقل المعلومات والتوجيهات والأراء ، هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المؤسسة . فهذه الدراسة جاءت لتحلل وتفسر مدى إرتباط إستراتيجية للإتصال برضا العاملين ، ومعرفة هل فعلا تلعب الإستراتيجية الإتصالية دورا في تحقيق هذا الرضا ، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد لإنجاز أهداف مديرية الضرائب. فمن خلال ما تقدم توصلت الدراسة إلى أنه توجد إستراتيجية إتصالية غير واضحة ، وعدم وجود رضا وظيفي للعاملين بمديرية الضرائب لأسباب متعددة.

الجانب التطبيقي

الإطار التطبيقي : الدراسة الميدانية

*نبذة عن مؤسسة "أونيام"

*الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أونيام"

*أهداف مؤسسة "أونيام"

*تفريغ و تحليل البيانات

*عرض النتائج الجزئية و العامة للدراسة

*مقترحات و توصيات

*خاتمة

*ملاحق

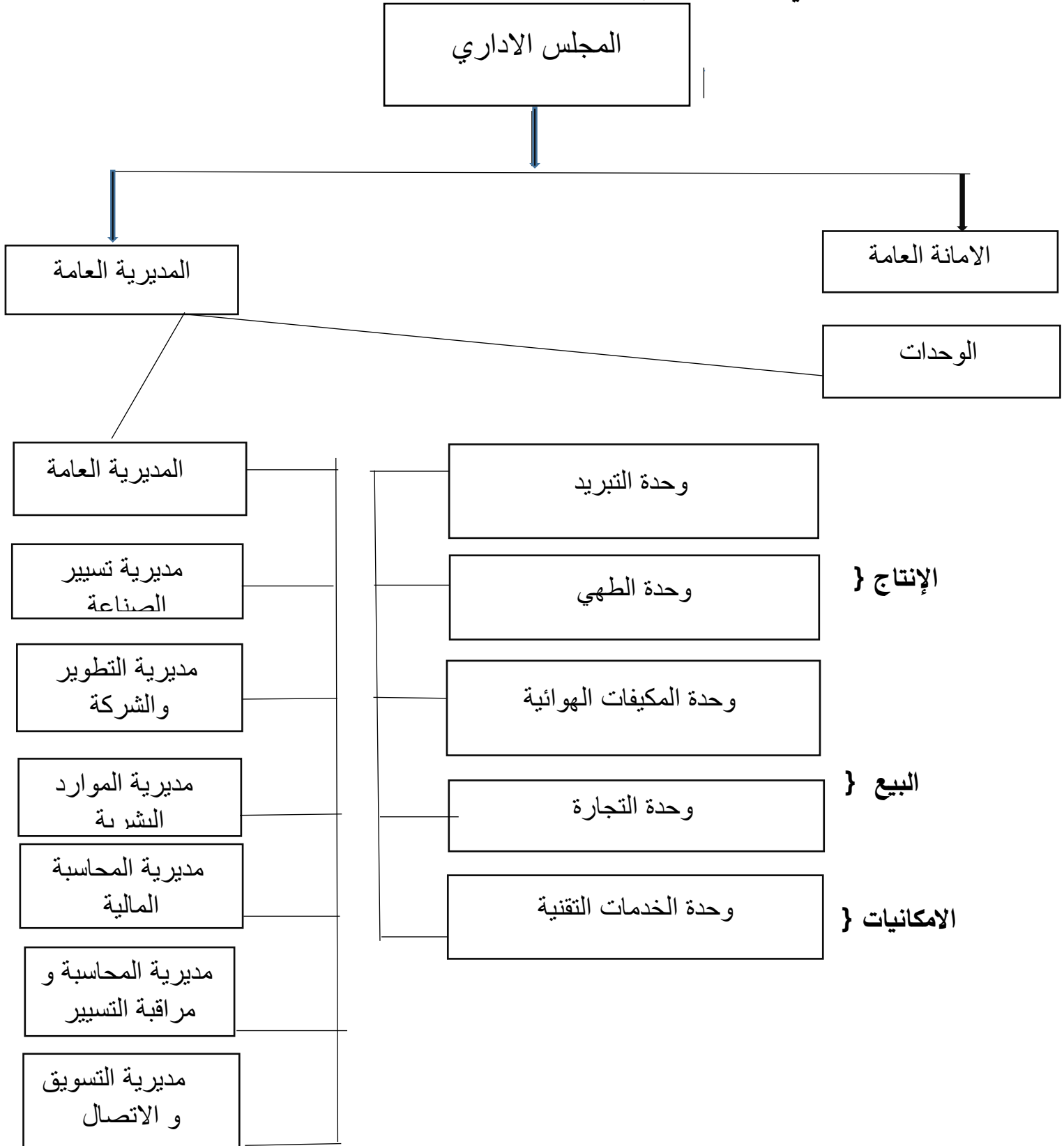
*قائمة المراجع

-نبذة عن مؤسسة "أونيام"

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (م،و،ص،ك،م) انحدرت من إعادة هيكل المؤسسة لصناعة و تركيب الأجهزة الكهرومنزلية ، ثم انشاءها بمرسوم رقم 73-19 بتاريخ 2 جانفي 1983، لكنها كانت متواجدة منذ 1974 تحت وصاية سونيلاك ، و هي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية منذ سنة 1998،حيث اعتبرت الرائد الأول في الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر و تتوفر على إمكانيات إنتاج و على خبرة تفوق 40 سنة ، و بقدر رأس مالها في سنة 1988 ب 400,000,000 دينار جزائري ليصل إلى 102798,000,00 دينار جزائري سنة 2012¹⁶⁰.

¹⁶⁰ حسام إبراهيم حسن ، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، دارالبداية للنشر ، 2010 ، ص50.

-الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أونيام" 161



-أهداف مؤسسة "أونيام"

تسعى المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية "أونيام" الى تحقيق عدة أهداف يكمن تلخيصها في¹⁶²

:

-تحسين نوعية الإنتاج

-الزيادة في إمكانيات الدراسات و التطوير

-خلق مناصب عمل

-تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة ممكنة و ذلك بتلبية حاجات الموظفين و الرفع من إنتاجية اليد العاملة

-التحكم في حجم الإنتاج حسب الطلبات المتنوعة سواء على مستوى السوق المحلي أو الخارجي.

¹⁶² سامية سحنون، كهينة ادريس ، مليكة كيجال ، آليات التوظيف في المؤسسة الاقتصادية حال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية "أونيام"، مذكرة نهاية التكوين، تخصص تسيير الموارد البشرية ، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ، تيزي وزو ، 2011، ص61.

تفريغ و تحليل البيانات

أولاً: تحليل و تفسير البيانات الميدانية.

مقدمة:

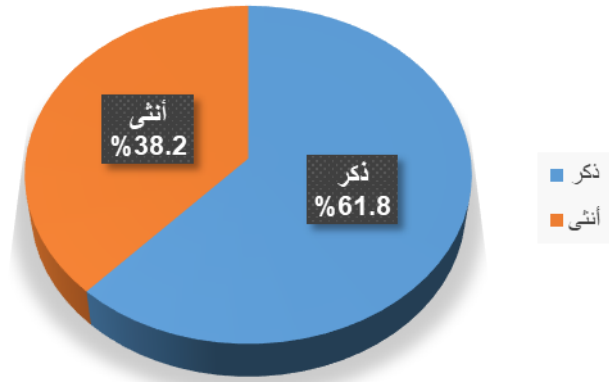
يعتبر التحليل في العلوم الإنسانية : عملية بحثية علمية متخصصة تخضع لها البيانات المجمعّة بواسطة البحوث الميدانية ، حيث يقوم الباحث فيها بوصف هذه البيانات و التعليق عليها كيفيا بهدف إعطاء القارئ صورة واضحة عن الظاهرة المدروسة و عليه كانت دراستنا و تفريغ جداولها و تحليلها كالآتي

1: تفريغ البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	34	61.8
أنثى	21	38.2
المجموع	55	100.0

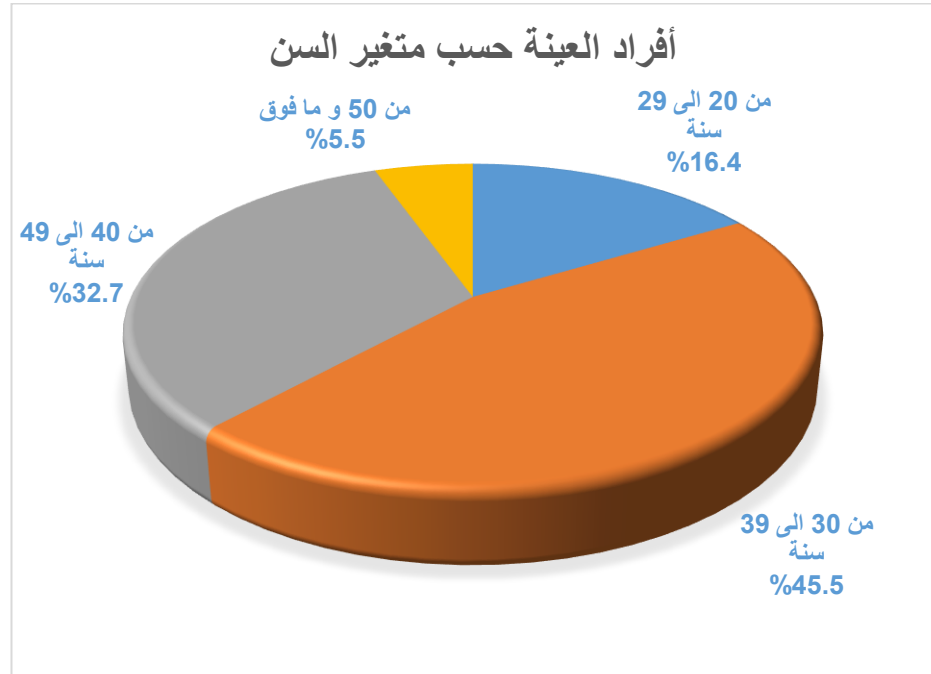
أفراد العينة حسب متغير الجنس



من خلال الجدول (01) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد النسبة الأعلى %61.8 للذكور بينما سجلت اقل نسبة للإناث والتي قدرت بـ %38.2 وهذا يدل على أن اغلب أفراد العينة في مجتمع البحث من الجنس الذكوري.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

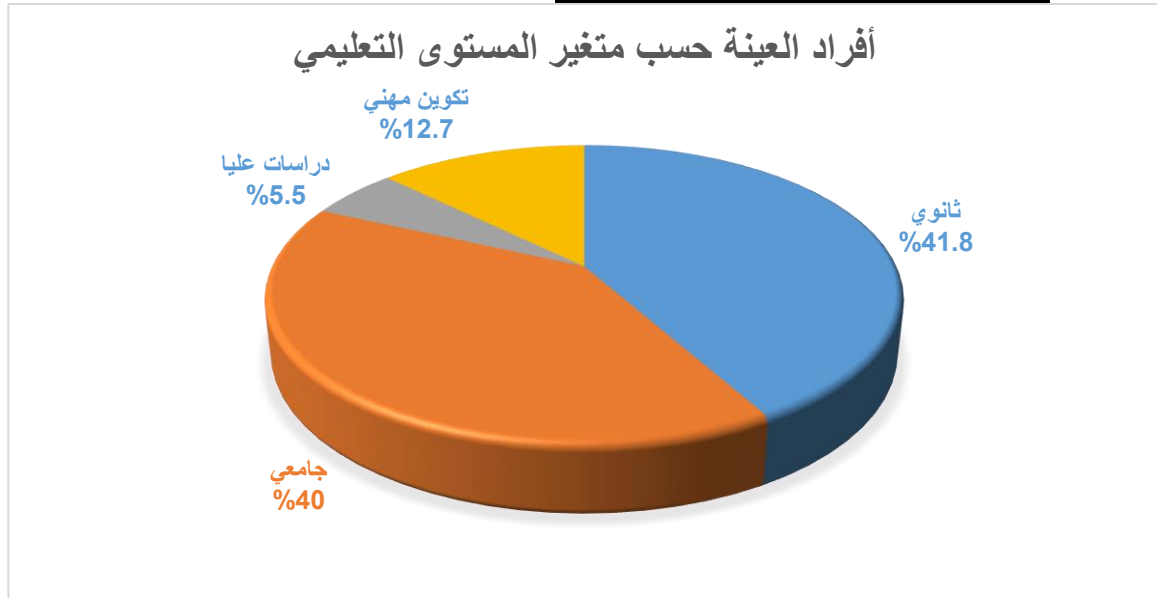
المتغير	التكرار	النسبة %
من 20 الى 29 سنة	9	16.4
من 30 الى 39 سنة	25	45.5
من 40 الى 49 سنة	18	32.7
من 50 سنة وما فوق	3	5.5
المجموع	55	100.0



من خلال الجدول (02) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أعلى نسبة 45.5% كانت للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تلتها نسبة 32.7% للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بعدها نسبة 16.4% للفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة في حين سجلت أقل نسبة 5.5% للفئة العمرية من 50 سنة فما فوق ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة في مجتمع البحث من فئة الكهول التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة %
ثانوي	23	41.8
جامعي	22	40.0
دراسات عليا	3	5.5
تكوين مهني	7	12.7
المجموع	55	100.0

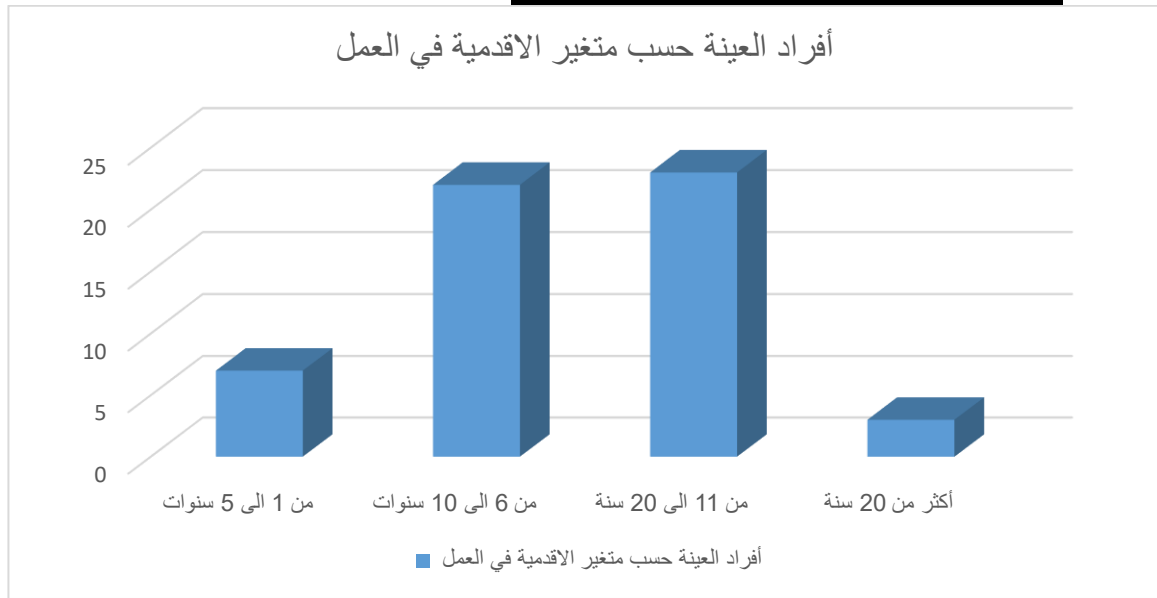


شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول (03) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ نسبة 41.8% لذوي المستوى الثانوي تلتها نسبة 40% لذوي المستوى الجامعي بعدها نسبة 12.7% لذوي مستوى تكوين مهني في حين سجلت نسبة 5.5% لذوي مستوى دراسات عليا ومنه نستنتج أن اغلب أفراد العينة في مجتمع البحث طلاب ثانويين و جامعيين.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

المتغير	التكرار	النسبة %
من 1 الى 5 سنوات	7	12.7
من 6 الى 10 سنوات	22	40.0
من 11 الى 20 سنة	23	41.8
أكثر من 20 سنة	3	5.5
المجموع	55	100.0



شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل

من خلال الجدول (04) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل نلاحظ نسبة 41.8% لهم أقدمية من 11 إلى 20 سنة تلتها نسبة 40% للذين لديهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات بعدها نسبة 12.7% للذين لديهم أقدمية من 1 إلى 5 سنوات بينما سجلت نسبة 5.5% للذين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة. ان ارتفاع نسبة افراد الذين تتجاوز أقدميتهم

أكثر من 10 سنوات ، نظرا لاحتياجات المؤسسة لهذه الفئة فقد تمر المؤسسة بمجموعة من المشاكل و الازمات والعقبات التي تستلزم وجودها ،لأنها الوحيدة التي يمكنها ان تتعامل مع هذه الازمات بالإضافة الى ان كل مؤسسة تستند في عمليات الاتصال الداخلي و الخارجي على فئة ذات خبرة طويلة المدى

الجدول رقم (05): يبين اتجاه الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة المبحوثين

المتغير	التكرار	النسبة %
النازل	14	25.5
الصاعد	13	23.6
الأفقي	9	16.4
جميع الاتجاهات	19	34.5
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (05) الذي يبين ما هو اتجاه الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة المبحوثين نلاحظ نسبة 34.5% للإجابة جميع الاتجاهات تلتها نسبة 25.5% للإجابة النازل بعدها نسبة 23.6% للإجابة الصاعد ثم نسبة 16.4% للإجابة الأفقي وهذا يدل على أن جميع الاتجاهات تستخدم في المؤسسة.

الجدول رقم (06): يبين الأشكال الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة المبحوثين في عملية الاتصال

المتغير	التكرار	النسبة %
الاتصال المباشر	41	19.2%
الهاتف/ الفاكس	40	18.8%
لوحة الإعلانات	32	15.0%
جهاز الحاسوب	27	12.7%
شبكة الأنترنت	34	16.0%
شبكة الاكسترنانت	12	5.6%
الاجتماعات	26	12.2%
أخرى أذكرها	1	0.5%
المجموع	213	100.0%

من خلال الجدول (06) الذي يبين ما هي الأشكال الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة المبحوثين في عملية الاتصال نلاحظ نسبة 19.2% للإجابة الاتصال المباشر تلتها نسبة 18.8% للإجابة الهاتف/الفاكس بعدها نسبة 16% للإجابة شبكة الانترنت ثم نسبة 15% للإجابة لوحة الإعلانات في حين سجلت نسبة 12.7% للإجابة جهاز الحاسوب بعدها نسبة 12.2% للإجابة الاجتماعات ثم نسبة 5.6% للإجابة شبكة الاكسترنانت بينما سجلت نسبة 0.5% لأشكال اتصالية أخرى. ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، والدليل على

ذلك عدم وجود أي نسبة معدومة بمعنى أن كل الوسائل المتوفرة مستخدمة في المؤسسة حسب الموقف الإتصالي، وحسب تفضيل العمال لنوع الوسيلة التي يستخدمه.

الجدول رقم (07): يبين مدى وجود اتصال بين المبحوثين ورؤيسهم في العمل

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	46	83.6
لا	9	16.4
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (07) الذي يبين هل يوجد اتصال بين العمال ورؤيسهم في العمل نلاحظ أعلى نسبة 83.6% للمبحوثين الذين أجابوا نعم بينما سجلت النسبة الأقل للذين أجابوا لا والتي قدرت بـ 16.4% وهذا يدل على انه يوجد اتصال بين العمال ورؤيسهم في العمل و ان الإدارة تهتم بالاتصال النازل و انشغالات العمال

الجدول رقم (08): يبين نوع الاتصال الذي يعتمد عليه المبحوثين عند أداء مهامهم

المتغير	التكرار	النسبة %
شفهي	18	32.7
كتابي	37	67.3
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (08) الذي يبين على أي اتصال يعتمد المبحوثين عند أداء مهامهم نجد أن 67.3% من المبحوثين يعتمدون على الاتصال الكتابي والسبب في ذلك هو طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تتطلب التسجيل الكتابي لها، مثل التقارير، والمراسلات، والمذكرات والاجتماعات بينما 32.7% منهم يعتمدون على الاتصال الشفهي وهذا راجع إلى سهولة الإتصال الشخصي بين العمال بطريقة مباشرة مما يمكنهم بنقل وتبادل مجموعة من الرسائل والمعلومات والآراء.

الجدول رقم (09): يبين كيفية اتصال الإدارة العليا بالمبحوثين 'داخل المؤسسة'

المتغير	التكرار	النسبة %
الاتصال الرسمي	46	83.6
الاتصال الغير الرسمي	9	16.4
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (09) الذي يبين كيف تتصل الإدارة العليا بالمبحوثين 'داخل المؤسسة' نلاحظ أن 83.6% من المبحوثين أجابوا الاتصال الرسمي بينما 16.4% منهم أجابوا الاتصال الغير الرسمي ويرجع سبب إرتفاع نسبة إستخدام الإتصال الرسمي كون المؤسسة تعتمد على الإتصالات التي تمر من خلال قنوات رسمية من أجل وصول المعلومات بشكل جيد وكذا تجنب انشار الاشاعات.

الجدول رقم (10): يبين أكثر الأنواع استعمالاً إذا كانت الإجابة بـ 'الاتصال الغير الرسمي'

المتغير	التكرار	النسبة %
نقاشات عامة	6	10.9
علاقات شخصية	3	5.5
عدم الاجابة	46	83.6
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (10) الذي يبين إذا كانت الإجابة 'الاتصال الغير الرسمي' فما هي أكثر الأنواع استعمالاً نلاحظ أعلى نسبة من المبحوثين لم يجيبوا والتي قدرت بـ 83.6% بينما سجلت نسبة 10.9% من المبحوثين أجابوا نقاشات عامة هذا راجع إلى كون العملية الإتصالية داخل المؤسسة تسمح بتكوين علاقات إجتماعية في إطار العمل وهي وسيلة ناجحة لتنفيذ المهام في إطار أشكال مختلفة من الإتصال قصد تبادل المعلومات التي تخص العمل في إطار تفاعل إجتماعي يفيد العامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى نسبة 5.5% منهم أجابوا علاقات شخصية.

الجدول رقم (11): يبين نوع الاتصال الفعال في الإدارة الذي يساعد المبحوثين على إيصال المعلومات إليهم بشكل واضح

المتغير	التكرار	النسبة %
الاتصالات المكتوبة	25	45.5
الاتصالات الالكترونية	28	50.9
الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)	2	3.6
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (11) الذي يبين أي نوع من أنواع الاتصال الفعال في الإدارة يساعد المبحوثين على إيصال المعلومات إليهم بشكل واضح نلاحظ نسبة 50.9% للإجابة بالاتصالات الالكترونية نظرا لكونها الاسهل والاحث تلتها نسبة 45.5% للإجابة بالاتصالات المكتوبة لسبب في ذلك هو طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تتطلب التسجيل الكتابي لها، مثل التقارير، والمراسلات، والمذكرات والإجتماعات بعدها نسبة 3.6% للإجابة بالاتصالات غير لفظية 'لغة الجسد' .

الجدول رقم (12): يبين مدى مساهمة نوع الاتصال المستخدم في مؤسسة المبحوثين في تلبية احتياجاتهم

المتغير	التكرار	النسبة %
دائماً	20	36.4
أحيانا	31	56.4
أبداً	4	7.3
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (12) الذي يبين هل يؤدي نوع الاتصال المستخدم في مؤسسة المبحوثين إلى تلبية احتياجاتهم نجد نسبة 56.4% للإجابة أحيانا وهي النسبة الأكبر يرجع ذلك إلى طبيعة المهام التي يقومون بها والتي تعتمد فقط على تنفيذ الأوامر والقرارات التي تأتي من الإدارة العليا دون مناقشتها أو إخضاعها للاحتياجات الشخصية لكل عامل بعدها نسبة 36.4% للإجابة دائماً هذا راجع إلى أن الاتصالات التي تكون بين الطرفين قائمة على التفاهم المشترك والتفاعل الجيد أثناء العمل، مع مراعات متطلبات العمال نسبة 7.3% للإجابة أبداً ومنه نستنتج انه احيانا ما يؤدي نوع الاتصال المستخدم في مؤسسة المبحوثين إلى تلبية احتياجاتهم هذا راجع إلى الضرورة المهنية التي تفرض مصالح المؤسسة على حساب احتياجات العمال.

الجدول رقم (13): يبين نوع الوسائل التي يستخدمها المبحوثين في نقل الشكاوي

المتغير	التكرار	النسبة %
اتصال مواجهي	23	41.8
رسالة خطية	26	47.3
ضد الشكاوي	2	3.6
أخرى أذكرها	4	7.3
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (13) الذي يبين ما هي الوسيلة التي يستخدمها المبحوثين في نقل الشكاوي نجد نسبة 47.3% للإجابة رسالة خطية و هذا لأنها الأكثر مهنية تلتها نسبة 41.8% للإجابة اتصال مواجهي و هو الأسهل خاصة للفئة الذين اهم مستوى محدود بعدها نسبة 7.3% لوسائل أخرى ثم نسبة 3.6% للإجابة ضد الشكاوي ومنه نستنتج أن الوسيلة التي يستخدمها المبحوثين في نقل الشكاوي هي الرسالة الخطية.

الجدول رقم (14): يبين مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي يواجهها المبحوثين

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	15	27.3
أحيانا	36	65.5
نادرا	4	7.3
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (14) الذي يبين هل يساعد الاتصال التنظيمي المبحوثين في حل المشاكل التي تواجهها مؤسساتهم نجد نسبة 65.5% للإجابة احيانا تلتها نسبة 27.3% للإجابة دائما بعدها نسبة 7.3% للإجابة نادرا وهذا يدل على الاتصال التنظيمي احيانا ما يساعد المبحوثين في حل المشاكل التي تواجهها مؤسساتهم.

و من هنا نستنتج أن الإدارة العليا لا تأخذ إقتراحات العاملين بموضوعية فهي تلبى إقتراحات فئة على حساب فئة أخرى قد يعود السبب في ذلك إلى شخصية المسؤولين وسلطتهم التي تمنحهم الحق في قبول أو رفض.

الجدول رقم (15): يبين مدى شعور المبحوثين بالراحة التامة في مكان عملهم لاداء مهامهم

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	37	67.3
لا	18	32.7
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (15) الذي يبين هل يشعر المبحوثين بان مكان العمل يوفر لهم الراحة التامة لأداء مهامهم نلاحظ نسبة 67.3% من المبحوثين أجابوا نعم و هذا يدل على انه لا يوجد ضغط كبير في المؤسسة تلتها نسبة 32.7% منهم أجابوا لا وهذا بسبب الازمة التي تمر بها في السنوات الأخيرة و تاثير ذلك على جو العمل.

الجدول رقم (16): يبين معنويات المبحوثين في العمل

المتغير	التكرار	النسبة %
مرتفعة	14	25.5
عادية	34	61.8
منخفضة	7	12.7
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (16) الذي يبين معنويات المبحوثين في العمل نجد نسبة 61.8% للإجابة عادية بمعنى انها طبيعية بعيدة عن القلق الفئة التي ليس لها مسؤولية كبيرة تلتها نسبة

25.5% للإجابة مرتفعة دليل عن الرضا الوظيفي ثم نسبة 12.7% للإجابة منخفضة و التي تواجه مشاكل.

ومنه نستنتج من النسب أن اغلب المبحوثين معنوياتهم عادية في العمل.

الجدول رقم (17): يبين مدى رضا المبحوثين عن ظروف عملهم

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	32	58.2
لا	23	41.8
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (17) الذي يبين هل المبحوثين راضيين عن ظروف عملهم نجد نسبة 58.2% للإجابة نعم بحيث هذه تشعر بالأمان و الراحة داخل المؤسسة تلتها نسبة 41.8% للإجابة ب بالنفي و وهذا راجع إلى المعوقات التي تتخلل عملية الاتصال أو في الوسائل المعتمدة الذي يعكس على شعور العامل بالرضى.

ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين راضيين على ظروف عملهم.

الجدول رقم (18): يبين الحاجة التي يراها المبحوثين مناسبة في تحقيق رضاهم عن عملهم

المتغير	التكرار	النسبة %
الأمن والأمان	8	14.5
الاحترام	25	45.5
الثقة بالآخرين	6	10.9
الجدية في العمل	16	29.1
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (18) الذي يبين ما هي الحاجة التي يراها المبحوثين مناسبة في تحقيق رضاهم عن عملهم نجد نسبة 45.5% للإجابة الاحترام تلتها نسبة 29.1% للإجابة الجدية في العمل بعدها نسبة 14.5% للإجابة الأمن و الأمان ثم نسبة 10.9% للإجابة الثقة بالآخرين.

و نستنتج من النسب أن الإحترام هو أساس كل العلاقات الإنسانية و خاصة علاقات العمال مع بعضهم البعض في المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى الأمن النفسي .

الجدول رقم (19): يبين رأي المبحوثين في قيمة المنح التي يتقاضونها

المتغير	التكرار	النسبة %
تناسب مع الجهد المبذول	13	23.6
تناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به	5	9.1
كافية لتحقيق متطلبات المعيشة	9	16.4
غير مناسبة على الإطلاق	27	49.1
أخرى أذكرها	1	1.8
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (19) الذي يبين كيف يرى المبحوثين قيمة المنح التي يتقاضونها نلاحظ نسبة 49.1% للإجابة غير مناسبة على الإطلاق تلتها نسبة 23.6% للإجابة تناسب مع الجهد المبذول بعدها نسبة 16.4% للإجابة كفاية لتحقيق متطلبات المعيشة ثم نسبة 9.1% للإجابة تناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به بينما سجلت نسبة 1.8% لإجابات أخرى ومنه .

نستنتج من النسب أن اغلب المبحوثين يرون أن قيمة المنح التي يتقاضونها غير مناسبة على الإطلاق. وهذا ما يدل على عدم رضاهم عن أجورهم في العمل .

الجدول رقم (20): يبين اقتراحات المبحوثين على إدارتهم لزيادة مستوى رضا القائم بالاتصال

المتغير	التكرار	النسبة %
تحسين مستوى الراتب	44	49.4%
زيادة الحوافز المعنوية	31	34.8%
تقليص ساعات العمل	14	15.7%
المجموع	89	100.0%

من خلال الجدول (20) الذي يبين ما الذي يقترحه المبحوثين على إدارتهم لزيادة مستوى رضا القائم بالاتصال نلاحظ أعلى نسبة كانت للإجابة بتحسين مستوى الراتب والتي بلغت 49.4% تلتها نسبة 34.8% للإجابة بزيادة الحوافز المعنوية في حين سجلت أقل نسبة 15.7% كانت للإجابة بتقليص ساعات العمل .

ومنه نستنتج من النسب أن أغلب المبحوثين يقترحون تحسين مستوى الراتب لزيادة مستوى رضا القائم بالاتصال.

الجدول رقم (21): يبين الهدف من إتصال المبحوثين فيما بينهم

المتغير	التكرار	النسبة %
الرغبة في العمل	17	30.9
الثقة المتبادلة	30	54.5
المساعدات وقت الحاجة	8	14.5
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (21) الذي يبين على ماذا يساعد اتصال المبحوثين مع زملائهم نجد نسبة 54.5% من المبحوثين أجابوا الثقة المتبادلة تلتها نسبة 30.9% منهم أجابوا الرغبة في العمل ثم نسبة 14.5% منهم أجابوا المساعدات وقت الحاجة .
ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين يساعدهم الاتصال بين زملائهم على اكتساب الثقة المتبادلة.
حيث تعتبر الثقة عنصر مهم في المؤسسة .

الجدول رقم (22): يبين مدى تردد المبحوثين في العمل مع جهة أخرى خارج مؤسستهم إذا أتاحت لهم الفرصة

المتغير	التكرار	النسبة %
أوافق	27	49.1
لا أوافق	17	30.9
غير قادر على التحديد	11	20.0
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (22) الذي يبين هل يتردد المبحوثين في العمل مع جهة أخرى خارج مؤسستهم إذا أتاحت لهم الفرصة نلاحظ نسبة 49.1% من المبحوثين أجابوا أوافق تلتها نسبة 30.9% منهم أجابوا لا أوافق بعدها نسبة 20% منهم أجابوا غير قادر على التحديد .
وهذا يدل على أن اغلب المبحوثين يترددون في العمل مع جهة أخرى خارج مؤسستهم إذا أتاحت لهم الفرصة.

الجدول رقم (23): يبين الأساليب التي تتبعها مؤسسة المبحوثين في قياس و تحقيق الرضا الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة %
طريقة الاستبيان	24	43.6
طريقة المقابلة الشخصية	31	56.4
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (23) الذي يبين ما هي الأساليب التي تبعتها مؤسسة المبحوثين في قياس و تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها نلاحظ نسبة 56.4% للإجابة طريقة المقابلة الشخصية تلتها نسبة 43.6% للإجابة طريقة الاستبيان.

و نستنتج من النسب أن طريقة المقابلة الشخصية هي التي تساعد العمال أكثر من الأساليب الأخرى في قياس و تحقيق رضاهم الوظيفي في العمل .

الجدول رقم (24): يبين مدى إتاحة الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل مؤسسة المبحوثين فرصة لتفاعل اتصالي أكثر لهم

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	6	10.9
أحيانا	46	83.6
أبدا	3	5.5
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (24) الذي يبين هل تتيح الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل مؤسسة المبحوثين فرصة لتفاعل اتصالي أكثر لهم نجد أعلى نسبة 83.6% للإجابة احيانا تلتها نسبة 10.9% للإجابة دائما ثم سجلت اقل نسبة للإجابة أبدا والتي قدرت ب5.5% .

ونستنتج من النسب على انه احيانا ما تتيح الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل مؤسسة المبحوثين فرصة لتفاعل اتصالي أكثر لهم. و هذا ما يدل على عدم وجود الاتصال الفعال بين الموظفين في المؤسسة .

الجدول رقم (25): يبين طبيعة الخطط التي يعتمدها المبحوثين في الاستراتيجيات الاتصالية

المتغير	التكرار	النسبة %
طويلة الأجل	9	16.4
متوسطة الأجل	41	74.5
قصيرة الأجل	5	9.1
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (25) الذي يبين ما هي طبيعة الخطط التي يعتمدها المبحوثين في الاستراتيجيات الاتصالية نجد نسبة 74.5% للإجابة متوسطة الحال تلتها نسبة 16.4% للإجابة طويلة الأجل ثم نسبة 9.1% للإجابة قصيرة الأجل.

ومنه نستنتج أن طبيعة الخطط التي يعتمدها المبحوثين في الاستراتيجيات الاتصالية هي خطط متوسطة الأجل.

الجدول رقم (26): يبين كيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال لدى المبحوثين

المتغير	التكرار	النسبة %
نسبة مئوية من المبيعات	15	27.3
على أساس المصالح والأهداف	21	38.2
تبعاً لمقدرة الدفع	16	29.1
مقابل ما تتفقه المؤسسات المنافسة في مجال نشاطكم	3	5.5
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (26) الذي يبين على أي أساس يتم تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال لدى المبحوثين نلاحظ نسبة 38.2% للإجابة على أساس المصالح و الأهداف تلتها نسبة 29.1% للإجابة تبعاً لمقدرة الدفع بعدها نسبة 27.3% للإجابة نسبة مئوية من المبيعات ثم نسبة 5.5% للإجابة مقابل ما تتفقه المؤسسات المنافسة في مجال نشاطهم.

نستنتج من النسب أن تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال في المؤسسة تتم بنسبة أكبر على أساس المصالح الأهداف .

الجدول رقم (27): يبين مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق رضا العاملين و الموظفين في مؤسسة المبحوثين

المتغير	التكرار	النسبة %
موافق	22	40.0
غير موافق	22	40.0
محايد	11	20.0
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (27) الذي يبين هل تساهم الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق رضا العاملين و الموظفين في مؤسسة المبحوثين نلاحظ نسبة متساوية بلغت 40% لكل من المبحوثين الموافقين و الغير موافقين بينما سجلت نسبة 20% للمحايدين منهم. و نستنتج من الأجوبة أن هناك نفس النسبة بين الموافقين و غير الموافقين على أن الاستراتيجية الإتصالية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة .

الجدول رقم (28): يبين مدى ارتباط رضا المبحوثين عن أسلوب الاتصال الموجود بمؤسستهم

المتغير	التكرار	النسبة %
تكوين متخصصين في مجال الاتصال	28	50.9
تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة	11	20.0
زيادة الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة	15	27.3
أخرى أذكرها	1	1.8
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (28) الذي يبين بماذا مرتبط مدى رضا المبحوثين عن أسلوب الاتصال الموجود بمؤسستهم نلاحظ نسبة 50.9% للإجابة تكوين متخصصين في مجال الاتصال تلتها نسبة 27.3% للإجابة زيادة الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة بعدها نسبة 20% للإجابة تصميم المكاتب و توزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة بينما سجلت نسبة 1.8% لإجابات أخرى.

نستنتج من النسب أن رضا المبحوثين عن أسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة يرتبط بنسبة أكبر على تكوين متخصصين في مجال العمل و هذا ما يدل على عدم وجود الاتصال الفعال بين العمال في المؤسسة .

الجدول رقم (29): يبين مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل مؤسسة المبحوثين في تحقيق العلاقة التكاملية بين الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	35	63.6
لا	20	36.4
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (29) الذي يبين هل ساهمت الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل مؤسسة المبحوثين في تحقيق العلاقة التكاملية بين الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة نجد نسبة 63.6% من المبحوثين الذين أجابوا نعم تلتها نسبة 36.4% للذين أجابوا ب لا .

و نستنتج من النسب على أن الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل مؤسسة المبحوثين ساهمت في تحقيق العلاقة التكاملية بين الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

الجدول رقم (30): يبين حالة مواجهة المبحوثين لمشكل أو استشارة في أمر معين بمن يتصلون

المتغير	التكرار	النسبة %
فورا برئيسك أثناء أوقات العمل	37	67.3
تلتقي برئيسك خارج المؤسسة	13	23.6
عن طريق شخص وسيط	3	5.5
أخرى أذكرها	2	3.6
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (30) الذي يبين في حالة مواجهة المبحوثين لمشكل أو استشارة في أمر معين بمن يتصلون نلاحظ نسبة 67.3% من المبحوثين يتصلون برئيسهم أثناء أوقات العمل تلتها نسبة 23.6% منهم يلتقون برئيسهم خارج المؤسسة بعدها نسبة 5.5% منهم يتصلون بشخص وسيط بينما 3.6% يستعملون طرقا أخرى.

نستنتج من النسب على أنه في حال حدث مشكل في العمل أو إستشارة في أمر معين يتصلون مباشرة برئيسهم أثناء أوقات العمل .

الجدول رقم (31): يبين مدى مساعدة الاتصال على انسياب المعلومات للمبحوثين للوصول إلى الأهداف المسطرة

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	37	67.3
لا	18	32.7
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (31) الذي يبين هل يساعد الاتصال على انسياب المعلومات للمبحوثين للوصول إلى الأهداف المسطرة نلاحظ نسبة 67.3% للإجابة نعم ثم نسبة 32.7% للإجابة لا .

ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين يساعدهم الاتصال على انسياب المعلومات للوصول إلى الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (32): يبين الهدف من استماع الرئيس لاستفسار المبحوثين وانشغالاتهم المهنية

المتغير	التكرار	النسبة %
تقوية روح المسؤولية لديك	26	47.3
الرفع من كفاءتك وتحقيق الرضا الوظيفي	23	41.8
التقليل من ساعات الغياب	6	10.9
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (32) الذي يبين ماذا يضمن استماع الرئيس لاستفسار المبحوثين وانشغالاتهم المهنية لهم نلاحظ نسبة 47.3% للإجابة تقوية روح المسؤولية لدى المبحوثين تلتها نسبة 41.8% للإجابة الرفع من كفاءتهم و تحقيق الرضا الوظيفي بعدها سجلت نسبة 10.9% للإجابة التقليل من ساعات الغياب.

نستنتج من النسب على أن الهدف من استماع الرئيس لاستفسارات الموظفين وانشغالاتهم المهنية يخلق لديهم تقوية روح المسؤولية و هذا ما يؤدي إلى تنمية و تطوير قدراتهم المهنية

الجدول رقم (33): يبين اقتراحات المبحوثين لاستخدام الإستراتيجية الاتصالية استخداما انسب لتحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة .

المتغير	التكرار	النسبة %
التشاور	14	25.5
الاستماع لانشطارات العمال والعراقيل التي تواجههم	13	23.6
جمع وحفظ المعلومات	14	25.5
التكوين	9	16.4
تعزيز الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة	5	9.1
المجموع	55	100.0

من خلال الجدول (33) الذي يبين ما هو اقتراح المبحوثين لاستخدام الإستراتيجية الاتصالية استخداما انسب لتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسستهم نلاحظ نسبة متساوية بلغت 25.5% للإيجابتين التشاور و جمع و حفظ المعلومات تلتها نسبة 23.6% للإجابة الاستماع لانشطارات العمل و العراقيل التي تواجههم بعدها نسبة 16.4% للإجابة التكوين ثم نسبة 9.1% للإجابة تعزيز الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة.

نستنتج من النسب على أن أكثر اقتراحات العمال لاستخدام الاستراتيجية الاتصالية استخداما انسب لتحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة تتمثل في التشاور .

ثانياً: التحليل الكمي و الكيفي وفق متغيرات الدراسة

انطلاقاً من البيانات المبينة في الجداول البسيطة الموضّحة سابقاً، والتحليل الكمي لكل جدول، محاولة منّا معرفة خصائص الجمهور المبحوث بصفة عامة، فإننا نشرع مباشرة بعد هذا التحليل الكمي في محاولة قراءة كل الأرقام المرتبطة بكلّ جدول وربطها بالمتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع مضمون السؤال، والتي قد توحى بوجود دلالات إحصائية تساعدنا في التحليل الكيفي للنتائج المحصّل عليها

الجدول رقم 1: علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال في المؤسسة .

المجموع		مقابل ما تنفقه المؤسسات المنافسة في مجال نشاطها		مجال مقدرة الدفع		على أساس المصالح و الأهداف		نسبة مئوية من المبيعات		الاجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
61,81%	34	1,81%	1	16,36%	9	27,27%	15	16,36%	9	ذكر	الجنس
38,18%	21	3,63%	2	12,72%	7	10,90%	6	10,90%	6	أنثى	
100%	55	5,45%	3	29,09%	16	38,18%	21	27,27%	15	المجموع	
16,36%	9	0,00%	0	1,81%	1	7,27%	4	7,27%	4	من 20 إلى 29 سنة	السن
45,45%	25	5,45%	3	10,90%	6	18,18%	10	10,90%	6	من 30 إلى 39 سنة	
32,72%	18	0,00%	0	12,72%	7	12,72%	7	7,27%	4	من 40 إلى 49 سنة	
5,45%	3	0,00%	0	3,63%	2	0,00%	0	1,81%	1	من 50 إلى وما فوق	
100%	55	5,50%	3	29,00%	16	38,20%	21	27,30%	15	المجموع	
41,81%	23	1,81%	1	14,54%	8	12,72%	7	12,72%	7	ثانوي	المستوى التعليمي
40,00%	22	3,63%	2	9,09%	5	12,72%	7	14,45%	8	جامعي	
5,45%	3	0,00%	0	4%	2	1,81%	1	0,00%	0	دراسات عليا	
12,72%	7	0,00%	0	1,81%	1	10,90%	6	0,00%	0	تكوين مهني	
100%	55	5,45%	3	29,09%	16	38,18%	21	27,27%	15	المجموع	
12,72%	7	0,00%	0	3,63%	2	3,63%	2	5,45%	3	من 1 إلى 5 سنوات	الأقدمية في العمل
40,00%	22	5,45%	3	9,09%	5	16,36%	9	9,09%	5	من 6 إلى 10 سنوات	
41,81%	23	0,00%	0	12,72%	7	18,18%	10	10,90%	6	من 11 إلى 20 سنوات	
5,45%	3	0,00%	0	3,63%	2	0,00%	0	1,81%	1	أكثر من 20 سنة	
100%	55	5,45%	3	29,09%	16	38,18%	21	27,27%	15	المجموع	

-يبين الجدول علاقة متغير الجنس بكيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال في المؤسسة ، حيث نلاحظ أن نسبة 16,4% من الذكور يرون أن تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال تتم على أساس نسبة مئوية من المبيعات مقابل 10,9% من الإناث في حين سجلنا نسبة

27,3 من الذكور أجابوا على أساس المصالح و الأهداف ، مقابل 10.9 من الإناث بينما سجلنا نسبة 16,4 من الذكور الذين أجابوا على تبعا لمقدرة الدفع مقابل نسبة 12,7 من الإناث ، في حين رأت نسبة 1.8 من الذكور أن الميزانية المتعلقة بالاتصال تتم على أساس مقابل ما تنفقه المؤسسات المنافسة في مجال النشاطات .

و من خلال هذه النتائج نستنتج أن هذه الدراسة بينت أن الجنسين لم تتوافق نسبهم من حيث الإجابة على الإقتراحات ، حيث نجد أن أكبر نسبة من الذكور سجلت لأساس المصالح و الأهداف ، أما أكبر نسبة للإناث سجلت لتبعا لمقدرة الدفع ، و هذا ما يدل على عدم توافقتهم في الرأي و هذا راجع إلى عدم وجود الإتصال الفعال بين العمال في المؤسسة .

-أما فيما يخص علاقة متغير السن بكيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال في المؤسسة ، يظهر من خلال نتائج الجدول أن الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 20 إلى 29 سنة أقرت أن كيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال تتم على أساس نسبة مئوية من المبيعات و هذا بنسبة تقدر ب 7.3 ، و نجد نفس النسبة للذين أجابوا على أساس المصالح و الأهداف ، و نسبة 1.8 للذين أجابوا لتبعا لمقدرة الدفع ، أما بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 إلى 39 سنة أقرت على أن كيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال يتم على أساس نسبة مئوية من المبيعات و ذلك بنسبة 10,9 مقابل نسبة 18,2 للذين أجابوا على أساس المصالح و الأهداف ، و نجد نسبة 10,9 بالنسبة للذين أجابوا على تبعا لمقدرة الدفع ، مقابل نسبة 5,5 و هي نسبة قليلة للذين أجابوا على أساس مقابل ما تنفقه المؤسسات المنافسة في مجال النشاطات ، في حين نجد أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 40 إلى 49 سنة أقرت بأن كيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال تتم على أساس نسبة مئوية من المبيعات و ذلك بنسبة 7,3 مقابل نسبة 12,7 للذين أجابوا على أساس المصالح و الأهداف و نفس النسبة للمستجوبين على تبعا لمقدرة الدفع .في حين نجد أن الفئة الأخيرة أجابت فقط على أساس نسبة مئوية من المبيعات و ذلك بنسبة 1,8 و على تبعا لمقدرة الدفع بنسبة 3,6%.

و من خلال هذه النتائج نستنتج أن هذه الدراسة بينت أن الفئة التي سجلت أكبر النسب هي الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 إلى 35 سنة و هذا يعني أنها الأكثر اتصالاً بالمؤسسة أولاً و قبل كل شيء فهي فئة شبابية ما يعني أنها أكثر حيوية و نشاطاً داخل المؤسسة ، هذا من ناحية و من ناحية أخرى فإن هذه الفئة لا تمتلك لخبرة طويلة و هذا ما جعلها تكون على اتصال دائم بالمؤسسة .

-أما إذا انتقلنا إلى متغير آخر ألا و هو المستوى التعليمي فنجد أن نسبة 12,7 بالنسبة للمبجوثين الثانويين أقرؤا أن كيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال تتم على أساس نسبة مئوية من المبيعات و نفس النسبة للذين أجابوا على أساس المصالح و الأهداف ، مقابل نسبة 14,5% لتبعاً لمقدرة الدفع مقابل نسبة 1,8% و هي نسبة قليلة للذين أجابوا على أساس مقابل ما تتفقه المؤسسات المنافسة في مجال النشاطات ، في حين نجد أن المبجوثين الجامعيين أجابوا على أساس نسبة مئوية من المبيعات و ذلك بنسبة 14,5% مقابل نسبة 12,7 للذين أجابوا على أساس المصالح و الأهداف ، أما لتبعاً لمقدرة الدفع أجابوا بنسبة 9,1% مقابل 3,6% نسبة و هي قليلة للذين أجابوا على أساس مقابل ما تتفقه المؤسسات المنافسة في مجال النشاطات ، ثم تأتي فئة الدراسات العليا التي أجابت فقط على إقتراحين ، و ذلك بنسبة 1,8% على أساس المصالح و الأهداف ، مقابل نسبة 3,6 للذين أجابوا لتبعاً لمقدرة الدفع ، و في الأخير تأتي فئة التكوين المهني التي أجابت بنسبة 10,9% على أساس المصالح و الأهداف مقابل نسبة 1,8% لتبعاً لمقدرة الدفع .

و من خلال هذه النتائج نستنتج أن هذه الدراسة بينت أن أكبر النسب سجلت لصالح الجامعيين و الثانويين و نلاحظ أن النسب بينها متقاربة و هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد أكثر على النسب المئوية من المبيعات و على أساس المصالح و الأهداف في تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال لديها .

-و في الأخير ننتقل إلى متغير الأقدمية في العمل و هو أيضا يعتبر متغير هام له دور كبير في تحريك عجلة التنمية و التسيير في أي مؤسسة ، و من خلال نتائج الجدول نرى من الوهلة

الأولى التي تتراوح اقدميتها من 1 إلى 5 سنوات سجلت نسبة 5,4% بالنسبة لنسبة المبيعات المثوية مقابل 3,6% للذين أجابوا على أساس المصالح و الأهداف و نفس النسبة لتبعا لمقدرة الدفع، ثم ننتقل الى الوهلة الثانية التي سجلت نفس النسب للذين أجابوا على نسبة مئوية من المبيعات و تبعا لمقدرة الدفع و التي تقدر ب 9,1% و مقابل نسبة 16,4% للذين أجابوا على أساس المصالح و الأهداف ، و تأتي نسبة 5,4 لمقابل ما تنفقه المؤسسات المنافسة في مجال النشاطات ، في حين نجد أن الوهلة التي تتراوح أقدميتها ما بين 11 إلى 20 سنوات سجلت فيها أعلى النسب لإقتراح على أساس المصالح و الأهداف بنسبة تقدر ب 18,2 و تبعا لمقدرة الدفع بنسبة تقدر ب 12,7 ، أما المستجوبين الذين تفوق أقدميتهم في العمل أكثر من 20 سنوات فأجابوا أكثر على تبعا لمقدرة الدفع بنسبة تقدر ب 3,6% .

و نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الفئة التي تتراوح أقدميتها من 11 إلى 20 سنوات هي التي سجلت أكبر النسب و هذا ما يدل على أنها الأكثر اتصالا و تفاعلا بالمؤسسة في حين نستنتج ان الأولوية أعطيت لهذه الفئة مقارنة بالآخرى و هذا ما يخلق المشاكل بين العمال في للمؤسسة.

الجدول رقم 2: علاقة متغيرات الدراسة بالهدف من استماع الرئيس لاستفسارات المبحوثين وانشغالاتهم المهنية

المجموع		تقليل ساعات الغياب		الدفع من كفاءتك و تحقيق الرضا الوطني		تقوية روح المسؤولية لديك		الاجابة	
								المتغير	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
61,81%	34	7,27%	4	23,63%	13	30,90%	17	ذكر	
38,18%	21	3,63%	2	18,18%	10	16,33%	9	أنثى	
100%	55	10,90%	6	41,81%	23	47,27%	26	المجموع	
16,36%	9	1,81%	1	5,45%	3	9,09%	5	من 20 إلى 29 سنة	
45,45%	25	5,45%	3	18,18%	10	21,81%	12	من 30 إلى 39 سنة	
32,72%	18	3,63%	2	16,36%	9	12,72%	7	من 40 إلى 49 سنة	
5,45%	3	0,00%	0	1,81%	1	3,63%	2	من 50 إلى و ما فوق	
100%	55	10,90%	6	41,91%	23	47,27%	26	المجموع	
41,81%	23	1,81%	1	14,54%	8	25,45%	14	ثانوي	
40,00%	22	9,09%	5	16,36%	9	14,54%	8	جامعي	
5,45%	3	0%	0	3,60%	2	1,80%	1	دراسات عليا	
12,72%	7	0,00%	0	7,27%	4	5,45%	3	تكوين مهني	
100%	55	10,90%	6	41,81%	23	47,27%	26	المجموع	
12,72%	7	3,63%	2	5,45%	3	3,63%	2	من 1 إلى 5 سنوات	
40,00%	22	1,81%	1	18,18%	10	20,00%	11	من 6 إلى 10 سنوات	
41,81%	23	5,45%	3	16,36%	9	20,00%	11	من 11 إلى 20 سنوات	
5,45%	3	0,00%	0	1,81%	1	3,63%	2	أكثر من 20 سنة	
100%	55	10,90%	6	41,81%	23	47,27%	26	المجموع	

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير الجنس بالهدف من استماع الرئيس لاستفسارات المبحوثين وانشغالاتهم المهنية فنجد اجابه تقويه روح المسؤولية لديهم سجلت نسبه 30.9% عند جنس الذكر و 19.4% عند الاناث ، بينما إجابة رفع من كفاءتك و تحقيق الرضا الوظيفي سجلت نسبة 23.6 عند الذكور بينما سجلت 18.2% عند الاناث ،في حين التقليل من ساعات الغياب سجلت 7.3% عند الذكور و 3.6% عند الاناث . و ما نلاحظ من خلال هذه النسب هو ان ما اعطي له جنس الذكر الأولوية هو تقوية روح المسؤولية لديهم اما عند الاناث نجد اعلى نسبة عند الرفع من الكفاءة و تحقيق الرضا الوظيفي .

اما بالنسبة لعلاقة متغير السن فإننا نلاحظ ان الفئة العمرية بين [20 29] سنة أعطت الأولوية لتقوية روح المسؤولية بنسبة 9.1% ثم يأتي اقتراح الرفع من الكفاءة و تحقيق الرضا الوظيفي بنسبة 5.4% و في المرتبة الأخيرة تأتي التقليل من ساعات الغياب بنسبة 1.8% و اذا انتقلنا الى الفئة التي تتراوح أعمارهم بين [30 39] سنة فإننا نجدهم اولوا الأهمية لتقوية روح المسؤولية بنسبة 21.8% ثم الرفع من الكفاءة و تحقيق الرضا الوظيفي بنسبة 18.2% ، ليأتي التقليل من ساعات الغياب في الرتبة الثالثة بنسبة 5.4% اما الفئة العمرية التي تتراوح بين [40 و 49] سنة فقد اعطت الأولوية لاقتراح رفع من الكفاءة و تحقيق رضا الوظيفي بنسبه 16.4% يأتي بعدها اقتراح تقويه روح المسؤولية لديهم بنسبه 12.7% وفي الاخير بنسبه 3.6% للتقليل من ساعات الغياب و اذا ما عدنا الى الفئة العمرية من 50 سنة وما فوق اعطت الأولوية لتقويه روح المسؤولية بنسبه 3.6% وذاك الرفع من كفاءه و تحقيق رضا الوظيفي بنسبه 1.8% فيما انعدمت النسبة لدى اقتراح التقليل من ساعات الغياب .

اما بخصوص علاقته متغير المستوى التعليمي نجد ان الافراد الذين لهم مستوى ثانوي اعطوا الأولوية لتقويه روح المسؤولية بنسبه 25.5% لتاتي بعدها الرفع من الكفاءة و تحقيق رضا الوظيفي بنسبه 14.5% وفي المرتبة الثالثة التقليل من ساعات الغياب بنسبه 1.8% اما الافراد الذين لهم مستوى جامعي نجد اقتراح الرفع من الكفاءة و تحقيق رضا الوظيفي بنسبه 16,4% و نسبة 14.5% لتقويه روح المسؤولية، ليأتي بالأخير التقليل من ساعات الغياب

بنسبه 9.1 %، في حين اصحاب الدراسات العليا صرحوا بنسبه 3.6% للرفع من الكفاءة وتحقيق الرضا الوظيفي ثم نسبة 1.8% لتقوية روح المسؤولية فيما انعدمت النسبة في الاقتراح الثالث، اما فيما يتعلق بفئة التكوين المهني سجلت 7.3 % للرفع من الكفاءة وتحقيق الرضا الوظيفي ونسبه 5.7 % لتقويه روح المسؤولية وانعدمت تماما النسبة في الاقتراح الثالث التقليل من ساعات الغياب .

اما في ما يخص علاقه متغير الأقدمية في العمل فإننا نجد المبحوثين ذوي الخبرة من 1 الى 5 سنوات اعطوا الأولوية لرفع الكفاءة وتحقيق الرضا لديهم بنسبه 5.5 لتاتي نسبه 3.6 بتساوي بين اقتراح تقويه روح المسؤولية واقتراح التقليل من ساعات الغياب مقابل، ذوي الخبرة بين 6 الى 10 سنوات فقط اعطوا المبحوثين الأولوية لتقويه روح المسؤولية لديهم بنسبه 20.0 % بعدها الرفع ليأتي بعدها الرفع من الكفاءة وتحقيق الرضا بنسبه 18.2% ثم نسبه 1.8 % لتقليل من ساعات العمل اما ذوي الاقدمية من 11 الى 20 سنه فنجد ايضا انها اعطت الأولوية لتقويه روح المسؤولية بنسبه 20.0 % يأتي بعدها رفع من الكفاءة وتحقيق رضا الوظيفي بنسبه 16,4% وفي المرتبة الأخيرة التقليل من ساعات العمل بنسبه 5.5% ، اما بنسبه لذوي الخبرة اكثر من 20 سنه فنجد نسبه 3.6 % لتقويه روح المسؤولية ثم يأتي بعدها رفع من كفاءه وتحقيق الرضا الوظيفي بنسبه 1.8 % فيما انعدمت النسبة لدى اقتراح التقليل من ساعات الغياب .

نستنتج من خلال النسب الواردة ان استماع الرئيس لاستفسارات وانشغالات المبحوثين يضمن لهم تقويه روح المسؤولية لديهم ويرفع كذلك الكفاءة ويحقق رضا الوظيفي ، و هذا يدل على أهمية الاتصال الصاعد .

الجدول رقم 3 : علاقة متغيرات الدراسة بمدى ارتباط رضا المبحوثين بأسلوب الاتصال في المؤسسة

المجموع	أخرى أذكرها		زيادة للوعي الكامل بضرورة الإتصال داخل المؤسسة		تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة و وسائل الإتصال في المؤسسة		تكوين متخصصين في مجال الإتصال		الإجابة		المتغير
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
61,81%	34	0,00%	0	16,36%	9	14,54%	8	30,90%	17	ذكر	الجنس
38,18%	21	1,81%	1	10,90%	6	5,54%	3	20,00%	11	أنثى	
100,00%	55	1,80%	1	27,30%	15	20,00%	11	50,90%	28	المجموع	
16,36%	9	1,81%	1	1,81%	1	1,81%	1	10,90%	6	من 20 إلى 29 سنة	السن
45,45%	25	0,00%	0	14,54%	8	9,09%	5	21,81%	12	من 30 إلى 39 سنة	
32,72%	18	0,00%	0	10,90%	6	5,45%	3	16,36%	9	من 40 إلى 49 سنة	
5,45%	3	0,00%	0	0,00%	0	3,6%	2	1,81%	1	من 50 إلى وما فوق	
100,00%	55	1,80%	1	27,20%	15	20,00%	11	50,90%	28	المجموع	
41,81%	23	0,00%	0	9,89%	5	9,09%	5	23,63%	13	ثانوي	المستوى التعليمي
40,00%	22	0,00%	0	5,45%	3	9,09%	5	25,45%	14	جامعي	
5,45%	3	0,00%	0	3,63%	2	1,81%	1	0,00%	0	دراسات عليا	
12,72%	7	1,81%	1	9,09%	5	0,00%	0	1,81%	1	تكوين مهني	
100%	55	4%	1	27,30%	15	20,00%	11	5,90%	28	المجموع	
12,72%	7	1,81%	1	1,81%	1	3,63%	2	5,45%	3	من 1 إلى 5 سنوات	الأقدمية في العمل
40,00%	22	0,00%	0	14,54%	8	7,27%	4	18,18%	10	من 6 إلى 10 سنوات	
41,81%	23	0,00%	0	10,90%	6	7,27%	4	23,63%	13	من 11 إلى 20 سنوات	
5,45%	3	0,00%	0	0,00%	0	1,81%	1	3,63%	2	أكثر من 20 سنة	
100,00%	55	1,80%	1	27,30%	15	20,00%	11	50,90%	28	المجموع	

بين الجدول علاقة متغير الجنس بمدى اتباط رضا المبحوثين عن أسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة و اذا بادئنا مغير الجنس نلاحظ نسبة 30.9% من الذكور أجابوا ان الرضا على أسلوب الاتصال الموجود بالمؤسسة مرتبط بتكوين متخصصين في مجال الاتصال تلتها نسبة 20.0% للإناث ، اما بنسبة لتصميم المكاتب و توزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة فقد سجلنا نسبة 14.5% للذكور و 5.5% للإناث ، اما اقتراح زيادة الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة فتقدر النسبة ب 16.4% للذكور و 10.9% للإناث و نسبة 1.8% بالتساوي مع الجنسين اختاروا وسائل أخرى .و عليه نستنتج ان كلا من الجنسين احتل تكوين متخصصين في مجال الاتصال المرتبة الأولى .

اما بالنسبة لعلاقة متغير السن فنجد الفئة التي يتراوح عمرها من 20 الى 29 سنة اجابت بنسبه 10.9% على تكوين متخصصين في مجال الاتصال لتليها نسبه 1.8% على إجابة تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة اما الفئة التي تتراوح عمرها ما بين 30 و 39 سنة تصدر تكوين متخصصين في مجال الاتصال بنسبه 21,8% لتليها زياده الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة بنسبه 14.5 وفي الاخير تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة سجلت بنسبه 9.1% في حين نجد الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 40 و 49 سنة صرحوا بنسبه 16.4% لتكوين متخصصين في مجال الاتصال لتليها زيادة الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 10.9% ثم تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة بنسبه 5,5% اما للفئة التي لها اكثر من 50 سنة صرحت بنسبه 3.6% لتصميم مكاتب 1.8% لتكوين متخصصين في مجال الاتصال فيما انعدمت النسبة في الاقتراح الثالث المتمثل في زيادة الوعي الكامل بضرورة الاتصال .

اما فيما يخص المستوى التعليمي نجد الفئة التي لها مستوى ثانوي صرحوا بنسبه 23,5% لتكوين متخصصين في مجال الاتصال لتليها نسبه 9.1% بالتساوي بين كل من تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة وكذلك زيادة الوعي الكامل بضرورة

الاتصال داخل المؤسسة ، اما الفئة التي لها مستوى جامعي فنجد اقتراح تكوين نسبه بنسبه 25.5% لتاليها نسبه 9.1% لتصميم المكاتب وتوزيع والأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة ثم نسبه 5.5% لزياده الوعي الكامل اما الفئة التي لها مستوى دراسات عليا فأجابت نسبه 3.6% لزياده الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة ونسبه 1.8% لتصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة فيما انعدمت النسبة لدى اقتراح تكوين متخصصين في مجال الاتصال ،اما فئة التكوين المهني سجلت نسبه 9.1% لزيادة الوعي الكامل بضرورة الاتصال و نسبة 1.8% لتكوين متخصصين في مجال الاتصال و نفس النسبة لوسائل أخرى .

اما فيما يخص متغير الاقدمية فنجد ان الفئة التي تتراوح خبرتها في العمل ما بين سنة الى 5 سنوات سجلت نسبة 5.5% لتكوين متخصصين في مجال الاتصال ثم نسبة 3.6% لتصميم المكاتب وتوزيع والأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة تليها نسبة 1.8% لزياده الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة ، مقابل ذوي الخبرة بين 6 الى 10 سنوات فقد اعطوا المبحوثين الأولوية لتكوين متخصصين في مجال الاتصال بنسبه 18.2% بعدها زياده الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة بنسبه 14.5% ثم نسبه 7.3% لتصميم المكاتب وتوزيع والأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة ، اما ذوي الاقدمية من 11 الى 20 سنه فنجد ايضا انها اعطت الأولوية لتكوين متخصصين في مجال الاتصال بنسبه 23.6% يأتي بعدها زياده الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة بنسبه 10.9% وفي المرتبة الأخيرة تصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة بنسبه 7.3% اما بنسبه لذوي الخبرة اكثر من 20 سنه فنجد نسبه 3.6% لتكوين متخصصين في مجال الاتصال ونسبه 1.8% لتصميم المكاتب وتوزيع الأجهزة ووسائل الاتصال في المؤسسة فيما انعدمت النسبة لدى اقتراح زيادة الوعي الكامل بضرورة الاتصال داخل المؤسسة.و ما يمكن التوصل إليه من خلال نتائج الجدول أعلاه هو أن رضا المبحوثين عن أسلوب الاتصال

الموجود بالمؤسسة مرتبط بتكوين متخصصين في مجال الاتصال و ذلك بالرغم من عدم وجود خلية اتصال في المؤسسة .

الجدول رقم 4: علاقة متغيرات الدراسة بقيمة المنح التي يتقاضاها المبحوثين

المجموع		أخرى أنكرها		غير مناسب على الإطلاق		كافية لتحقيق متطلبات المعيشة		تناسب أهمية العمل الذي تقوم به		تناسب مع الجهد المبذول		الإجابة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغير
61,81%	34	1,81%	1	29,09%	16	12,72%	7	9,09%	5	9,09%	5	ذكر
38,18%	21	0,00%	0	20,00%	11	3,63%	2	0,00%	0	14,54%	8	أنثى
100%	55	1,81%	1	49,09%	27	16,36%	9	9,09%	5	23,63%	13	المجموع
16,36%	9	0,00%	0	3,63%	2	3,63%	2	3,63%	2	5,45%	3	من 20 إلى 29 سنة
45,45%	25	0,00%	0	21,81%	12	5,45%	3	3,63%	2	14,54%	8	من 30 إلى 39 سنة
32,72%	18	1,81%	1	21,81%	12	3,63%	2	1,81%	1	3,63%	2	من 40 إلى 49 سنة
5,45%	3	0,00%	0	1,81%	1	3,63%	2	0,00%	0	0,00%	0	من 50 إلى و ما فوق
100%	55	1,81%	1	49,00%	27	16,70%	9	9,00%	5	23,60%	13	المجموع
41,81%	23	0,00%	0	23,63%	13	3,63%	2	3,63%	2	10,90%	6	ثانوي
40,00%	22	0,00%	0	14,45%	8	10,90%	6	5,45%	3	9,09%	5	جامعي
5,45%	3	0,00%	0	1,81%	1	1,81%	1	0,00%	0	1,81%	1	دراسات عليا
12,72%	7	1,81%	1	9,09%	5	0,00%	0	0,00%	0	1,81%	1	تكوين مهني
100%	55	1,81%	1	49,09%	27	14,54%	8	9,09%	5	23,63%	13	المجموع
12,72%	7	0,00%	0	3,63%	2	3,63%	2	0,00%	0	5,45%	3	من 1 إلى 5 سنوات
40,00%	22	0,00%	0	12,72%	7	7,27%	4	3,36%	2	16,63%	9	من 6 إلى 10 سنوات
41,81%	23	1,81%	1	29,09%	16	3,63%	2	5,45%	3	1,81%	1	من 11 إلى 20 سنوات
5,45%	3	0,00%	0	3,63%	2	1,81%	1	0,00%	0	0,00%	0	أكثر من 20 سنة
100%	55	1,81%	1	49,09%	27	16,36%	9	9,09%	5	23,63%	13	المجموع

من خلال الجدول الذي يبين علاقة متغير الجنس بقيمة المنح التي يتقاضاها المبحوثين نجد الإجابة تتناسب مع الجهد المبذول سجلت نسبة 9.1% لجنس الذكور و بنسبة 14.5% للإناث ، أما الإجابة تتناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به جاءت بنسبة 9.1% و انعدمت النسبة لدى الإناث بينما الإجابة كافية لتحقيق متطلبات المعيشة تقدر بنسبة 12.7 للذكور 3.6 للإناث في حين أن الإجابة غير مناسبة على الإطلاق جاءت بنسبة 29.1% عند الذكور و بنسبة 20% للإناث .

اما بنسبة لعلاقة متغير السن فنجد الإجابة تتناسب مع الجهد المبذول سجلت نسبة 5,5% للفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بعدها نسبة 14.5% للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة ثم نسبة 3.6% للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة فيما انعدمت النسبة لدى الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق، أما الإجابة تتناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به جاءت بنسبة 3.6% للفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة و للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة ، ثم نسبة 1.8% للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة و نسبة معدومة للفئة العمرية من 50 سنة فما فوق، بينما الإجابة كافية لتحقيق متطلبات المعيشة تصدرتها نسبة 5.5% للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة 3.6% تليها نفس النسبة التي تقدر ب 3.6 عند كل من الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة و 40 إلى 49 سنة و لدى الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق. في حين أن الإجابة غير مناسبة على الإطلاق جاءت بنسبة 48% للفئة العمرية من 50 سنة فما فوق تلتها نسبة 21.8% بتساوي بين الفئتين العمريتين من 30 إلى 39 سنة و من 40 إلى 49 سنة و بنسبة 3.6% للفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة، و في الأخير إجابات أخرى سجلت نسبة 1.8% للفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة فيما انعدمت النسبة لدى كل من الفئات العمرية من 20 إلى 29 سنة و من 30 إلى 39 سنة و من 50 سنة فما فوق .

اما بنسبة لمتغير المستوى التعليمي نجد الإجابة تتناسب مع الجهد المبذول سجلت نسبة 10.9% لمستوى ثانوي تلتها نسبة 9.1% لمستوى جامعي في حين نجد نسبة 1.8% بتساوي بين مستوى الدراسات العليا و التكوين المهني ، اما الإجابة تتناسب مع أهمية العمل

الذي أقوم به سجلت 3.6% لمستوى ثانوي و نسبة 5.5% للمستوى الجامعي فيما انعدمت النسبة لدى مستوى دراسات عليا و التكوين المهني ، في حين الإجابة كافية لتحقيق متطلبات المعيشة سجلت نسبة 3.6% لمستوى ثانوي و نسبة 10.9% للمستوى جامعي في حين نجد نسبة 1.8% لمستوى دراسات عليا فيما انعدمت لدى التكوين المهني و في الأخير الإجابة غير مناسبة على الاطلاق تصدرتها نسبة 1.8% لمستوى دراسات عليا تلتها نسبة 23.6% للمستوى الثانوي تم نسبة 14.5% للمستوى الجامعي و نسبة 9.1% للتكوين المهني و نسبة 1.8% لمقترحات أخرى .

اما بنسبة لمتغير الأقدمية في العمل نجد الإجابة تتناسب مع الجهد المبذول سجلت نسبة 5.5% لأقدمية من سنة إلى 5 سنوات ثم نسبة 16.4% لأقدمية من 6 إلى 10 سنوات و نسبة 1.8% لأقدمية من 11 إلى 20 سنة فيما انعدمت النسبة لدى أقدمية أكثر من 20 سنة، أما الإجابة تتناسب مع أهمية العمل سجلت نسبة 3.6% لأقدمية من 6 إلى 10 سنوات و 5.5% لأقدمية من 11 إلى 20 سنة فيما انعدمت النسبة لدى أقدمية من سنة إلى 5 سنوات و لدى أقدمية أكثر من 20 سنة . بينما الإجابة كافية لتحقيق متطلبات المعيشة سجلت 7.3% لأقدمية من 6 إلى 10 سنوات و جد نفس النسبة لدى كل من أقدمية من سنة إلى 5 سنوات و لأقدمية من 11 إلى 20 سنة و تقدر بنسبة 1.8 . في حين الإجابة غير مناسبة على الاطلاق ، تصدرتها نسبة 29.1% لأقدمية من 11 إلى 20 سنة ثم نسبة 12.7% لأقدمية من 6 إلى 10 سنوات تلتها نسبة 3.6% بتساوي بين الفئة التي لها اقدمية من سنة الى 5 سنوات و الفئة التي لها اقدمية اكثر من 20 سنة .

وعليه نستنتج ان اعلى نسبة سجلت لدى الإجابة غير مناسبة على الإطلاق عن جميع المتغيرات و هذا دليل ان المنح التي يتقاضونها غير مناسبة و غير كافية لتحقيق متطلبات المعيشة لدى العديد من العمال و خاصة مع الازمة التي تمر بها المؤسسة في الآونة الأخيرة.

الجدول رقم 5: علاقة متغيرات الدراسة بالاشكال الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاتصال

المجموع	أخرى أذكرها	الاجتماعات		شبكة الاكسترا نت		شبكة الانترنت		جهاز الحاسوب		لوحة الاعلانات		الهاتف الفاكس		الاتصال المباشر		الإجابة المتغير			
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
57,27%	122	0,46%	1	6,10%	13	2,34%	5	8,92%	19	7,04%	15	8,45%	18	12,20%	26	11,73%	25	ذكر	الجنس
42,72%	91	0,00%	0	6,10%	13	3,28%	7	7,04%	15	5,63%	12	6,57%	14	6,57%	14	7,51%	16	أنثى	
100%	213	0,46%	1	12,20%	26	5,63%	12	15,96%	34	12,67%	27	15,02%	32	18,77%	40	19,24%	41	المجموع	
14,08%	30	0,00%	0	0,93%	2	0,93%	2	1,87%	4	1,87%	4	2,34%	5	2,81%	6	3,28%	7	من 20 إلى 29 سنة	السن
45,07%	96	0,46%	1	5,03%	12	1,40%	3	6,57%	14	7,51%	16	6,10%	13	8,92%	19	8,45%	18	من 30 إلى 39 سنة	
35,21%	75	0,00%	0	4,22%	9	2,81%	6	6,52%	14	2,81%	6	5,63%	12	6,57%	14	6,58%	14	من 40 إلى 49 سنة	
5,63%	12	0,00%	0	1,40%	3	0,46%	1	0,93%	14	0,46%	1	0,93%	2	0,46%	1	0,93%	2	من 50 إلى و ما فوق	
100%	213	0,46%	1	12,20%	26	5,63%	12	15,96%	2	12,67%	27	15,02%	32	18,77%	40	19,24%	41	المجموع	
33,80%	72	0,00%	0	3,75%	8	0,93%	2	4,69%	34	4,69%	10	4,69%	10	7,98%	17	7,04%	15	ثانوي	ستوى التعليمي
45,07%	96	0,46%	1	4,69%	10	3,28%	7	7,51%	10	5,63%	12	7,51%	16	7,04%	15	8,92%	19	جامعي	
7,51%	16	0,00%	0	1,40%	3	0,46%	1	1,40%	16	0,93%	2	1%	2	1,40%	3	0,94%	2	دراسات عليا	
13,61%	29	0,00%	0	2,34%	5	0,93%	2	2,34%	3	1,40%	3	1,87%	4	2,34%	5	2,34%	5	تكوين مهني	
100%	213	0,46%	1	1,00%	12,2	5,63	12	15,96	5	13%	27	15,02%	32	18,77%	40	19,24%	41	المجموع	
14,55%	31	0,00%	0	1,40%	3	1,87	4	2,34	5	4,69	3	3,37%	6	1,40%	3	3,28%	7	من 1 إلى 5 سنوات	تدعيمية في العمل
39,90%	85	0,00%	0	4,22%	9	1,4	3	5,16	11	5,63	14	3,37%	13	8,92%	19	7,51%	16	من 6 إلى 10 سنوات	
39,90%	85	0,46%	1	5,16%	11	1,87	4	7,51	16	0,93%	9	0,93%	11	7,98%	17	7,51%	16	من 11 إلى 20 سنوات	
5,63%	12	0,00%	0	1,40%	3	0,46	1	0,93	2	1,40%	1	1,87%	2	0,46%	1	0,93%	2	أكثر من 20 سنة	
100%	213	0,46%	1	12,20%	26	5,63	12	15,96	34	12,67%	27	15,02%	32	18,77%	40	19,29%	41	المجموع	

من خلال البيانات التي يحتويها الجدول اعلاه تبين لنا علاقه متغير الجنس بالأشكال الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة في عملية الاتصال بحيث ان نسبه 11.73% من الذكور كانت اجابتهم الاتصال المباشر يقابله 7.51% اما اقتراح الهاتف الفاكس كانت 12.20% لذكور و 6,57 للإناث ووصلت نسبه جنس الذكور الذين يعتقدون ان المؤسسة تعتمد على لوحه الاعلانات ب 8.45% في حين نسبه الاناث تقدر 6.57% فبالنسبة لاقتراح جهاز الحاسوب تقدم نسبه ذكور 7.04% و 5,63% للجنس الاناث في حين 7.04% لنفس الجنس لشبكه الانترنت و 8.92% للذكور اما شبكه الإكسترنانت تقدر 2.34% للذكور 3.28% للإناث وكما نجد نفس النسبة التي 6,10% لكل من الاناث والذكور الذين يرون ان الاجتماعات شكل من الاشكال الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة وفي الاخير نجد نسبه 0.46% للاقتراحات الاخرى التي تعتمدها المؤسسة في عملية الاتصال.

اما بالنسبة لعلاقه متغير السن بالإشكال الاتصالية التي يعتمدها المؤسسة في عملية الاتصال نلاحظ ان الفئة التي تتراوح عمرها ما بين [20 و 29] سنه لديهم اعتقاد بان المؤسسة تعتمد على الاتصال المباشر وذلك بنسبه 3.28% و 2,81% لهاتف الفاكس اما لوحه الاعلانات فنجد النسبة تقدر 2.34% في حين جهاز الحاسوب تقدر بنسبه في 1.87% ونفس النسبة نجدها للانترنت. اما شبكه الاكسترنانت تقدر 0.93% ونفس النسبة نجدها عند الاجتماعات اما الافراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين [30 و 39] سنه صرحوا بنسبه 8.45%، وجهاز الحاسوب بنسبه 7.51% ثم تليها لوحه الاعلانات بنسبه تقدر 6,10% ثم الانترنت بنسبه 6.57% اما اقتراح الاجتماعيات بالنسبة 5,63% اما شبكه الإكسترنانت بنسبه 1.40% ، كما ان 0.46% من افراد العينة صرحوا ان المؤسسة في بعض الاحيان تستخدم وسائل أخرى. فيما يخص المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم ما بين [40 و 49] سنه فنجد نسبه الاتصال المباشر بنسبه 6.56% وهاتف الفاكس بنسبه 6.57% تليها لوحه الاعلانات بنسبه 5.63% وجهاز الحاسوب بنسبه 2.81% اما شبكه الانترنت بنسبه 6.52% لتليها شبكه الاكسترنانت بنسبه 2.81% وكذا الاجتماعات بنسبة 4.22% . الافراد الذين لديهم 50 سنه

وما فوق فقد اعطت الأولوية للاجتماعات بنسبه 1.40% ثم تليها كل من شبكه الانترنت والاتصال المباشر ولوحه الاعلانات بنفس النسبة التي تقدر بصفر 0.93% كما نجد نسبه 0.46% لكل من الهاتف والفاكس وجهاز الحاسوب .

وبخصوص علاقه متغير المستوى التعليمي فنجد افراد الذين لديهم تعليم ثانوي اختاروا هاتف الفاكس بنسبه 7.98% والاتصال المباشر بنسبه 7.04% ثم تليها لوحه الاعلانات وجهاز الحاسوب وشبكه الانترنت بنسبه 4.69% لكل واحد منهم ، ثم تليها الاجتماعات بنسبه 3.75% وفي الاخير نجد شبكت الاكسترانت بنسبه 0,93%. اما افراد العينة الذين لهم مستوى تعليم جامعي فقد اقرؤا بنسبه 8.92% بالاتصال المباشر ثم تليها كل من لوحه الاعلانات وشبكه الانترنت بنفس النسبة التي تقدر 7.51% اما جهاز الحاسوب فيقدر بنسبه 5.63% , الاجتماعات بنسبه 4.69% اما شبكه الاكسترانت بنسبه 3.28% ونجد نسبه 0.46% فقط لوسائل اخرى تستخدمها المؤسسة، واذا انتقلنا الى الفئة الذين لهم مستوى عالي [مستوى الدراسات العليا] فنجد بنسبه 1.40% لهاتف الفاكس ونفس النسبة لكل من شبكه الانترنت والاجتماعات ثم تليها جهاز الحاسوب والاتصال المباشر ولوحه الاعلانات بنسبه 0.93% لكل واحد منهما وفي المرتبة الأخيرة نجد شبكه الإكسترانت بنسبه 0.46% وهذا دليل على ان الفئة الذين لهم نسبه عالية من التعليم لا يستخدمون هذا الأخير. اما اصحاب التكوين المهني فقد لاحظنا ان كل من الاتصال المباشر والهاتف الفاكس وشبكه الانترنت والاجتماعات لهم كلهم نفس النسبة التي تقدر 2 34% و لوحه الاعلانات بنسبه 1.87% جهاز الحاسوب نسبه 1.40% في المرتبة الأخيرة نجد شبكه الإكسترانت بنسبه 0.93%.

وفيما يتعلق بعلاقه متغير الأقدمية بالعمل بالأشكال الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة في عمليه الاتصال فالأفراد الذين لهم 1 الى 5 سنوات من العمل فقد اختار الاتصال المباشر بنسبه 3.28% ثم تليها لوحه الاعلانات بنسبه 2,81% وشبكه الانترنت بنسبه 2.34% وبنسبه 1.81% لشبكه الاكسترانت، و كل من هاتف الفاكس وجهاز الحاسوب والاجتماعات

لهم نفس النسبة التي تقدر 1.40% اما الفئة الذين لهم اقدميه من 6 الى 10 سنوات فنجد الفاكس الاكثر استعمالا بنسبه 8.92% ثم يليها الاتصال المباشر بنسبه 7.51% وجهاز الحاسوب بنسبه 6.57% ثم تليها لوحه الاعلانات بنسبه تقدر ب 6,10% وشبكة الانترنت بنسبه 5.16% اما الاجتماعات فتقدر بنسبه 4.22% واما النسبة الاقل استخداما من طرف المؤسسة بالنسبة لهم هي الاكسترنات وذلك بنسبه 1.87% اما الافراد الذين لهم اقدميه من 11 الى 20 سنة فقد اعتمدوا على هاتف الفاكس بنسبه 7.68% كأكبر نسبة ليليها الاتصال المباشر بنسبه 7.51% ونفس النسبة نجدها لشبكة الانترنت. و نسبة تقدر ب 5.16% لكل من لوحه الاعلانات وكذلك الاجتماعات اما جهاز الحاسوب تقدر بنسبة 4.22% لنجد بعدها الاكسترنات بنسبة 1.87% , ونسبه تقدر ب 0.46% لوسائل اخرى تستخدمها المؤسسة . كما نجد افراد العينة الذين لهم اقدمية اكثر من 20 سنة من العمل بحيث نجد كل من الاتصال المباشر ولوحه الاعلانات وشبكة الانترنت بنفس النسبة التي تقدر فاصل 0.93% لتليها الاجتماعات بنسبة 1.40% اما جهاز الحاسوب بنسبة 0,46% في المرتبة الأخيرة .

وبالرغم من بعض الاختلافات التي نجدها بين افراد العينة الا ان الأنواع الاكثر إستخداما في عملية الاتصال هو الاتصال المباشر ليأتي بعد ذلك هاتف الفاكس ولوحه الاعلانات وشبكة الانترنت. فكل هذه الوسائل تساهم في تدعيم بعضها البعض لتحقيق أهداف الاتصال الداخلي و وصول المعلومات بكل سهولة

الجدول رقم 6: علاقه متغيرات الدراسة بزيادة مستوى رضا القائم بالاتصال

المجموع		تقليل ساعات العمل		زيادة الحوافز المعنوية		تحسين مستوى الراتب		الاجابة	
								المتغير	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
56,17%	50	6,74%	6	19,10%	17	30,33%	27	ذكر	الجنس
43,82%	39	8,98%	8	15,73%	14	19,10%	17	أنثى	
100%	89	15,73%	14	34,83%	31	49,43%	44	المجموع	
16,85%	15	2,24%	2	6,74%	6	7,86%	7	من 20 إلى 29 سنة	السن
42,69%	38	4,49%	4	19,10%	17	19,10%	17	من 30 إلى 39 سنة	
34,83%	31	7,86%	7	7,86%	7	19,10%	17	من 40 إلى 49 سنة	
5,61%	5	1,12%	1	7,86%	7	3,37%	3	من 50 إلى و ما فوق	
100%	89	15,71%	17	34,82%	24	49,43%	44	المجموع	
35,95%	32	5,61%	5	8,98%	8	21,34%	19	ثانوي	المستوى التعليمي
46,06%	41	8,98%	8	17,97%	16	19,10%	17	جامعي	
5,61%	5	0,0%	0	3,37%	3	2,24%	2	دراسات عليا	
12,35%	11	1,12%	1	4,49%	4	6,74%	6	تكوين مهني	
100%	89	15,73%	14	34,83%	31	49,43%	44	المجموع	
17,97%	16	3,37%	3	6,74%	6	7,86%	7	من 1 إلى 5 سنوات	الأقدمية في العمل
35,95%	32	3,37%	3	13,48%	12	19,10%	17	من 6 إلى 10 سنوات	
								من 11 إلى 20 سنوات	
39,32%	35	6,74%	6	13,48%	12	19,10%	17	أكثر من 20 سنة	
6,74%	6	2,24%	2	1,12%	1	3,37%	3	المجموع	

يبين الجدول علاقة متغير الجنس بزيادة مستوى رضا القائم بالاتصال حيث نلاحظ ان نسبة 30.33% من الذكور قد اجابوا على ان تحسين مستوى راتب هو الذي يزيد اكثر من

مستوى رضا القائم بالاتصال مقابل نسبه 19.10% من الاناث اما فيما يخص زياده الحوافز المعنوية فقد سجلنا نسبه سته 19.10% من الذكور مقابل نسبه 15.73 من الاناث في حين ان تقليل ساعات العمل سجلت نسبه 6.74% لدى الذكور ونسبه 8.98% من الاناث ومن خلال نتائج نستنتج ان الحافز الأكبر الذي يزيد رضا الموظفين هو تحسين مستوى الراتب .

اما بالنسبة لعلاقة متغير السن بزياده مستوى رضا القائم بالاتصال فقد سجلنا نسبه 7.86% من الموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 20 الى 29 سنه اما اقتراح تحسين مستوى راتب مقابل بنسبه 19.10% ، لتليها زياده الحوافز بنسبه 6.47% ليأتي بعدها قرار تقليل ساعات العمل بنسبه 6.47% كما ان الافراد الذين لهم 30 الى 39 سنه كان كذلك اختيار تقليل ساعات العمل كنسبه اقل تقدر 4.49% في حين نجد تحسين مستوى الراتب وزياده الحوافز المعنوية بنفس النسبة التي تقدر ب 19.10% ، اما افراد العينة الذين لهم 50 سنه وما فوق فقد اختاروا ايضا تحسين مستوى الراتب كأعلى نسبه تقدر 3.37% لتليها زياده الحوافز المعنوية وتقليل ساعات العمل بنفس النسبة التي تقدم 1.12% . ومنه نستنتج أن النسبة الكبيرة تعود الى تحسين مستوى الراتب.

اما بخصوص علاقة متغير المستوى التعليمي بزيادة مستوى رضا القائم بالاتصال ، نرى ان الافراد الذين لهم مستوى تعليم ثانوي بعض منها اجابت تحسين مستوى الراتب بنسبة تقدر ب 21.34% و اما البعض اختاروا زيادة الحوافز المعنوية وذلك بنسبه 8.9% ليأتي بعدها الاقتراح الاخير تقليل ساعات العمل بنسبه 5.61% . ونجد ايضا الذين لهم مستوى جامعي اختاروا بنسبة اعلى تحسين مستوى الرواتب وذلك ب 19.10% لتليها بعد ذلك زيادة الحوافز بنسبه 17.97% اما في الاخير نجد تقليل ساعات العمل بمقدار 8.98% ، اما افراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي ودراسات عليا الذين يمثلون 5.61% ما يعادل موظفين اختاروا في زيادة الحوافز المعنوية بنسبه 3.37 لتاتي بعدها مباشرة تحسين مستوى الرواتب بنسبه 3.37% ، فيما يخص اصحاب التكوين المهني فقد لاحظنا ان نسبه 6.74% لتحسين

مستوى الراتب و 4.49% زياده الحوافز المعنوية فيما بقيت نسبة 1.12 % لتقليل ساعات العمل .

اما بنسبة لمتغير الاقدمية في العمل بزيادة مستوى القائم بالاتصال فالأفراد الذين لهم 1 الى 5 سنوات من العمل فقد اختاروا تحسين مستوى الراتب بنسبة 7.86% و بنسبة 6.74% لزياده الحوافز المعنوية ثم تليها تقليل ساعات العمل بنسبة 3.37% ، اما من لهم خبرة من 6 الى 10 سنوات صرحوا بنسبة 19.10% لتحسين مستوى الراتب، ثم نسبة 13.48% لبت أجابت على تحسين مستوى الراتب وتأتي بعدها نسبة 3.37% لتقليل ساعات العمل ،اما بخصوص الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين 11 و 20 سنة قد أجاب منها نسبة 19.10% تحسين مستوى الراتب ثم نسبة 13.48% لزيادة الحوافز المعنوية و نجد نسبة 6.47% لتقليل ساعات العمل .

وفي الأخير، نستنتج أن معظم المبحوثين اختاروا تحسين مستوى الراتب من اجل زيادة مستوى الرضا، خاصة بعد ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة .

الجدول رقم 7: علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة الإتصال التنظيمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة المتغير	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
61,81%	34	3,63%	2	32,72%	18	25,45%	14	ذكر	الجنس
38,18%	21	3,63%	2	32,72%	18	1,81%	1	أنثى	
100%	55	7,27%	4	65,45%	36	27,27%	15	المجموع	
16,36%	9	0,00%	0	12,72%	7	3,63%	2	من 20 إلى 29 سنة	السن
45,45%	25	3,63%	2	27,27%	15	14,54%	8	من 30 إلى 39 سنة	
32,72%	18	3,63%	2	20,00%	11	9,09%	5	من 40 إلى 49 سنة	
5,45%	3	0,00%	0	5,45%	3	0,00%	0	من 50 إلى و ما فوق	
100%	55	7,27%	4	65,45%	36	27,27%	15	المجموع	
41,81%	23	5,45%	3	25,45%	14	10,90%	6	ثانوي	المستوى التعليمي
40,00%	22	1,81%	1	29,09%	16	9,09%	5	جامعي	
5,45%	3	0,00%	0	5,45%	3	0,00%	0	دراسات عليا	
12,72%	7	0,00%	0	5,45%	3	7,27%	4	تكوين مهني	
100%	55	7,27%	4	65,45%	36	27,27%	15	المجموع	
12,72%	7	1,81%	1	9,09%	5	1,81%	1	من 1 إلى 5 سنوات	الأقدمية في العمل
40,00%	22	1,81%	1	23,63%	13	14,54%	8	من 6 إلى 10 سنوات	
41,81%	23	1,81%	1	29,09%	16	10,90%	6	من 11 إلى 20 سنوات	
5,45%	3	1,81%	1	3,63%	2	0,00%	0	أكثر من 20 سنة	
100%	55	7,27%	4	65,45%	36	27,27%	15	المجموع	

بين الجدول علاقة متغير الجنس بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي يوجهها الموظفون في المؤسسة حيث سجلنا نسبة 25.5% من الذكور الذين اجابوا ان الاتصال التنظيمي يساعد دائما في حين اجابت نسبة 34.28% على احيانا اما النسبة المتبقية والمقدرة 3.6% فقد اجابت على نادرا. اما بالنسبة للإناث فقد اجابت منهن بنسبة 1.8% على دائما مقابل نسبة 32.7% التي اجابت على احيانا فحين اجابت النسبة المتبقية على نادرا وذلك بنسبه 3.6% . وعليه نستنتج من خلال هذه النتائج ان اغلبيه الذكور والانات صرحت انه احيانا ما يساعد الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي يوجهونها داخل المؤسسة .

ما بالنسبة لعلاقة متغير السن نرى أن الفئة التي يتراوح عمرها ما بين [20 29] سنة قد وافقت منها نسبة 3.6% على ان الاتصال التنظيمي يساعد دائما على المشاكل في حين نجد نسبة 12.7 صرحت باحيانا . أما الفئة التي يتراوح عمرها ما بين [30 39] سنة فقد أجاب منها 14.5% ان الاتصال التنظيمي يساعد دائما، مقابل 27.3% اجابت أحيانا لتليها نسبة 3.6 التي اختارت نادرا . ، و فيما يخص الافراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين [40 49] سنة صرحوا بنسبة 9.1% على دائما ، و بنسبة 20.0% على أحيانا ثم بنسبة 3.6 على نادرا . ما بالنسبة للفئة التي عمرها ما بين 50 سنة و ما فوق نجد ان جميعهم اختاروا أحيانا بنسبة 5.5%.

وفيما يخص متغير المستوى التعليمي فإننا نجد أن المبحوثين ذوي المستوى الثانوي قد صرحوا ان الاتصال التنظيمي يساعد بشكل دائم و ذلك بنسبة 27.2% في حين أن نسبة 25.5% ادلت باحيانا لتليها نسبة 5.5% ، و اذا ما عندنا الى ذوي المستوى الجامعي فإننا نجد ان 9.1% على دائما و قد صرحت فئة أخرى باحيانا بنسبة 29.1% اما 1.8% من المبحوثين اقررو بنادرا ، اما افراد العينة ذوي مستوى الدراسات العليا فصرحوا جميعا باحيانا و ذلك بنسبة 5.5%.

أما بالنسبة لعلاقة متغير الأقدمية في العمل نرى ان الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين [1- 5] سنوات قد اجابت بنسبة 1.8% دائما و نفس النسبة نجدها على نادرا في حين 9.1% صرحوا بان الاتصال التنظيمي أحيانا ما يتم حل المشاكل، اما بالنسبة للفئة التي تتراوح اقدميتها ما بين [6-10] سنوات فنجد 14.5 على دائما و 23.6% لأحيانا لتليها نسبة 1.8% على نادرا . اما الافراد الذين لهم خبره من [11 الى 20] سنة فنجد نسبه 10.9% لاقتراح دائما، ونسبه تقدم ب 29.1% لاقتراح احيانا والفئه المتبقية بالنسبة 1.8% صرحوا بنادرا، وفيما يتعلق بالفئة الأخيرة التي لها اكثر من 20 سنة من الأقدمية فنجد انهم اختاروا احيانا بنسبة قبل 3.6% ونسبة 1.8% لمقترح نادرا.

وعليه نرى من خلال النتائج أن ان الاتصال التنظيمي لا يساعد دائما في حل المشاكل التي يوجهها العمال في المؤسسة وهذا ما اكدتها النتائج بحيث نجد ان النسبة الاكبر تعود الى أحيانا، وذلك لعدم توجيه الاتصال التنظيمي نحو هدف واحد .

الجدول رقم 8: علاقة متغيرات الدراسة بالهدف من اتصال المبحوثين فيما بينهم

المجموع		المساعدات وقت الحاجة		الثقة المتبادلة		الرغبة في العمل		الاجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغير	
61,81%	34	9,09%	5	38,18%	21	14,54%	8	ذكر	الجنس
38,18%	21	5,45%	3	16,36%	9	16,36%	9	أنثى	
100%	55	14,54%	8	54,54%	30	30,90%	17	المجموع	
16,36%	9	1,81%	1	12,72%	7	1,81%	1	من 20 إلى 29 سنة	السن
45,45%	25	5,45%	3	23,63%	13	16,36%	9	من 30 إلى 39 سنة	
32,72%	18	5,54%	3	14,54%	8	12,72%	7	من 40 إلى 49 سنة	
5,45%	3	1,81%	1	3,63%	2	0,00%	0	من 50 إلى و ما فوق	
100%	55	14,54%	8	54,54%	30	30,90%	17	المجموع	
41,81%	23	9,09%	5	25,45%	14	7,27%	4	ثانوي	المستوى التعليمي
40,00%	22	3,63%	2	16,36%	9	20,00%	11	جامعي	
5,45%	3	0,00%	0	3,63%	2	1,81%	1	دراسات عليا	
12,72%	7	1,81%	1	9,09%	5	1,81%	1	تكوين مهني	
100%	55	14,10%	8	54,60%	30	30,90%	17	المجموع	
12,72%	7	3,63%	2	3,63%	2	5,45%	3	من 1 إلى 5 سنوات	الأقدمية في العمل
40,00%	22	3,63%	2	23,63%	13	12,72%	7	من 6 إلى 10 سنوات	
41,81%	23	5,45%	3	23,63%	13	12,72%	7	من 11 إلى 20 سنوات	
5,45%	3	1,81%	1	1,81%	2	0,00%	0	أكثر من 20 سنة	
100%	55	14,54%	8	54,54%	30	30,90%	17	المجموع	

-يبين الجدول علاقة متغير الجنس بالهدف من اتصال المبحوثين فيما بينهم حيث سجلت نسبة 14,5% من الذكور الذين أجابوا على الرغبة في العمل مقابل نسبة 16,4% من الإناث ، في حين سجلنا نسبة 38,2% من الذكور الذين أجابوا على الثقة المتبادلة مقابل نسبة 16,4% من الإناث ، و نجد نسبة 9,1% من الذكور رأيت أن الاتصال بين المبحوثين يساعد على خلق المساعدات وقت الحاجة مقابل 5,5% من الإناث .

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن أكبر النسب سجلت لصالح الذكور فنستنتج حسب رأيهم إن الاتصال بين الزملاء يساعد بكثرة على الثقة المتبادلة و المساعدات وقت الحاجة مقارنة بالاناث التي أجابت فقط على الرغبة في العمل بنسبة كبيرة .

-أما فيما يخص علاقة متغير السن من اتصال المبحوثين فيما بينهم ، يظهر من خلال نتائج الجدول أن الفئة التي تتراوح عمرها ما بين 20 إلى 29 سنة سجلت أكبر نسبة للثقة المتبادلة و التي تقدر ب 1,8% في نجد أن الفئة الثانية و التي تتراوح أعمارها ما بين 30 إلى 39 سنة أقرت على أن الهدف من اتصال المبحوثين فيما بينهم يساعد على خلق الثقة المتبادلة و ذلك بنسبة كبيرة تقدر ب 23,6% مقابل نسبة 16,4% للذين أجابوا على الرغبة في العمل ، و نسبة 5,5% للمساعدات وقت الحاجة ، ثم تأتي الفئة التي تتراوح أعمارها بين 40 إلى 49 سنة سجلت أكبر نسبة للثقة المتبادلة و تقدر ب 14,5% ثم تأتي بعدها نسبة 12,7% للذين أجابوا على الرغبة في العمل مقابل نسبة 5,5% للمستجوبين على المساعدات وقت الحاجة ، في حين نجد أن الفئة الأخيرة التي تتراوح أعمارها من 50 سنة و ما فوق سجلت فقط للثقة المتبادلة بنسبة 3,6% و المساعدات وقت الحاجة بنسبة 1,8% .

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن أكبر النسب لجميع الفئات العمرية أجابت على اتصال المبحوثين فيما بينهم يساعد أكثر على الثقة المتبادلة مقارنة بالرغبة في العمل و المساعدات وقت الحاجة .

-أما إذا انتقلنا إلى علاقة متغير المستوى التعليمي بالهدف من اتصال المبحوثين فيما بينهم نجد أن أكبر نسبة سجلت للذين أجابوا على الثقة المتبادلة و تقدر بنسبة 25,5% بالنسبة

للمبحوثين الثانويين ، مقابل نسبة 9,1% للذين أجابوا على المساعدات وقت الحاجة ، و تأتي نسبة 7,3% للريفة في العمل ، أما بالنسبة لفئة الجامعيين أجابوا بنسبة تقدر ب 20,0% للريفة في العمل و تليها نسبة 16,4% للثقة المتبادلة مقابل نسبة 3,2% للذين أجابوا على المساعدات وقت الحاجة ، في حين نجد أن فئة المبحوثين الذين قاموا بالدراسات العليا أجابوا فقط على الثقة المتبادلة بنسبة تقدر ب 3,6% و الريفة في العمل بنسبة 1,8% و في الأخير تأتي فئة المبحوثين الذين قاموا بالتكوين المهني أجابوا بنفس النسبة على الريفة في العمل و المساعدات وقت الحاجة و التي تقدر ب 1,8% مقابل نسبة 9,1% للمستجوبين على الثقة المتبادلة .

و أخيرا ننتقل إلى متغير الأقدمية في العمل حيث نلاحظ أن الفئة التي تتراوح أدميتها ما بين 1 إلى 5 سنوات أجابوا بنسبة تقدر ب 5,5% للذين يرون أن هدف اتصال المبحوثين فيما بينهم يساعد على خلق الريفة في العمل ، مقابل نفس النسبة للذين أجابوا على الثقة المتبادلة و المساعدات وقت الحاجة و التي تقدر ب 3,6% ، في حين نجد أن الفئتين التي تتراوح أدميتها ما بين 6 إلى 20 سنة سجلت نفس النسب لجميع الإقتراحات فأكبر نسبة فيهما سجلت للثقة المتبادلة و التي تقدر ب 23,6% مقابل أصغر نسبة و التي تقدر ب 3,6% للذين أجابوا على المساعدات وقت الحاجة حيث نستنتج أن هتين الفئتين توافقت في الآراء ، أما بالنسبة للفئة التي تتراوح أدميتها أكثر من 20 سنة أجابوا فقط على الثقة المتبادلة بنسبة تقدر ب 3,6% مقابل نسبة 1,8% للذين أجابوا على المساعدات وقت الحاجة .

و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هذه الدراسة بينت أن أكبر النسب لجميع المتغيرات سجلت كلها للذين أجابوا على أن الهدف من اتصال المبحوثين فيما بينهم يساعد على خلق الثقة المتبادلة مقارنة بالريفة في العمل و المساعدات وقت الحاجة ، و من هنا نستنتج أن هناك ثقة بين العمال و هذا ما يساعد على عدم وجود جو من التوتر في المؤسسة و يؤدي ذلك إلى شعورهم بالراحة أثناء أداء المهام.

- عرض النتائج الجزئية و العامة الدراسة

-النتائج الجزئية

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية :

1. تبين نتائج الدراسة ان النسبة الأعلى للعمال تعود لجنس الذكر وهذا بنسبة 61.8%
2. نستنتج ان اغلب افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 الى 39 سنة وهذا بنسبة 45.5%
3. تبين النتائج ان معظم المبحوثين ذو مستوى تعليمي ثانوي وهذا بنسبة 41.8%
4. توضح الدراسة ان اغلبية افراد العينة اديهم اقدمية من 11 الى 20 سنة وذلك بنسبة 41.8%
5. كشفت لنا النتائج ان المؤسسة تستخدم جميع اتجاهات الاتصال و ذلك بنسبة 34.5%
6. اتضح من خلال الدراسة بانه يوجد اتصال بين المبحوثين ورئيسهم في العمل و ذلك بنسبة 83.6%.
7. كما يظهر لنا من خلال النتائج ان المؤسسة تعتمد اكثر على الاتصال المباشر و ذلك بنسبة 19.2%
8. توصلنا من خلال الدراسة انه يوجد اتصال بين اغلبية العمال و بين رئيسهم و ذلك بنسبة 83.6%
9. اكدت الدراسة ان المبحوثين يعتمدون على الاتصال الكتابي اكثر عند أداء مهامهم و ذلك بنسبة 63.3%

10. توصلت الدراسة ان الإدارة تعتمد بنسبة 83.6% على الاتصال الرسمي عند أداء مهامها .
11. يبين من خلال الدراسة ان نوع الاتصال الفعال الذي يساعد المبحوثين على إيصال المعلومات إليهم بشكل واضح هي الاتصالات الإلكترونية و ذلك بنسبة 50.9%
12. بينت النتائج ان النوع الفعال الذي يساعد المبحوثين على اصال المعلومات اليهم بشكل واضح هي الاتصالات الإلكترونية و ذلك بنسبة 50.9%
13. تظهر النتائج ان الاتصال المستخدم في المؤسسة يساعد "أحيانا" في تلبية احتياجاتهم و هذا بنسبة 56.4%
14. اكدت الدراسة ان الوسيلة التي يستخدمونها المبحوثين في نقل الشكاوي هي الرسالة الخطية و هذا بنسبة 47.3%
15. بينت النتائج ان الاتصال التنظيمي "أحيانا" ما يساعد العمال في حل المشاكل و ذلك بنسبة 65.5%
16. اتضح من خلال الدراسة بان مكان العمل يوفر للعمال الراحة لأداء مهامهم و ذلك بنسبة 67.3%
17. يظهر لنا من خلال الدراسة ان اغلبية المبحوثين و بنسبة معنوياتهم عادية في العمل وذلك بنسبة 61.8%
18. حددت الدراسة ان معظم المبحوثين راضين عن ظروف العمل بنسبة 58.2%
19. كما يظهر لنا من خلال النتائج ان الاحترام هي الحاجة التي يراها الموظفين مناسبة في تحقيق الرضا الوظيفي و ذلك بنسبة 45.5%
20. توصلت الدراسة ان معظم المبحوثين يرون ان القيمة التي يتقاضونها غير مناسبة على الاطلاق وذلك بنسبة 49,1

21. اكتشف الدراسة الثقة المتبادلة بينهم هي التي تساعدهم في الاتصال مع بعضهم البعض وذلك بنسبه 54.5%
22. اكدت الدراسة ان المؤسسة تعتمد على طريقه المقابلة الشخصية بنسبة 56.4% لقياس وتحقيق رضا الوظيفي .
23. تظهر لنا النتائج ان "احيانا" ما تتيح الاستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة فرصة لتفاعل واتصال المبحوثين فيما بينهم .
24. يظهر لنا من خلال الدراسة بان نسبة 40% من المبحوثين اكدت بان الاستراتيجية تحقق الرضا الوظيفي ونفس النسبة نفت ذلك.
25. تشير نتائج الدراسة بان رضا اغلبيه المبحوثين مرتبط بتكوين متخصصين في مجال الاتصال وذلك بنسبة 50,9%
26. يتبين لنا ان الإستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل مؤسسة المبحوثين تساهم في تحقيق العلاقة التكاملية بين الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة بنسبة 63.6
27. كشفت لنا النتائج ان اغلبية الموظفين في حاله مواجهتهم لمشاكل اثناء اوقات العمل يتصلون فوراً برئيسهم وهذا بنسبة 67,30%
28. يظهر لنا من خلال النتائج ان استماع الرئيس لاستفسارات المبحوثين وانشغالاتهم المهنية يؤدي الى تقويه روح المسؤولية لديهم وهذا بنسبة 47,3%.
29. نجد من خلال النتائج ان الاتصال يساعد على انسياب المعلومات للمبحوثين للوصول إلى الأهداف المسطرة بنسبة 67.3%
30. حددت الدراسة في نتائجها النهائية ان التشاور هو ما يؤدي لاستخدام الإستراتيجية الاتصالية استخداما انسب لتحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة و هذا بنسبة 25.5%

- 31.** توصلنا من خلال الدراسة ان المؤسسة تعتمد على مجموعة من الاشكال الاتصالية في عملية الاتصال و تتمثل في الاتصال المباشر و هاتف الفاكس و جهاز الحاسوب و لوحة الإعلانات.
- 32.** نستج من خلال النتائج أن معظم المبحوثين يودون تحسين مستوى الراتب من اجل الشعور بالرضا .
- 33.** اكدت نتائج الدراسة ان زيادة رضا المبحوثين مرتبط بنسبة عالية بتحسين مستوى الراتب.

النتائج العامة

- تعتبر الوسائل الاتصالية جزء هام في المؤسسة و تتضمن فعاليات الاتصال السائدة أنواعا متعددة و تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية و الغير الرسمية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بين العمال في المؤسسة و كلها تساعد في نقل المعلومات و التعليمات . و يتم عادة هذا الاجراء من مركز القرار إلى المستويات الأدنى و العكس .
- إن القائم بالاتصال عنصر مهم في تحقيق الرضا الوظيفي و ذلك عن طريق التدريب المستمر في المؤسسة بمختلف مجالاتها بصفة عامة و اكتساب المهارات المناسبة للعمل و تنمية الإحساس بالمسؤولية و الثقة في اتخاذ القرارات و هذا ما يحقق الأمن النفسي و الرضا الوظيفي .
- تعد خلية الإتصال أحد أهم المتغيرات الأساسية و الحيوية التي تلعب دورا هاما في مختلف المجالات و الأصعدة إذ لا يمكن للفرد أن يستغني عنها في تواصله مع محيطه الخارجي و سعيه لتلبية مختلف احتياجاته و مصالحه ، إذ تعد خلية الإتصال أهم وسيلة حيث تساهم في التفاعل و التواصل بين العمال إذ يعمل هذا على تحقيق الرضا الوظيفي في العمل .
- إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على وضع استراتيجية اتصالية و ذلك لتحقيق الأهداف و الغايات في المؤسسة و أول هذه الأهداف هو تحقيق الرضا الوظيفي بين العمال .

- هناك عدة آثار للإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي حيث أنها تلعب دورا هاما في تسيير الأداء داخل المؤسسة فهي تعتبر عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، كما يؤثر واقع الإتصال على نشاطها .

-

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا حاولنا التعرف عن العلاقة بين الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإقتصادية الكهرومنزلية "اونيام"بتيزي وزو"،حيث استخلصنا ان للإتصال التنظيمي دور و أهمية في المؤسسة ، فهو يعمل عمل الحلقة الرابطة بين العاملين فيما بينهم و كذلك بين المؤسسة و جمهورها الداخلي الخارجي .

كما اتضح لنا أن الرضا الوظيفي عامل هام و لا بد لأي مؤسسة من أن تحققه لموظفيها . و عليه يبقى كسب رضا العنصر البشري في المؤسسة ، أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء الموظف و ولاءه لمكان عمله ، و من ثم الحفاظ على مكانتها و تفعيل دورها . فالفرد العامل هو هو حيز الزاوية لديها لكونه الأداة الفعالة التي تقودها للإطلاع بمسؤوليات و خدمة المجتمع .

و بالتالي يمكن القول أن الاتصالات التنظيمية في المنظمة لا تؤدي فقط إلى تحسين معدلات الإنتاج بل تؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين ، فكل نوع من أنواع الإتصال داخل المؤسسة يساهم في تسهيل عمليات التفاعل و التواصل الفعال و هذا ما يؤدي نحو شعور العامل بالرضا عن عمله.

-توصيات و إقتراحات الدراسة-

إرتأينا أن نختم موضوع دراستنا ببعض الإقتراحات والتوصيات التي نأمل أن تطبق وتؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة ومن أهمها :

✓ اطلاق حملة تكوين خاصة بالاتصال التنظيمي ممن شأنه تحسين مستوى أداء العمال.

✓ تحسين جو العمل والتخفيف من أعبائه من خلال إرساء الثقة بين الموظفين وتجنب التوتر الذي يبث الشك وعدم الثقة.

✓ إعطاء قيمة اكبر لعملية الاتصال التنظيمي و خاصة بالنسبة للرؤساء و المرؤوسين و التي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.

✓ أن تهتم المؤسسة بعملية الاتصال بكل أساليبه من خلال غلق قنوات اتصال وتسهيل نقل المعلومات عموديا وأفقيا.

✓ وضع حلول للمعوقات التي تواجه العمال وتعزيز ثقة الإدارة في الموظفين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ، ومعاملة الأفراد بصورة عادلة والاهتمام بالتغذية الراجعة لتأكد من أن الأهداف والتعليمات واضحة للعاملين .

✓ توفير الحوافز المعنوية والمادية ، وذلك بغرض زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي

✓ ضرورة تكوين الفرد ، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل و العطاء ، و إحساسه بأنه جزء مهم بالمؤسسة .

✓ محاولة معرفة المؤسسة لحاجات العمال و السهر على توفيرها لأنها بهذا تساهم في توازنهم و استقرارهم و زيادة مستوى الرضا لديهم

✓ ضرورة تكوين متخصصين في مجال الإتصال و زيادة الوعي بضرورة الإتصال داخل المؤسسة.

قائمة المصادر و المراجع

1-المراجع العربية:

-الكتب ;

1. العلاق بشير ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار الياجوري و العملة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
2. - المرسي جمال الدين ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، ط1، الأردن ، 2012.
3. الطراونة حسين أحمد ، محمد ياسين موسى ، اتخاذ القرارات في المنظمة الأعمال ، دار المجد للنشر و التوزيع ، ط1، الإسكندرية ، 2007.
4. المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، الأردن ، 2004.
5. إبراهيم محمد رضوان أحمد ، البحث العلمي تحليل و تطبيقات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.
6. إبراهيم حسن حسام ، ، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، دار البداية للنشر ، 2010.
7. - أبو سمرة محمد ، الإتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2009.
8. القريوتي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف) ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016.

9. أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، ط1، الإسكندرية ، 2003 .
10. أحمد البارودي منال ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2015 .
10. الكتبي محسن علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، 2005 .
11. أحمد بيومي مجدي و لطفي محمد السيد ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماعي الصناعي) ، دار المعرفة الجامعية ، ط1، مصر. 2015 .
12. الكتبي محسن علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، 2005 .
13. الطنوبي محمد عمر ، قراءات في علم النفس الاجتماعي ، مكتب المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، 1999 .
14. البادي محمد ، التخطيط الإستراتيجي للإتصال ، دار المهندس للطباعة ، ط1، الأردن ، 2005 ،
15. العطية ماجدة ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع . ط1، الأردن . 2003 .
16. العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 .
17. القاسمي ناصر ، الإتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، 2011 .
18. القحطاني سالم سعيد و آخرون ، منهج البحث في العلوم السياسية للإعلام ، جامعة الملك مسعود ، ط2، 2000 .

19. السيد علي سعيد ، العملية الإدارية ، التخطيط التنظيم القيادة ، التنسيق ، الاتصالات الرقابة ، دار الكتب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2017.
20. الرحاحلة عبد الرزاق ، زكريا أحمد العزام السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2017.
21. الطيب كشرود عمار ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، مفاهيم و نماذج و نظريات ، منشورات جامعية قار يونس ، بنغازي ، ليبيا ، 1992.
22. الحاج رائد يوسف ، إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2009.
23. احمد غباري ثائر ، خالد محمد أبو شعيرة ، مناهج البحث التربوي ، دار المكتبة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر، 2001.
24. بحوش عمار ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2001.
25. جرينج جيرالد و باروت روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعى محمد رفاعى و إسماعيل علي بسيرني ، دار المديح للنشر ، السعودية، 2004.
26. حافظ حجازي محمد ، دعم القرارات في المنظمات ، دار وفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2006.
27. حنفي عبد الفخار ، أساسيات إدارة الأعمال الوظائف و الممارسات الإدارية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006.
28. حسن فلاح عداوي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان، 2000..
29. حريم حسن ، مبادئ الإدارة الحديثة في العمليات الإدارية و وظائف المنظمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006.

30. خليل موسى ، الإدارة المعاصرة المبادئ ، الممارسة ، الوظائف ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، ط1، لبنان ، 2005.
31. دهش جلاب إحسان ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر ، ط1، عمان ، 2011.
32. دادي عدون ناصر ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، المحمدية العامة ، ط1، الجزائر ، 2003.
34. دليو فضيل ، الاتصال ، مفاهيمه ، نظرياته ، و وسائله ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة، 2003.
35. دليو فضيل ، اتصال المؤسسة ، اشهار ، علاقات عامة علاقات مع الصحافة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2003.
36. راغب مدحت مصطفى ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الشركة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1992.
37. ريحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم ،أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، دار صفاء ، ط1، عمان ، 2000.
38. ريجيو رونارد ،مدخل الى علم النفس ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ،ترجمة فارس حلمي ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 1999.
39. سلاطينة بلقاسم ، حسان الجيلالي ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2004.
40. صقر عاشور أحمد ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1986.

41. صاحب سلطان محمد ، العلاقات العامة بوسائل الإتصال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
42. صالح الحناوي محمد و راوية محمد حسن ، السلوك التنظيمي ، مركز التنمية الإدارية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 1998.
43. صخري عمر ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993.
44. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعية ، مصر، 2000.
45. طرطار أحمد ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط3، 2002.
46. طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، مصر ، 1992.
47. - طلعت محمود منال ، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002.
48. عبد العزيز الدعليج إبراهيم ، مناهج و طرق البحث العلمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2010.
49. عبد العزيز الدعليج إبراهيم ، الإتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
50. عبد الرحمان هاني ، الطويل صالح ، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي ، دار وائل للطباعة و النشر ، ط3، الأردن ، 2001.
51. عبد الحميد محمد ، البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم ، عالم الكتب ، ط2، مصر ، 2005 .

52. عبد المجيد محمد و فاروق عبده فليه ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط2، الأردن ، 2009.
52. عسكري سمير أحمد ، مدخل إدارة الأعمال ، دار النهضة ، ط1، مصر 1987.
55. عبد الهادي نبيل أحمد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3، قسنطينة، 2006.
56. عبد الرزاق جليبي علي ، تصميم البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996.
57. عبد الهادي نبيل أحمد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3، قسنطينة، 2006.
57. عبد المعطي محمد عساف ، الإتصال الفعال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1999.
58. عبد الرحمان توفيق ، منهج العلاقات العامة و الإعلام بين النظرية و التطبيق ، مركز الخبرات المهنية و الإدارية ، ط2، مصر ، 2003.
59. علاق عباس ، نظريات الاتصال ، مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2010.
60. عبد الرحمان العيسري راشد ، علم النفس الإداري ، دار الراتب الجامعية ، ط1، بيروت ، لبنان، 2004.
61. عوض الغزو فانتن ، القيادة و الاشراف الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.
62. عبد الرحيم السحيمات ختام ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.

63. عبد الباري إبراهيم و نعيم الصباغ زهير ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2008.
- 64 عبد الكريم بويعقوب ، إدارة الأعمال ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003
65. عبيدات محمد ، منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 1999.
66. غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2007.
67. فتحي أبو كريم أحمد ، الشفافية و القيادة في الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
68. فرح شعبان ،الاتصالات الإدارية ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،2009.
69. قاسم القريوتي محمد ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط5، عمان ، الأردن ، 2009.
70. محمد الحسن إحسان ، مناهج البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ،الأردن،2005.
71. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، ط3، عمان، 2004.
72. محمد عليق أحمد و آخرون ، وسائل الإتصال و الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2004.
73. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، ط8، الإسكندرية ، مصر ، 2002.

74. منصور هالة ، الإتصال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته ، المكتبة الجامعية ، ط1، مصر ، 2000.
75. محمد رضوان هاشم ، الإتصال التسويقي، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا الأكاديمية العربية ، الدنمارك ، 2010.
76. منير عبوي زيد ، فن الإدارة بالاتصال ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
77. مصطفى كامل ، سونيا البكري ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، جويلية ، 1991.
79. منير حجاب محمد ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، مصر ، 2004.
80. مروة فاطمة ، الاتصالات المهنية ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، بيروت ، 2004.
81. محمد فايزة ، رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار وفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1، مصر، 2011.
82. ناصر علي كريم و محمد الدليمي أحمد ، علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الأردن ، 2008.
83. ناجي جوهر محمد ، الإتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات ، 2000.
84. وصفي عقيلي عمر ، الإدارة ، أصول و أسس و مفاهيم ، دار زهوان للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997.

المجلات العلمية :

1. أحمد جاسم الشمري إنتظار و لطفي عبد الوهاب فادية ، مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 23، العدد 5، العراق ، فيفري ، 2017.
2. إخلاص زكي فرح ، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، مجلد 2013، العدد 36، العراق ، مارس 2013.
3. بن نوار صلاح ،الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية ،مجلة العلوم الإنسانية ،المجلد 15،العدد 22،قسنطينة ،ديسمبر ،2004.

المذكرات و الأطروحات الجامعية :

- 1 العربي محمد بن الله ، الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005.
2. بن داود العربي ، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008.
3. جرمان أميرة ، الإتصال التنظيمي و علاقه بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس العلمي و تسيير الموارد البشرية ، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2012.

4. فلمبان إيناس فؤاد ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين ، و المشرفات التربويات ، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية و التعليم ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 2008.
5. محمد الطاهر بويابة ، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية و التنظيمية ، رسالة دكتوراه،تخصص علم النفس العمل و التنظيم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004.
6. مارس هناء ، أثر الإتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة ، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العملي و السلوك التنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008.
7. حاجي حمزة ، نويصر شكيب ، إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الثقافية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإسلامية ، جامعة الأمير عبد القادر ، قسنطينة ، 2015.
8. بن سعد بن يوسف محمد ، الرضا الوظيفي لمعممي صعوبات التعلم ، رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 2012.
9. عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني و معنى العامل عند العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 1997.
10. بوكرموش عيسى ، استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية ، رسالة ماجستير ، تخصص اتصال استراتيجي ، كلية الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر3، الجزائر ، 2013.
11. رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة دكتوراه، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة منتوري ، قسنطينة ،2009.

المحاضرات :

1.عرايبي إسماعيل ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001.

2.باللغة الفرنسية :

_المواقع الإلكترونية :

1-http://www.nauss.eud.sa/nauss/arbic/elibray/sclet_research/masters/years2/part1/ps406.htm

2-www.kenenonline.com

_الكتب الفرنسية:

1- Westphalen Helene Mari , le dicon triangle édition , paris , 1992

2-Griogory Pierre ,Lilieu jean mark I , marketing , publicité, bordomme , september,1994.

3-Decaudin Jean Mark , la communication, marketing concepts thechniques , strategies, paris , 1995

الملاحق

الإستمارة

تهدف هذه الإستمارة إلى جمع كافة البيانات و المعلومات حول دراسة علاقة الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وقد تم اختيار المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية "أونيام " لولاية تيزي وزو للدراسة الميدانية و عليه يرجى منكم التكرم بالإجابة عنها بكل موضوعية و جدية ، و نتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات و عدم استعمالها إلا لغرض البحث العلمي .

ملاحظة: ضع علامة (+) أمام العبارة المناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس

ذكر أنثى

2-السن

من 20 إلى 29 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة

من 50 سنة و ما فوق

3-المستوى التعليمي :

تكوين مهني

جامعي

دراسات عليا

ثانوي

4-الأقدمية في العمل :

من 1 إلى 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنوات

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : نوع الاتصال السائد في مؤسسة "أونيام "

1-ماهو اتجاه الإتصال الأكثر استخداما في مؤسستك ؟

الأفقي

الصاعد

النازل

جميع الإتجاهات

2-ما هي الأشكال الإتصالية التي تعتمد عليها مؤسستك في عملية الإتصال ؟(يمكنك الإجابة

على أكثر من اقتراح).

الإتصال المباشر

الهاتف الفاكس

لوحة الإعلانات

جهاز الحاسوب

شبكة الأنترنت

شبكة الإكسترانت

الإجتماعات

أخرى أذكرها

3- هل يوجد اتصال بين العمال و رئيسكم في العمل ؟

نعم لا

4- عند أداء مهامك هل تعتمد على اتصال

شفهي كتابي

5- كيف تتصل بك الإدارة العليا (داخل مؤسستك) هل طريق ؟

الإتصال الرسمي الإتصال الغير الرسمي

6- إذا كانت إجابتك الإتصال الغير الرسمي فما هي أكثر الأنواع استعمالا ؟

نقاشات عامة علاقات شخصية

7- أي نوع من أنواع الإتصال الفعال في الإدارة يساعدك على إيصال المعلومات إليك بشكل أوضح ؟

الاتصالات المكتوبة الاتصالات الإلكترونية الاتصالات الغير اللفظية (لغة الجسد)

8- هل يؤدي نوع الإتصال المستخدم في مؤسستك إلى تلبية احتياجاتك ؟

دائما أحيانا أبدا

9- ما هي الوسيلة التي تستخدمها في نقل الشكاوي ؟

اتصال مواجهي رسالة خطية ضد الشكاوي

أخرى اذكرها

10- هل يساعدك الإتصال التنظيمي في حل المشاكل التي تواجهها مؤسستك ؟

دائماً أحيانا نادرا

المحور الثالث: علاقة القائم بالإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة " أونيام "

1- هل تشعر بأن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك ؟

نعم لا

2- هل معنوياتك في العمل ؟

مرتفعة عادية منخفضة

3- هل أنت راض عن ظروف عملك ؟

نعم لا

-إذا كانت إجابتك بنعم إلى أي من هذه الأسباب يرجع ذلك ؟ (يمكنك الإجابة على أكثر من اقتراح)

وضوح سياسة المؤسسة

حسن تسيير الإدارة

تقسيم المهام بشكل عادل

4- ما هي الحاجة التي تراها مناسبة أكثر في تحقيق رضاك عن عملك ؟

- الأمن و الأمان الإحترام الثقة بالآخرين
- الجدية في العمل

6- هل ترى أن قيمة المنح التي تتقضاها :

- تتناسب مع الجهد المبذول
- تتناسب مع أهمية العمل الذي تقوم به
- كافية لتحقيق متطلبات المعيشة
- غير مناسبة على الإطلاق

أخرى أذكرها

7- ما الذي تقترحه على إدارتك لزيادة مستوى رضا القائم بالاتصال؟ (يمكنك الإجابة على أكثر من اقتراح).

- تحسين مستوى الراتب زيادة الحوافز المعنوية تقليص ساعات العمل

8- هل اتصالك مع زملائك يساعدك على خلق

- الرغبة في العمل الثقة المتبادلة المساعدات وقت الحاجة

9- هل تتردد في العمل مع جهة أخرى خارج مؤسستك إذا اتاحت لك الفرصة ؟

- أوافق لا أوافق غير قادر على التحديد

10- ما هي الأساليب والمنهجيات التي تتبعها مؤسستك في قياس و تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها ؟

- طريقة الإستبيان طريقة المقابلة الشخصية

المحور الرابع : دور الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة "أونيام"

1- هل تتيح لك الإستراتيجية الإتصالية المطبقة داخل مؤسستك فرصة لتفاعل اتصالي أكثر ؟

دائما أحيانا أبدا

2- ما هي طبيعة الخطط التي تعتمدونها في الإستراتيجيات الإتصالية ؟

طويلة الأجل متوسطة الأجل قصيرة الأجل

3- على أي أساس يتم تخصيص الميزانية المتعلقة بالإتصال لديكم ؟

نسبة مئوية من المبيعات

على أساس المصالح و الأهداف

تبعاً لمقدرة الدفع

مقابل ما تتفقه المؤسسات المنافسة في مجال نشاطكم

أخرى أذكرها

4- هل تساهم الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق رضا العاملين و الموظفين في مؤسستك ؟

موافق غير موافق محايد

5- هل مدى رضاك عن أسلوب الإتصال الموجود بمؤسستك مرتبط ب

تكوين متخصصين في مجال الإتصال

تصميم المكاتب و توزيع الأجهزة و وسائل الاتصال في المؤسسة

زيادة الوعي الكامل بضرورة الإتصال داخل المؤسسة

أخرى أذكرها

6- هل ساهمت الإستراتيجية الإتصالية المطبقة داخل مؤسستك في تحقيق العلاقة التكاملية بين الإتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة ؟

نعم لا

7- في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل :

فوراً برئيسك أثناء أوقات العمل

تلتقي برئيسك خارج المؤسسة

أو عن طريق شخص و سيط

8- هل يساعدك الإتصال على انسياب المعلومات للوصول الى الأهداف المسطرة ؟

نعم لا

9- هل استماع الرئيس لاستفساراتك و انشغالاتك المهنية يضمن لك :

تقوية روح المسؤولية لديك

الرفع من كفاءتك و تحقيق الرضا الوظيفي

التقليل من ساعات الغياب

10- ما هو اقتراحك لاستخدام الإستراتيجية الإتصالية استخداماً أنسباً لتحقيق الرضا الوظيفي بمؤسستكم ؟

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال
67	شكل يوضح الرضا الوظيفي العام
79	شكل يوضح سلم ماسلو للحاجات الإنسانية
81	شكل يوضح محتوى نظرية "هرزبرج" للعاملين
86	شكل يوضح خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة
96	شكل يوضح نموذج "لاولر" و "بورتر" للعلاقة بين الأداء و الرضا
125	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس
126	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن
127	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي
128	شكل يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
125	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
126	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
127	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
128	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	04

129	اتجاه الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة المبحوثين	05
130	الأشكال الاتصالية التي تعتمدھا مؤسسة المبحوثين في عملية	06
131	مدى وجود اتصال بين المبحوثين و رئیسهم في العمل	07
132	نوع الاتصال الذي يعتمد عليه المبحوثين داخل المؤسسة	08
132	كيفية إتصال الإدارة العليا بالمبحوثين داخل المؤسسة	09
133	أكثر الأنواع استعمالا إذا كانت الإجابة بالإتصال الغير الرسمي	10
134	نوع الإتصال الفعال في الإدارة الذي يساعد المبحوثين على إيصال المعلومات إليهم بشكل أفضل	11
135	مدى مساهمة نوع الاتصال المستخدم في مؤسسة المبحوثين في تلبية احتياجاتهم	12
136	نوع الوسائل التي يستخدمها المبحوثين في نقل الشكاوي	13
136	مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي يواجهها المبحوثين	14
137	مدى شعور المبحوثين بالراحة التامة في مكان عملهم لاداء مهامهم	15
138	معنويات المبحوثين في العمل	16
138	رضا المبحوثين عن ظروف عملهم	17
139	الحاجة التي يراها المبحوثين مناسبة في تحقيق رضاهم عن عملهم	18
140	رأي المبحوثين في قيمة المنح التي يتقضونها	19

141	اقتراحات المبحوثين على إدارتهم لزيادة رضا القائم بالاتصال	20
141	الهدف من اتصال المبحوثين فيما بينهم	21
142	مدى تردد المبحوثين في العمل مع جهة أخرى خارج مؤسستهم إذا اتاحت لهم الفرصة	22
143	الأساليب التي تتبعها مؤسسة المبحوثين في قياس و تحقيق الرضا الوظيفي	23
143	مدى إتاحة الاستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل مؤسسة المبحوثين فرصة لتفاعل اتصالي أكثر لهم	24
144	طبيعة الخطط التي يعتمدها المبحوثين في الاستراتيجيات الإتصالية	25
145	كيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال لدى المبحوثين	26
146	مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق رضا العاملين و الموظفين في مؤسسة المبحوثين	27
147	مدى ارتباط رضا المبحوثين بأسلوب الاتصال الموجود بالمؤسسة	28
148	مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية المطبقة داخل مؤسسة المبحوثين في تحقيق العلاقة التكاملية بين الإتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة	29
148	حالة مواجهة المبحوثين لمشكل أو استشارة في أمر معين	30
149	مدى مساعدة الاتصال على انسياب المعلومات للمبحوثين للوصول إلى الأهداف المسطرة	31

150	الهدف من استماع الرئيس لاستفسار المبحوثين و انشغالاتهم المهنية لهم	32
151	اقتراحات المبحوثين لاستخدام الاستراتيجية الاتصالية استخداما أنسب لتحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة	33
153	علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تخصيص الميزانية المتعلقة بالاتصال في المؤسسة	34
157	علاقة متغيرات الدراسة بالهدف من استماع الرئيس لاستفسارات المبحوثين و انشغالاتهم المهنية	35
160	علاقة متغيرات الدراسة بمدى رضا المبحوثين لأسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة	36
163	علاقة متغيرات الدراسة بقيمة المنح التي يتقاضاها المبحوثين	37
166	علاقة متغيرات الدراسة بالاشكال الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاتصال	38
170	علاقة متغيرات الدراسة بزيادة مستوى رضا القائم بالاتصال	39
173	علاقة متغيرات الدراسة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة	40
176	علاقة متغيرات الدراسة بالهدف من اتصال المبحوثين فيما بينهم	41

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	الصفحة الرئيسية
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	ملخص الدراسة
أ-ب-ج	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
6	إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
9	أسباب إختيار الموضوع
10	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
15	مجتمع البحث و عينة الدراسة
16	مفاهيم الدراسة
19	الدراسات السابقة و التعقيب عنها
الإطار النظري للدراسة	
-	الفصل الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

33	تمهيد الفصل
34	المبحث الأول :مفهوم و نشأة الاتصال التنظيمي
37	المبحث الثاني :أهمية و أنواع الاتصال التنظيمي
46	المبحث الثالث:وسائل الاتصال التنظيمي
51	المبحث الرابع :شروط فعالية الاتصال التنظيمي
55	المبحث الخامس:معوقات الاتصال التنظيمي
58	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني : خلفية نظرية حول الرضا الوظيفي
60	تمهيد الفصل
61	المبحث الأول :مفهوم و طبيعة الرضا الوظيفي
74	المبحث الثاني:أبعاد و فوائد الرضا الوظيفي
77	المبحث الثالث:النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيها
92	المبحث الرابع :طرق قياس الرضا الوظيفي
94	المبحث الخامس :معوقات الرضا الوظيفي
99	خلاصة الفصل
-	الفصل الثالث : دور الإستراتيجية الإتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي
101	تمهيد الفصل
102	المبحث الأول :مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

105	المبحث الثاني: أنواع و خصائص الاستراتيجية الاتصالية
109	المبحث الثالث: مبادئ و خطوات إعداد الاستراتيجية الاتصالية
113	المبحث الرابع: علاقة الاستراتيجية الاتصالية بالرضا الوظيفي
116	المبحث الخامس: أثر الاستراتيجية الاتصالية على تحقيق الرضا الوظيفي
119	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة	
122	نبذة عن مؤسسة "أونيام"
123	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "أونيام"
124	أهداف مؤسسة "أونيام"
124	تفريغ و تحليل البيانات
179	عرض النتائج الجزئية و الكلية للدراسة
185	خاتمة
186	توصيات و إقتراحات الدراسة
190	قائمة المصادر و المراجع
200	الملاحق
209	فهرس الأشكال
210	فهرس الجداول
214	فهرس المحتويات

