

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولود معمري - تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



الاتصال التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العمال في  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالمنطقة  
الصناعية عيسات ايدير - واد عيسي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذة:

هلال غنيمة

- من إعداد الطالبتين:

- مقلش ليزا

- مناد ليندة

السنة الجامعية 2020 - 2021

## كلمة الشكر

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمة الظاهرة والباطنة.

ثم الصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

الشكر والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث بتوفيق وعون منه.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى من بثت فينا روح المبادرة للأستاذة المشرفة الدكتورة

"هلال غنيمه" والتي لم تدخر جهدا في مساعدتنا بما قدمته لنا من توجيهات ونصائح

ثمينه زادت من قيمة البحث والى كافة أعضاء اللجنة المناقشة.

فشكرا للجميع.

## اهداء

اهدي ثمرة عملي هذا المتواضع الى معنى الحب والحنان، الى بسملة الحياة وسر الوجود

الى من كان دعائهما سر نجاحي وحنانهما بلسم جراحي

والديا الكريمين

واهداء خاص الى اخي العزيز مراد، واختي الكريمة ديهية وزوجها سعيد

والى جدتي العزيزة اطال الله في عمرها

الى كل اعمامي وعماتي نادية وفروجة وابنتها شناز وكل عائلتي مقليش

الى خالتي الحبيبة نورة واخوالي وكل عائلة عبد اللاوي

الى صديقتي كنزة وكهينة

والى كل من ساهم معي من صغير وكبير لإنجاح هذا العمل المتواضع

كما اهديه الى صديقتي التي شاركت معها هذا العمل بحب وعزيمة مناد ليندة

مقليش ليزا

## اهداء

إلى من علمني الصمود

وسندي الأول في الوجود رمز الحنان والعطاء... أبي الغالي محمد الذي بدونه ما أصبحت أنا عليه اليوم.

إلى من زرعت فيا التفاؤل وحب العلم فكانت لي كالشعلة المضيئة في عتمة الليل، إلى من فتحت أيديها لرب العالمين لأنال المعالي، من حفنتني ببرها وغمرتني بطيبتها فقال الله تعالى فيها: "إن الجنة تحت أقدام الأمهات" إلى رمز سعادتني أُمي الحبيبة وردية.

وأهدي عملي هذا إلى اخوتي الأعزاء سمير وكمال الى كل العائلة فردا فردا والى كل من ساهم معي من صغير او كبير لإنجاح هذا العمل المتواضع.

كما اهدي خاصة الى صديقتي مقليش ليزا التي أشارك معها هذا العمل بكل محبة.

مناد ليندة

## فهرس المحتويات

|                  |         |
|------------------|---------|
| - تشكرات         |         |
| - اهداء          |         |
| - فهرس المحتويات |         |
| - فهرس الجداول   |         |
| - فهرس الاشكال   |         |
| - مقدمة          | أب..... |

### • الفصل الاول: الإطار العام للإشكالية والمفاهيمي للدراسة

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| تمهيد:                   | 1.....     |
| 1-الإشكالية :            | 4-2.....   |
| 2-الفرضيات :             | 5.....     |
| 3-اسباب اختيار الموضوع : | 5.....     |
| 4-اهمية الدراسة :        | 6.....     |
| 5-اهداف الدراسة :        | 6.....     |
| 6-تحديد مفاهيم الدراسة : | 13-7.....  |
| 7-الدراسات السابقة :     | 25-14..... |
| 8-صعوبات البحث.....      | 25.....    |
| خلاصة الفصل:             | 26.....    |

### • الفصل الثاني: الجانب النظري: تاثيرالاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية

#### المبحث الأول: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

|  |            |
|--|------------|
| تمهيد:   | 28.....    |
| 1-المطلب الاول: ماهية الاتصال التنظيمي.....          | 29.....    |
| 2-المطلب الثاني: اهمية واهداف الاتصال التنظيمي.....  | 33-30..... |
| 3-المطلب الثالث: انواع واشكال الاتصال التنظيمي.....  | 38-33..... |
| 4-المطلب الرابع: اساليب ووسائل الاتصال التنظيمي..... | 44-38..... |
| 5-المطلب الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي.....        | 47-44..... |
| المبحث الثاني: الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية |            |
| 1-المطلب الاول: خصائص الرضا الوظيفي.....             | 49-48..... |
| 2-المطلب الثاني: اهمية الرضا الوظيفي.....            | 51-49..... |
| 3-المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.....           | 57-51..... |

- 4- المطلب الرابع: عوامل الرضا الوظيفي.....60-57  
5- المطلب الخامس: تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة..63-60  
64..... خلاصة الفصل:

### •الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

#### المبحث الاول: الاجراءات المنهجية المتبعة للدراسة

تمهيد: 66.....

- 1- المطلب الاول: الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة.....67-66  
2- المطلب الثاني: المنهج وأدوات الدراسة.....70-67  
3- المطلب الثالث: مجتمع البحث .....71-70

#### المبحث الثاني: لمحة تاريخية لتقديم عام لميدان الدراسة

- 1- المطلب الاول: نشأة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية .....71  
2- المطلب الثاني: اهداف هذه المؤسسة .....72  
3- المطلب الثالث: نشاطات هذه المؤسسة.....74-73

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

- 1- المطلب الاول: عرض وتحليل البيانات خصائص المبحوثين.....80-75  
2- المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى.....91-80  
3- المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.....97-92

- النتائج الجزئية للدراسة .....99-97  
الاستنتاج العام.....101-100  
خلاصة الفصل.....102  
خاتمة .....103  
قائمة المراجع.  
الملاحق.

## فهرس الجداول

| رقم<br>الصفحة | عنوان الجدول   | رقم<br>الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 75            | -توزيع المبحوثين حسب الجنس   | 1             |
| 76            | -توزيع المبحوثين حسب السن  | 2             |
| 77            | -توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي  | 3             |
| 77            | -الحالة العائلية للمبحوثين   | 4             |
| 78            | -الوضعية المهنية لدى المبحوثين   | 5             |
| 79            | -الاقدمية في العمل   | 6             |
| 80            | -يمثل الوسائل المستخدمة من طرف المسؤولين في عملية الاتصال                            | 7             |
| 81            | -العملية التخطيطية في نشر المعلومات من طرف المبحوثين                                 | 8             |
| 82            | -يمثل حرية تعبير المبحوثين عن اقتراحاتهم وعلاقته بمدى شعورهم بالانتماء               | 9             |
| 84            | - مدى شعور المبحوثين بالرضا عن العمل حسب مدى ملائمة الوسائل الاتصالية لموضوع الرسالة | 10            |
| 85            | -مدى مساهمة العملية الاتصالية الرسمية في خلق الرضا عن العمل داخل المؤسسة             | 11            |
| 86            | -يوضح الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية داخل هذه المؤسسة                          | 12            |
| 87            | -مدى شعور المبحوثين بالرضا عن عملهم حسب علاقتهم برؤسائهم                             | 13            |
| 88            | -كيفية الشعور بالرضا عن العمل داخل هذه المؤسسة                                       | 14            |
| 89            | -يمثل مدى تلقي المبحوثين استجابة اثناء العملية الاتصالية                             | 15            |
| 90            | -مدى تقديم المبحوثين الشكاوي اثناء التعرض لمشكلة                                     | 16            |
| 91            | -مدى مساهمة المبحوثين في تسهيل وتسيير العمل وذلك حسب وضعيتهم المهنية                 | 17            |
| 92            | -يمثل كيفية الحصول على المعلومات حول العمل ومدى تأثيره في خلق الشعور بالرضا عن العمل | 18            |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 93 | -مدى اهتمام المسؤولين بالمشاكل الشخصية و كيفية مساهمته في خلق الشعور عن العمل          | 19 |
| 94 | -يمثل مدى تنظيم المبحوثين الخرجات مع الزملاء في أوقات الفراغ وذلك حسب سنهم             | 20 |
| 95 | -يمثل مدى تنظيم المبحوثين خرجات في أوقات الفراغ و ذلك حسب طبيعة العلاقات السائدة بينهم | 21 |
| 96 | -يمثل علاقة المبحوثين مع الزملاء و مدى التغيب عن العمل                                 | 22 |

### فهرس الاشكال

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل                                  | رقم<br>الشكل |
|---------------|--|--------------|
| 52            | -هرم تدرج يوضح نظرية الحاجة الإنسانية لماسلو | 01           |
| 55            | -هرم تدرج يوضح نظرية الدرفر                  | 02           |
| 75            | -دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس  | 03           |
| 79            | -دائرة نسبية توضح اقدمية المبحوثين في العمل  | 04           |

### مقدمة:

الانسان منذ القدم كائن اتصالي، فلا يقوم المجتمع الانساني الا بنظام الاتصال الذي يعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية منذ القدم، وعليه اذن فالاتصال يعتبر ضرورة حتمية لتفاعل الانسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء والعيش في تفاهم وسلام.

فنظرا لأهمية هذا الاخير في جميع الميادين العلمية والعملية، فقد تناول الباحثون مجمل جوانب هذا الحقل كونه يعدّ عماد العلاقات التي تنشأ بين الافراد مهما كان المقصود منها، سواء داخل الاسرة ام في أية مؤسسة انتاجية او خدماتية.

ونظرا للتطور الملحوظ في وسائل الاتصال، فأدى ذلك الى سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، حيث ادت العالم الى ان أصبح اشبه بقرية صغيرة. فان النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الاعلام الجديدة ادى الى المزيد من دقة الاتصالات بكافة انواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال، واثاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة، او ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسات.

لذلك يعد الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة والعنصر الاساسي لجوهر التقدم، اذ يخلق الترابط بما يساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها. فمن هنا تظهر اهميته ومساهمته في خلق الرضا الوظيفي للعامل باعتباره العامل الفعال في الانتاج، اذ يخلق راحة وقوة في اداء جيد وشعور طيب، كما يؤثر الرضا الوظيفي في العلاقات الداخلية الخاصة بموقف العمل والخارجية التي يعكسها الاتصال والسلوك الجماعي في المؤسسة الذي ينعكس على تصرفات العامل واسلوب معاملته. فكلما اعتمدت المؤسسة على وسائل اتصالية ملائمة، كلما كان الفهم لمحتوى العمل بروزا أكثر، كما انه يفتح المجال للعمال للتعبير عن مختلف آرائهم و مشاكلهم بمختلف الوسائل مما يزيد في شعورهم بالانتماء و بالأمان في المؤسسة فينعم العامل بالسعادة و ذلك بإشباعه للحاجات و المطالب، و تعزيز التفاهم و الوئام، الامر الذي يدفعه الى تنمية رغبته في البقاء و الاستمرار في تلك المؤسسة.

و في دراستنا هذه نسعى الى الكشف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية بالتركيز على اهمية الاتصال الرسمي و الغير الرسمي و عليه اشتملت هذه الدراسة على جانبين حيث حاولنا الجمع بين المعالجة النظرية و الميدانية لتلك المسألة المطروحة فيها بالاعتماد على مجموعة من الاجراءات المنهجية و ذلك في ثلاثة فصول على النحو التالي:

فخصص الفصل الاول للاطار المفاهيمي و العام للإشكالية، بحيث بدأنا باستعراض كل من اسباب اختيار الموضوع، أهمية و الاهداف، اضافة الى المفاهيم و الدراسات السابقة.

بينما الفصل الثاني الذي تناولنا فيه الجانب النظري، فقسمناه الى مبحثين: المبحث الاول تحت عنوان الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، و قسم بدوره الى 5 مطالب، و تتدرج على النحو التالي: المطلب الاول حول ماهية الاتصال التنظيمي، يليه المطلب الثاني عن اهميته و اهدافه، ثم المطلب الثالث حول انواعه، اما المطلب الرابع يتمثل في اساليبه و وسائله، و في المطلب الاخير معوقاته.

اما المبحث الثاني خصص لدراسة الرضا الوظيفي، من حيث الخصائص، الاهمية، و بعض النظريات المفسرة له، كما يعرفنا بالعوامل المؤثرة عليه ، إضافة الى معالجة علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

و في الاخير يأتي الفصل الثالث الذي يهتم بالجانب التطبيقي للبحث فيه تم عرض كل من الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، و لمحة تاريخية حول ميدان الدراسة، و عرض البيانات للفرضية الاولى و الثانية و تحليلها احصائيا ثم تفسيرها، و ختمنا بحثنا بالاستنتاج ثم الخاتمة.

# الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية والمفاهيمي للدراسة

# الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية و المفاهيمي للدراسة

## تمهيد

1. تحديد إشكالية البحث

2. فرضيات الدراسة

3. دوافع اختيار موضوع الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. أهداف الدراسة

6. تحديد المفاهيم

7. الدراسات السابقة

8- صعوبات البحث

خلاصة فصل

**تمهيد:**

يعتبر الاطار الاشكالي و المفاهيمي المنظور الذي يقرر فيه الباحث معالجة المشكلة المطروحة و هذا بالتطرق الى اهم المفاهيم التي تصب في الظاهرة من خلال الانتقال من التجريد الى الملموس بمعنى الانتقال من النظرية التي تعود الى الباحثين الى مفاهيم عبارة عن خصوصيات ملموسة اكثر الى جانب ان كل دراسة يجب ان تستخدم الدراسات السابقة ان وجدت من اجل اشراء الدراسة و كذا ما مدى مطابقة نتائج الدراسات مع الدراسة الحالية و يتضح هذا في الفصل.

## 1- الاشكالية:

يلعب الاتصال دورا هاما في جميع مجالات الحياة، فهو عملية ضرورية إنسانية واجتماعية وحضارية، لا يستطيع الانسان الاستغناء عنه، حيث يمثل الاداة التي تتفاعل مع غيره لخلق حركية وديناميكية الجماعات التي من خلالها يتطور ويتقدم المجتمع ومؤسساته المختلفة التي تحظى مكانة بارزة في العملية الادارية.

هذا الاخير يمثل العصب الرئيسي الذي تبتدى به نشأة اية مؤسسة، حيث يتم من خلاله توفير المعلومات، الأفكار، الخطط و التعليمات التي تتطلبها العملية الانتاجية لمختلف الاطراف و المحتويات التي تكونها، قصد تحقيق أهدافها، من نجاح نموها و بقائها، الامر الذي جعل هذا الموضوع محور اهتمام العديد من العلماء و الباحثين في مختلف تخصصاتهم، ذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها، "فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الافراد مهما كان غرضها او هدفها، و يساعد على تنشئة التعاون في العمل بإعطاء الفرصة للاتفاق و تبادل للأراء و الافكار بين العمال، مما يؤدي الى احساس الفرد بقيمة نفسه كعنصر نافع في تلك المؤسسة، الذي يزيد من الدافعية للعاملين الى استخدام قدراتهم الذاتية اكثر و تحفيزهم بتوفير مختلف حاجاتهم و الجو الملائم للعمل"<sup>1</sup>، الامر الذي يخلق الرضا و الذي يعتبر في حد ذاته "دالة تكاملية لسعادة الانسان و استقراره في عمله، و مظهر للتكيف المهني و الاداء الجيد كذا الشعور الطيب عن موقف او مواقف معينة من العمل. فهو دليل على النجاح و انعكاس للارتياح عن بيئة العمل ككل لما يهيؤه للعامل من ظروف و اسباب ملائمة لإشباع دوافعه المادية و النفسية و اكتساب الاحترام و تحقيق الذات، و ما يمثله من انطباع ذهني و ادراكي للفرد"<sup>2</sup> ليتحول من عامل محايد الى عامل متكامل يتفاعل مع عمله الذي يحقق له اهدافه الاجتماعية بكل طموحاته و رغباته في التقدم من جهة، و من جهة

<sup>1</sup> بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020

<sup>2</sup> محمد بالرابح: الرضا عن العمل، مخبر تطبيقات علوم النفس و علوم التربية، من اجل التنمية في الجزائر، جامعة وهران، ص05.

اخرى لتتمكن المؤسسة في تحقيق البقاء و الاستمرار في ظل المنافسة الشرسة، فقد اصبحت مرهونة بمدى مهمة العنصر البشري فيها باستثمار قدراته، و استغلال طاقاته الجسمية و الذهنية في العملية الانتاجية.

عليه تسعى المؤسسة الى توظيف الاتصال بمختلف انواعه فالرسمي الذي يجري داخل المنظمات و بين مختلف المستويات الادارية، و الغير الرسمي الذي يسعى على تحقيق و تعزيز العلاقات مع خلق روح التعاون و التماسك، مما يجعل العمل بثمرة ايسر و اكثر فعالية، و ذلك بتطبيق استراتيجية اتصالية تتماشى مع الامكانيات و الموارد البشرية المتاحة و كذلك استخدام مختلف الوسائل الاتصالية و توظيفهما، الى جانب شرح مختلف المهام و القرارات و اشراف الموظفين في عملية صنع القرار و التوجيه نحو اداء مثالي، ففي هذا الاطار تدل النتائج دراسة اجريت بمؤسسة سونلغاز الى ان المزج بين انواع الاتصال الرسمي سواء الصاعد او النازل تؤثر على طبيعة العلاقة الموجودة بين العمال و توفر المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، فمن هنا يظهر لنا دوره البارز و اهميته في المنظمة بحيث انه " ليس مجرد تبادل في المعاني و لكن تبادل يؤدي الى اعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات السائدة في تلك المنظمة"<sup>1</sup>.

فقد اعتبرت مدرسة العلاقات الفردية الجوانب العاطفية الانفعالية لها اثر في سلوك الفرد فركزت على العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و مدى تأثيرها في توجيه المنظمة و كل المتعاملين فيها، فعندما يشعر العامل بالمزيد من الالتزام و يعتبر نفسه موضعاً للثقة حين تشاركه الادارة العليا رؤيتها و رسالتها و توجهاتها و القرارات الهامة التي تتخذها ينمي شعورهم بالرضا عن عملهم و يرفع معنوياتهم، فقد اثبتت الدراسات في الاعتقاد السابق ان الاجر هو المحدد الاساسي للرضا الوظيفي، الا انه كثيراً ما يرتفع الاجور مع ذلك تستمر اعراض عدم الرضا تظهر في سلوكيات العاملين، مما يدل على ان للعامل المعنوي اهمية

<sup>1</sup> علي سليمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب الطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ص02

قصوى في خلق الرضا عندهم، و هو ما تسعى اليه المؤسسات الحديثة بتكريس نظام اتصالي فعال من خلال تجنيد شتى الوسائل و الانماط.

اذن فبوجوده يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم شعور بالرضا و الاستقرار النفسي و منه يمكن تحقيق اهداف المنظمة و اهداف العام على حد سواء، كون الرضا الوظيفي يلد عندما يتفاعل المشرفين و المرؤوسين و المسيرين في جو ملائم يسوده التفاهم و التعاون فيما بينهم الذي ينعكس إيجابيا عليهم و رفع روح المعنوية لديهم بالإحساس و القناعة، الارتياح و السعادة بالإضافة الى اشباع الحاجات و الرغبات و المبادرة الى العمل و الزيادة في الانتاج.

و من خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة لعرض الكشف عن مدى معرفة تأثير الاتصال التنظيمي على خلق الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية و ذلك بطرح التساؤل العام التالي:

- ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي في خلق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

و منه نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يؤثر الاتصال التنظيمي الرسمي بفعالية في خلق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

- كيف يساهم الاتصال الغير الرسمي في خلق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

**2-الفرضيات:**

لتحقيق هذا العمل العلمي فانه تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:**

يساهم الاتصال التنظيمي في خلق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

من هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الجزئية التالية:

**الفرضية الأولى:**

\_ يؤثر الاتصال التنظيمي الرسمي بفعالية في خلق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

**الفرضية الثانية:**

\_ يساهم الاتصال الغير الرسمي في تعزيز العلاقات و مبدا التعاون لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

**3-اسباب اختيار موضوع الدراسة:**

ان اختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا هو محاولة لإيجاد التأثير الموجود بينه وبين الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة كعنصر اساسي، فهناك جملة من الاسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن :

**أ- أسباب ذاتية:**

- اهتمامنا بتناول الموضوع و دراسة الاتصال التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي.
- اقتناعنا بان الموضوع يطرح مشكلة اجتماعية جديرة بالبحث و الدراسة "خاصة الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية.
- الحاجة الى قيام بمزيد من الدراسات في اطار الأداء الوظيفي لمعرفة مدى رضاهم داخل المؤسسة.

**ب- اسباب موضوعية:**

- الرغبة في دراسة مجال الاتصال بين العمال داخل المؤسسة الاقتصادية ومحاولة التزويد بالمعلومات حول مدى تأثيره على الرضا الوظيفي.
- الوقوف على بعض المشاكل التي تواجه المؤسسة وتؤثر على الأداء و الرضا الوظيفي.
- رغبة في التعرف على راي العمال حول الاتصال التنظيمي وتأثيره على ادائهم داخل المؤسسة الاقتصادية.

**4-اهمية الدراسة:**

هناك العديد من الدراسات حول الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال في المؤسسات الاقتصادية، بحيث تعتمد على تساؤلات حول الاهمية والعلاقة المرتبطة فيما بينهم وعلى غرار هذا تكمن اهمية دراستنا في ابراز مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

**5-اهداف الدراسة:**

هنالك العديد من الاهداف التي نسعى الى تحقيقها في هذا البحث والتي من ضمنها نذكر:

- الكشف على اهم العناصر وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسب من جوانب ايجابية و سلبية للعمال في المؤسسة الاقتصادية.
- تطوير المعرفة العلمية حول مجال الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة.
- معرفه مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- معرفة الاتصال التنظيمي ومعالجته للمشاكل الطارئة وكيفية التغلب عليها للوصول الى الرضا الوظيفي الذي يخلق الرغبة للموظفين في تحسين الاداء ورفع الإنتاجية.

## 6-تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يتبعها الباحث كونها تساعد على الفهم الجيد لما يريد أن يصل إليه ذلك البحث و من المفاهيم التي اعتمدها في دراستنا هذه هي:

أ-الاتصال: للاتصال تعاريف متعددة و متنوعة نظرا لاستخدامه في العلوم السلوكية المختلفة، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، العلوم الإدارية و غيرها من ميادين أخرى، لذلك لا يوجد تعريف متفق عليه، فالاتصال يتمثل :

لغة: في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين : الصلة و البلوغ، فالأولى يعني الربط بين شخصين و إيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين. أما الثاني فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.

فكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis ، في اللغة الإنجليزية communism مشتركة او اشتراكي ، بذلك فان الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة<sup>1</sup>.

اصطلاحا: إن الاتصال عملية اجتماعية، يتمكن من خلالها نقل وتبادل المعلومات و الآراء بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية<sup>2</sup>.

معنى الاتصال حسب هذا التعريف لا يمكن أن يكون بين الإنسان و ذاته و ذلك بوصفه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل و نقل المعلومات، كذلك يشير هذا التعريف إلى استخدام الأداة أو الوسيلة في عملية الاتصال، فهي عملية اجتماعية ذات خطوات مترابطة

<sup>1</sup> هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه، اساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص11.

<sup>2</sup> غريب عبدالسميع غريب: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص14.

مستمرة يتم فيها التفاعل بين شخصيين أو أكثر لتحقيق هدف واضح محدد، هذه العملية تتم من خلال علاقة إنسانية قد تكون ثنائية بين فردين أو بين جماعة صغيرة أو مجتمع محلي، قومي، دولي... يتم فيه بوسائل و أساليب كثيرة و متنوعة بغرض أن تصير الخبرة مشتركة بين أطراف العملية<sup>1</sup>.

هذا التعريف يشبه أو يتفق مع التعريف السابق له، إلا أن الأول تناول موضوع الهدف من الاتصال فهو نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما، و قد يشير إلي نقل الانطباعات من البيئة إلي الكائن أو بالعكس من فرد إلي آخر<sup>2</sup>. كما جاء الاتصال في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز و يوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلي المستقبل<sup>3</sup>.

فالالاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، به يمكننا نقل معارفنا و يسير التفاهم بين الأفراد.

يعرفه ناصر محمد العديلي: "بأنه تبادل للمعلومات من شخص أو أكثر عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه"<sup>4</sup>.

كما عرفه قاموس أكسفورد: "بأنه نقل الأفكار و توصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> احمد محمد عليق و اخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص16.

<sup>2</sup> عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، القاهرة، 1999، ص11.

<sup>3</sup> محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 1984، ص86.

<sup>4</sup> ناصر محمد العادلي: السلوك الانساني و التنظيم في الادارة، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، ص164.

<sup>5</sup> محمود المساد: الادارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص178.

## ب-الاتصال التنظيمي:

إنه إرسال المعلومات و استقبالها في نطاق Sanbon et redding يعرفه منظمة أعمال كبيرة و معقدة و أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي و الخارجي و يهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

اما Lesikar فقد أضاف بعدا ثالثا للاتصال التنظيمي و هو البعد الشخصي إلى البعدين السابقين<sup>1</sup>.

يعرف الاتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه اتصال داخل المنظمات و الاتصال بين تلك المؤسسات و بيئتها و له معنى أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من اجل تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

كما يعرفه محمد فتحي: "بأنه تبادل البيانات و التعليمات و الحقائق داخل المؤسسة و خارجها من خلال شبكة الاتصال يتم فيها ربط الإدارة و الأقسام و العاملين فيها"<sup>3</sup>.

يعبر عن فهمه للاتصال التنظيمي باعتباره حقلًا يتضمن تدفق الاتصال Green bum اما الرسمي و الغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، يميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي و الخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية و أهداف منظمة الأعمال من جهة أخرى<sup>4</sup>.

فالالاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل الداخلية و اللوائح والإعلانات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد ناجي جوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص18

<sup>2</sup> منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص13

<sup>3</sup> محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2003، ص105

<sup>4</sup> محمد ناجي جوهر: المرجع السابق، ص19

<sup>5</sup> حظير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص116.

تعتبر تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات و الخبرات و كل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد و يعتبر بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تتحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

الاتصال التنظيمي هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى<sup>2</sup>.

### •التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي:

عملية إدارية و اجتماعية، تطبق داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالمنطقة الصناعية - عيسات ايدير - بواد عيسي حيث تساهم في نقل و تحويل الآراء و الأفكار بين العمال و المرؤوسين، ذلك عن طريق منح الفرصة في الاجتماعات من اجل تسهيل تبادل الكلام و إيصال الرسالة، مستهدفة لخلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها التي تتعكس على الفرد و المنظمة.

### ت-الاتصال التنظيمي الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، اي أنه الاتصال الذي يتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة و يتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي<sup>3</sup>.

هو الذي يتم من خلال الشبكات الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة اجزاء المنظمة ببعضها البعض، بالتالي فهو يمكن ان يتم من الأعلى الى الأسفل و في هذه

<sup>1</sup> احمد بدوي : معجم علم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص44

<sup>2</sup> احمد ماهر: السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس الفرد في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2004، ص365.

<sup>3</sup> عبد الحميد عطية و محمد مهدي: الاتصال الاجتماعي و ممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2003، ص375.

الحالة ينقل اوامر و تعليمات و توجيهات من المستويات الادارية العلى و المستويات الادنى<sup>1</sup>.

#### •التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي الرسمي:

هي تلك الاتصالات التي تكون ضمن الإطار الرسمي، التي تتنوع من بين الصاعدة و النازلة، حيث تسعى الى فتح مجال للاتصال و التواصل بينهما في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وذلك عن طريق تقديم تعليمات و استقبال للآراء، هدفها خلق روح الجماعة و اهتمام بشؤون العامل.

#### ث-الاتصال الغير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بين الافراد و الجماعات، يكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة و واضحة و تتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط و اجراءات رسمية محددة<sup>2</sup>.

هو الاتصال دائم الحركة والتجدد والتغير، يتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة و مختلفة دون أن تحدد الادارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة التامة فإذا حاولت منعه ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية و البيئية الانسانية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: الادارة اصول و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع: عمان، 1997، ص404.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص124.

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2006، ص237.

### •التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي الغير الرسمي:

هو اتصال تتميز به هذه المؤسسة (S.N.V.I) لا تتقيد بخطوط السلطة الرسمية وإنما تحددها الإتصالات الشخصية والعلاقات الاجتماعية مع التواصل المستمر في أوقات الفراغ خارج نطاق العمل، مما يدل على وجود علاقة طيبة بينهم التي طورت الى صداقة ما يؤثر بصفة إيجابية لهم.

### ج-الرضا:

لغة: ارتضاه يعني راه له اهلا و رضي عنه ، احبه و اقبل عليه<sup>1</sup>.

اصطلاحا: فقد عرفه اوارد و تشيت ( haward and sheth ) بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل الشخصية بالنقود و المجهود"<sup>2</sup>.

### د-الرضا الوظيفي:

فحسب محمد احمد بيومي: "هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه اعمالهم، و تعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الانسان بما يحققه العمل له، و بين ما يتطلع اليه الانسان بان تحققه له وظيفته، و تطابق بين ما هو كائن و ما ينبغي ان يكون"<sup>3</sup>. يعرفه ايضا هوبيك ( hoppeck ): "على انه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق اني راض في وظيفتي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور و ابو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، ط1، دار الصادر، بيروت، لبنان، 2005، ص168.

<sup>2</sup> عائشة مصطفى المناوي: سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص121

<sup>3</sup> محمد احمد بيومي: القيم و موجّهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص69

<sup>4</sup> محمد الصيرفي: السلوك الاداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2008، ص131.

كما يعرف ايضا بانه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح اثناء ادائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد عن مهنته و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع مع الفرد للعمل و الانتاج<sup>1</sup>.  
 اما ستون: فيعرفه "انه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، و يصبح انسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، و رغبته في النمو، و التقدم، و تحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها"<sup>2</sup>.

### •التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي:

ان المؤسسة (S.N.V.I) تسعى جاهدة لإحساس العامل بالارتياح و عدم الاستياء اتجاه منصب عمله بسبب ما توفره من فرص لإشباع مختلف الحاجات الشخصية و الاجتماعية، مع تحقيق الأهداف، التوقعات، و عادة ما يتحقق هذا الاشباع عن طريق الاجر، ظروف العمل، طبيعة العمل.

### هـ- المؤسسة الاقتصادية:

تعرف على انها : "شكل اقتصادي و تقني و قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل ادوات الانتاج وفق اسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف انتاج سلع و وسائل او تقديم خدمات متنوعة"<sup>3</sup>.

عبارة عن نظام اجتماعي نسبي و اطار تنسيق عقلاي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقة مترابطة و متداخلة يتجهون نحو تحقيق اهداف مشتركة و تنظيم علاقتهم بهيكل محددة.

<sup>1</sup> مصطفى محمد: الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الاداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص11،12.

<sup>2</sup> محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2003، ص196.

<sup>3</sup> صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص58

و تعرف ايضا على انها منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية، المادية و الاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف<sup>1</sup>.

#### •التعريف الاجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

هي مؤسسة اقتصادية وطنية للسيارات الصناعية تسعى الى عمل جهدي و فكري بحيث تتمثل نشاطاتها في البحث و التطوير، التصنيع، إضافة التوزيع و الصيانة، قصد تلبية حاجات و رغبات المستهلكين و العمل على تحسين مردوديتها و المساهمة في التطور الاقتصادي و الاجتماعي من اجل انتاج و فير لتحقيق الارباح و الاستمرارية للمؤسسة.

#### 8-الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة ارثا نظريا مهما لبناء البحث السوسولوجي بناء علميا ومنهجيا، فهي خطوة من اهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توظيف ابعاد المشكلة من جهة وبين موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها، فبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا وعليه سوف نعرض الدراسات التالية:

#### أ-الدراسات الوطنية (المحلية)

الدراسة الأولى: تحت عنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بمؤسسة إذاعة سطيف الجهوية.

-قام بها الباحث طبيش ميلود، وهي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص الاتصال في المنظمات، للسنة الدراسية 2010/2011.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حديد: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

- تهدف الى معرفة مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير الاتجاهات العاملين وسلوكهم، قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتنمية الاجتماعية للعاملين<sup>1</sup>، حيث انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة إذاعة سطيف؟

وقد اقترح الفرضية التالية:

وجود علاقة بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي للعاملين.

وفي بحثه هذا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث استعان فيه باستبيان على عينة من جميع العاملين في المؤسسة تضم 43 عاملا موزعة على 4 اقسام وهي (قسم الإدارة، قسم الاخبار، قسم الإنتاج، قسم التقنيات).

بعد تطبيقه لعملية الاستبيان توصل الى النتائج الأساسية وهي كالتالي:

-ان الاتصال داخل المنظمة يدفع العامل الى الإحساس بالأهمية ما يؤكد ان الفرد هو العنصر الاستراتيجي داخل التنظيم، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية عالية بين الاتصال داخل المنشأة وتنمية المهارات والقدرات التفاعلية بين الافراد.

-وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال والتفاعل من خلال المناقشة بين العاملين.

-وجود العلاقة بين الاتصالات التي تحدث في المنشأة والتفاعل مما يدل على حيوية وفعالية العملية الاتصالية داخل التنظيم.

الا ان هذه الدراسة اختلفت مقارنة بموضوع دراستنا حيث هذه الدراسة اعتمدت على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي اما دراستنا تمثلت في الاتصال التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي هذا ما يدل على اختلاف في المتغير التابع إضافة الى اختلاف

<sup>1</sup> طبش ميلود: الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص الاتصال في المنظمات، 2011/2010.

الجانب الميداني فموضوعنا اجري بمؤسسة الاقتصادية عكس هذا البحث الذي اجري في مؤسسة إذاعية.

الدراسة الثانية: تحت عنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

-قام بها الباحث بوعطيط جلال الدين بكية الإنسانية والاجتماعية بجامعة منتوري محمود قسنطينة وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي والتسيير الموارد البشرية، للسنة الدراسية 2009/2008

-تهدف الى معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة هل للاتصال الرسمي النازل او الصاعد لهم علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العاملين؟  
-منه انطلق على السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

-بحيث اقترح الباحث هذه الفرضيات:

\_ توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

\_ توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بعنابة مركز التوزيع 2 بحي السهل الغربي، بالاعتماد على المنهج الوصفي لمعالجة المعطيات الميدانية باستخدام أداة على عينة عشوائية بسيطة تتألف من عمال تنفيذيين تتضمن 197 فردا، وبعد معالجة البيانات و تفسيرها<sup>1</sup>

توصل الباحث الى النتائج التالية:

-تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

<sup>1</sup> بوعطيط جمال الدين: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، سونلغاز، عنابة، 2008.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

-كذلك وجود علاقة ارتباطية (موجبة) متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ونستخلص بأنّها متشابهة بدراستنا حيث كلاهما حول الاتصال التنظيمي، إلا أنّ دراستنا اهتمت بالرضا الوظيفي اما هذا الباحث اعتمد بالأداء الوظيفي.

**الدراسة الثالثة:** تحت عنوان : الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص.

قام بها الباحث عبد الرحمان عزيز و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل و التنظيم للسنة الجامعية 2015/2014.

-تهدف الى التعرف على الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري و على بعض محدداته و العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و قطاع العمل ( قطاع عام و قطاع خاص)

حيث انطلق من السؤال الرئيسي التالي :

ماهي مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في القطاعين العام و الخاص؟

كما استعان على جملة من الفرضيات و نذكر منها الفرضية العامة:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بين عمال القطاع الاقتصادي العام في الجزائر و نظرائهم في القطاع الخاص.

ففي بحثه هذا اعتمد الباحث على المنهج الاحصائي الوصفي و عينة من الموظفين من مجتمع القطاع العام و عينة من موظفي القطاع الخاص و بعد تطبيقه لعملية الاستبيان نعرض اهم النتائج الأساسية المتوصله اليها<sup>1</sup>.

-إن نسبة الرضا الوظيفي ( الدرجة الكلية للرضا الوظيفي) لدى عمال القطاع العام اقل من المتوسط بقليل مما يعكس وصفية التخبط التي يعاني منها القطاع العام الاقتصادي الجزائري.

-المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ككل في القطاع الخاص يساوي 74.2467 يقابله متوسط دون الوسط للقطاع العام يساوي 48.0196 هذا ما يدل على ان الدرجة الكلية للرضا الوظيفي في القطاع الخاص افضل منها في القطاع العام.

من خلال هذه الدراسة نستخلص أنها اعتمدت على الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، مقارنة بموضوعنا الذي ارتكزنا فيه على مدى تأثير الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، إضافة الى الاختلاف الموجود في الجانب الميداني اين اعتمدوا على العمال بين القطاع العام و الخاص عكس بحثنا الذي ارتكزنا فيه على عمال التنفيذيين في القطاع العام.

#### ب-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: تحت عنوان: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي.

قام بها الباحث إيهاب احمد عويضة وهي رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال سنة 2008 لدى العاملين في المنظمات الاهلية(غزة).

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتحليل وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية من خلال ربطه

<sup>1</sup> عبدالرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في القطاع العام و الخاص، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجزائر، 2014/2015.

بالعناصر المحددة للرضا الوظيفي والتعرف على المشاكل الى تعليق وجود ولاء تنظيمي للعاملين في المنظمات الاهلية والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين<sup>1</sup>، فعليه تتخلص مشكلة البحث على النحو التالي:

- ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية بمحافظة غزة؟

فقد اقترح الباحث هذه الفرضية:

- وجود علاقة بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين.

اجري بحثه هذا خلال النصف الثاني من العام 2007، بحيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث فيه أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع؛ ورئيس قسم او منسق، موظف اداري وفني وعامل)، كما توصل الباحث الى أبرز النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.

- المستوى الإجمالي للرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الاهلية جيد نسبيا بحيث يقدر 76.65، اذن مستوى الرضا عن الوظيفة مرتفع لدى العاملين ما يدل ان الموظفين راضون عن وظائفهم وتمسكون.

- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين وأعمالهم ومنظماتهم الأخرى.

<sup>1</sup> ايهاب احمد عويضة: اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية، غزة، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، 2008.

من خلال هذه الدراسة نستخلص بانها اعتمدت على أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الاهلية لغزة مقارنة بدراستنا التي ركزت على أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي ضف الى ذلك الاختلاف المجتمع بحيث أجريت هذه الدراسة في فلسطين اما موضوعنا في الجزائر ما يدل على اختلاف في المجتمعات وبذلك اختلاف في نظام البحث.

### الدراسة الثانية: تحت عنوان: الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي

دراسة قام بها الباحث الهادي علي خليفة قزة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا. وهي رسالة لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية في عام 2016.

-تهدف هذه الدراسة الى معرفة عوامل ودور الاتصال التنظيمي على الأداء الموظفين واستراتيجيات المدير في ترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي<sup>1</sup>.

فجاءت هذه الدراسة لتهتم بالإشكالية فيها نذكر التساؤل التالي:

ماهي عوامل ودور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في الجامعة؟ وماهي استراتيجيات المدير لترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي؟

فمن هذه الأسئلة تفرعت هذه الفرضية:

الاتصال التنظيمي دور على أداء الموظفين في الجامعة.

-لوصول الى نتائج بحثه هذا استعان الباحث على المنهج الوصفي الكيفي وأدوات جمع البيانات التي تتكون من (المقابلة، الملاحظة، الوثائق).

-حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (90) موظف جامعي، و قد توصل الباحث الى النتائج التالية:

<sup>1</sup> الهادي علي خليفة قزة: الاتصال التنظيمي و دوره في ترقية الاداء الوظيفي، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك ابراهيم، اندونيسيا، 2016.

- أن الإتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي في جامعة مولانا إبراهيم مالانج اندونيسيا تجري بطريقة منظمة وعلى مراحل محددة وأول تلك المراحل هي تحديد الهدف وتحديد الاحتياجات الإدارية ثم تنفيذ الخطة ويختتم العمل الوظيفي المخصص له بالتقسيم.

- كما تشير أيضا أنّ الإدارة بالجامعة تكون إسلامية ومعنوية ومادية وأشكال متعددة وذلك لغرض الاستفادة من مزايا الترقية.

- تبين أنّ الجامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج لا تواجه مشاكل في الأداء الوظيفي من حيث نقص في الأدوات.

انّ موضوع بحثنا اعتمد على الاتصال التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي مقارنة بهذه الدراسة التي ارتكزت على دور الاتصال التنظيمي في ترقية الأداء، ضف الى ذلك نجد اختلاف من حيث البحث وهذا نظرا لاختلاف المجتمع والمكان.

الدراسة الثالثة: تحت عنوان: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

قام بها الباحث شامان العنزي، وهي رسالة على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية المال ولأعمال تخصص الإدارة العامة بجامعة ال بيت-الكويت لسنة 2016 / 2017 بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة

العامة للتأمينات الاجتماعية وعلى أثر الحوافز في الرضا الوظيفي في تلك المؤسسة<sup>1</sup>

- انطلق من حيث التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت؟

واستنادا الى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضية الرئيسية وهي:

<sup>1</sup> شمان العنزي: اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات، رسالة ماجستير، جامعة ال بيت، الكويت، 2006.

وجود أثر للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية كما استعان في بحثه هذا استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينا باستبيان على عينة من العاملين في المؤسسة.

ثم توصل الى اهم النتائج وهي:

-وجود رضا عن بيئة العمل وعلاقات الود والاحترام بين العاملين في المؤسسة.  
حسب العاملين في المؤسسة فقد كان للحوافز المعنوية أثر أكبر من الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي.

-كنتيجة عامة توصلت اليها هذه الدراسة وهي وجود أثر لهذه الحوافز سواء كانت مادية او معنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات.

من خلال هذه الدراسة نستخلص انها اعتمدت على أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي مقارنة بموضوعنا الذي ارتكزنا فيه على مدى تأثير الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، إضافة الى الاختلاف الموجود من حيث المجتمع، أي من حيث الجانب الميداني فأجريت دراستهم في المؤسسة الاجتماعية عكس بحثنا الذي اعتمدنا فيه على المؤسسة الاقتصادية.

#### ت-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: تحت عنوان: اثر التفاوت مراكز الجماعة او المكانة الاجتماعية على الاتصال.

قام بها الباحث الأمريكي "ويسن" بدراسة في احدى المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الامريكية سنة 1958 دامت 3 شهور.

-تهدف الى التحقق من تفاوت مراكز الجماعة او المكانة الاجتماعية، يؤثر على انتقال المعلومات بين افراد الجماعة بصورة حرة.

فطلب الباحث من كل فرد من افراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث فيه و بين الاخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة 5 أيام، ثم قام الباحث بعد ذلك بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المبحوثين بالإضافة الى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة.

من بين النتائج التي تحصل عليها<sup>1</sup>

(1)الاتصال و تفاعل العاملين في المستشفى من أطباء و ممرضات و غيرهم يكون وفقا لمراكزهم و مكانتهم الاجتماعية، حيث اقتصرت تفاعلات الأطباء على زملائهم الأطباء و اقتصرت اتصالات الممرضات على زميلاتهن الممرضات و نفس الشيء لاحظته بالنسبة لمن يشتغلون مراكز اجتماعية اقل او اكثر في المشفى.

(2)في حالة الاتصال بين افراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة فان أصحاب المكانات الاجتماعية الأقل يميلون الى توجيه تفاعلهم الى ذوي المكانات الاجتماعية العليا قصد التقرب منهم و كسب تقديرهم .

(3)تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصال كمي و نوعي أي ان ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون كثيرا من ارسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا.

بالتالي فان هذه الدراسة تتشابه مع الدراسة الحالية في عملية الاتصال بحيث ركزت هذه الدراسة على المراكز الاجتماعية و تأثيرها على انتقال المعلومات بين افراد الجماعة داخل المستشفى و توصل الباحث الى ان المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون من ارسال المعلومات الى ذوي المراكز العليا كما تختلف هذه الدراسة عن موضوعنا الحالي كون ان دراستنا الحالية تتناول تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية، عكس هذه الدراسة التي تركز على تأثير مراكز الجماعة على الاتصال إضافة

<sup>1</sup> محمد مزيان: مدخل نظريات الاتصال المعاصر، منشورات لالة سكنية، الجزائر، 2002، ص34،33.

الى الاختلاف في الجانب الميداني بحيث اجري موضوعنا بمؤسسة اقتصادية في الجزائر عكس هذا البحث الذي اجري في الولايات المتحدة الامريكية.

الدراسة الثانية : تحت عنوان: الذي ينص افتراض الإدارة التقليدية على ان الظروف المادية المحيطية بالعمل تؤثر على أداء العاملين.

قام الباحث ها وثورن هذه الدراسة او التجارب في سنة 1927 بحيث بدأت سلسلة من التجارب و الدراسات في مصنع ها وثورن بولاية شيكاغو التابع لشركة ( وستيرنا ليتريك ) اضافت ابعادا جديدة لعملية الإدارة.

فالهدف الأساسي تعتمد على الظروف المحيطية و المادية للعمل التي تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

و قام فريق من الباحثين يقودهم " التون مايو" و " روثلز برج" من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في احدى غرف المصنع و هو ما سمح بملاحظة ردود الأفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

و قد فوجئ الباحثون بأداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها:<sup>1</sup>

1) بروز أهمية روح الجماعة و ما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.  
2) لقد اتضح للباحثين ان أداء العاملين لا يتوقف أيضا على الحافز المالي و الظروف المحيطية بالعمل فقط بل يتوقف أيضا على نمط الاشراف و كذا قناعة العمال بان المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم اشخاص لهم قيمة و تميز و أهمية.

3) كما توصلت الأبحاث الى ان العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها و تقاليدها و هي غالبا ما تنشأ دون اعتراف او تقدير من الإدارة و يطلق على هذا النوع من

<sup>1</sup> جاري ديسلور: اساسيات الادارة المبادئ و التطبيقات الحديثة، تعريب عبدالقادر محمد عبدالقادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992، ص42.

الجماعات بالجماعات الغير الرسمية و هو ما يعني ضمنيا وجود اتصال غير رسمي محبذ و مرغوب فيه بين الافراد المنضمين لها.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية لأنها كشفت عن تأثير الظروف المحيطة بالعمل على أداء العاملين و لقاء الشبه بينهما هو ان كلا الدراستين تتاولا موضوع العمل للعاملين الا ان الاختلاف يرجع في دراستنا الحالية على التركيز بالرضا الوظيفي للعمال و ليس على الأداء الوظيفي.

### 9- صعوبات البحث:

من خلال موضوع بحثنا الذي يتمثل في "تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية"، واجهتنا فيه بعض من الصعوبات عرقلت على دراستنا الميدانية والتي تتمثل فيمايلي:

- تلقي صعوبات في التعثر على الميدان مع صعوبة تقبلنا لإجراء بحثنا.
- الظروف الصحية الوبائية التي تمر بها البلاد في تلك الفترة (فيروس كورونا)، قابلتنا صعوبات في تمرير استمارة بحثنا بحيث ساهمنا بقيام ذلك في مدة زمنية ضيقة وقصيرة ما أدى بنا الى عدم القيام بها كمقابلة نظرا للبروتكول الصحي المنتهج داخل المؤسسة.
- تضييع من طرف إدارة المؤسسة ل 7 أوراق عند استلامنا للاستبيان.

**خلاصة الفصل:**

و بعد ما قمنا بتحديد الاطار المفاهيمي للدراسة او الاطار العام للإشكالية من خلال تحديد الإشكالية و التي اسفرت على صياغة عدد من الفرضيات و ذكر أسباب اختيار الموضوع و أهمية الدراسة مع الأهداف إضافة الى تعاريف الإجرائية للمتغيرات و مختلف الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة فيأتي الجانب النظري لنتعمق اكثر و إزالة الخصوص حول موضوعي الدراسة لإثراء البحث.

## الفصل الثاني: تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

•المبحث الأول : الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

المطلب 1: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب 2: اهمية و اهداف الاتصال التنظيمي

المطلب 3: انواع الاتصال التنظيمي

المطلب 4: اساليب و وسائل الاتصال التنظيمي ( الرسمي و الغير الرسمي )

المطلب 5: معوقات الاتصال التنظيمي

•المبحث الثاني: الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية

المطلب 1: خصائص الرضا الوظيفي

المطلب 2: اهمية الرضا الوظيفي

المطلب 3: نظريات الرضا الوظيفي

المطلب 4: عوامل الرضا الوظيفي

المطلب 5: تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية عملية ضرورية و أساسية، فمن خلاله يمكن للأفراد تادية أعماله بكفاءة لازمة، كما يساعد على تنشئة التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين، يوجه و يحفز العاملين بحيث يؤثر على سلوكهم و يساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه. فالاتصال التنظيمي يعتبر بمثابة القلب النابض للمؤسسة، بواسطته يقوم الأفراد العاملين بداخلها قصد تحقيق الأهداف و نجاح العملية الإنتاجية ، بحيث تهدف الى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع و كذلك رفع روح المعنوية للعاملين و تحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، ما يؤثر عليهم اجابا من خلال احساسه بقيمة نفسه، كعضو نافع في المجتمع، و خاصة في رضائه عن عمله، و ذلك لما يتميز به العمل من خصائص تدفع العاملين لاستخدام قدراتهم الذاتية لإنجازه، و ما يحققه لهم من رضاء عن الدوافع المادية و النفسية، فضلا عما توفره الوظيفة من نمو لشخصية الفرد و توثيق الاتصال بالمجتمع و تأكيد الذات، و ما تحققه عن طريق الانتماء من اشباع حاجات التقدير الاجتماعي و التعبير الذاتي و تهيئة الامكانيات التي تنعكس على الاداء و الاستقرار في المهنة، و بالتالي فان الحاجات المشبعة بواسطة العمل الناجح، هي المحققة للرضا عن العمل.

فمن خلال هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى مجموعة من عناصر حول الاتصال

التنظيمي و الرضا الوظيفي.

## المطلب الاول: ماهية الاتصال التنظيمي

"يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أنّ كلّ الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها كافة إذ أنّها بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم و التواصل البناء في إطار تحقيق الاهداف المبتغى انجازها.

ففعالية التنظيم و الإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها و لقد اختلفت و تباينت الآراء و المفاهيم بشأن الوصول الى مفهوم دقيق واضح و شامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين و المفكرين إلا أنّ هناك اجماعا شاملا حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص الى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة او الاشارات او المعاني بغية التأثير على السوك"<sup>1</sup>.  
 "و من جهة اخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا، تقنيا، عقليا، نفسيا، اجتماعيا، و في نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة و تحقيق اقصى قدر من الفعالية، و هو نشاط رسمي و غير رسمي في آن واحد و نشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الافراد في الجماعات و تأثرهم بها و بخصائصها السلبية و الايجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام او بالعلاقات الاجتماعية المختلفة، لذا فأي عملية تغيير تنطلق من بناء استراتيجية للاتصال داخل المؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشار حزي، مرجع سابق، ص 14، 15.

<sup>2</sup> قاسمي ناصر: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2011، ص.16

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

### 1- أهمية الاتصال التنظيمي:

انه تماثل أهمية الدم في جسم الإنسان وقد عبر عنها العديد من المؤلفين في عدة ميادين بقولهم إنها "الدم الذي يجري في عروق التنظيم فيثبت فيه الحيوية و النشاط". وفيما يلي نتحدث عن أهمية الاتصال التنظيمي والتطرق إلي أهم الأهداف التي يسعى إلي تحقيقها<sup>1</sup>.

فإن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها, و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على إنها عملية مستقلة قائمة بذاتها و إنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة , و تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة، ذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و تعريف المشاكل، سبل علاجها و تقييم الأداء و إنتاجية العامل<sup>2</sup>.

بفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات، الانجازات وتطوير الأفكار، استنقاء ردود الأفعال<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فضيل دليو: الاتصال-مفاهيمه-نظرياته-و وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص26.

<sup>2</sup> احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك في الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص31.

<sup>3</sup> هالة منصور: الاتصال الفعال-مفاهيمه و اساليبه و مهاراته، المكتبة الجامعية الازاريطة، الاسكندرية، 2000، ص54.

حسب فضيل دليو يمكن استنتاج الأهمية فيما يلي:

- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة ان تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق اهداف المؤسسة.
- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الاوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق اهدافها.
- يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بم تم انجازه او ربما لم يتم انجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الانساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون.
- تعد عملية الاتصالات التنظيمية ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك و متوافق داخل البيئة التنظيمية.
- مساعدة العاملين في المنظمة على ما يستجد من تطورات و تجديدات تمس المنظمة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة على اطلاع الرئيس بالقضايا المختلفة للعاملين.
- توفير فرصة الإبداع و الابتكار لدى العاملين في منظمة الاعمال من خلال إتاحة الفرصة إمامهم لطرح الأفكار و الآراء.<sup>1</sup>
- ثبات و استقرار تدفق العمل و انجازه بدرجة عالية.
- قوة القرارات في مواجهة الظواهر و المشاكل التي تواجه المنظمة.

<sup>1</sup>فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة, مرجع سابق,ص13

## 2- أهداف الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم الأمور التي تعتنى بها الإدارة فضلا عن كونه يمثل احد الوظائف الرئيسية التي تقع على عائق القائد الإداري و أهم ما يهدف إليه الاتصال يمكن تلخيص في النقاط الآتية :

- يتمثل الهدف الأول الأساسي في النقل المعلومات بين أعضاء التنظيم حيث اصبح تداول المعلومات يأخذ ميادين واسعة و عميقة , و ذلك للدور الذي تلعبه هذه المعلومات على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>

- تعريف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة و جلب الانتباه نحوها.

- يساعد إدارة المنظمة على إيصال الأوامر و التعليمات و التوجيهات و نشر الحوافز على العاملين.

- يحقق التفاعل بين الإدارة والعاملين.

- يمكن الإدارة من مراقبة كفاءة الانجاز و تنفيذ الاعمال.

- يؤثر على مستويات الرضا لدى العاملين في المنظمة.

- يساهم في زيادة مشاركة العاملين في اعمال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة.<sup>2</sup>

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين الإشرافي و التنفيذي.

- منح الفرصة إلي كافة أفراد التنظيم للمشاركة في العملية الإدارية<sup>3</sup>

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

في هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الى تحقيقها:

<sup>1</sup> بن نوار صالح: الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية، فعالية الملتقى الوطني الثاني، بعنوان الاتصال في المؤسسة، قسنطينة، 2003، ص87.

<sup>2</sup>راوية حسن : السلوك في المنظمات, دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع 1999, ص 192

<sup>3</sup> مصطفى حجري: الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية، مجلة دراسات العلوم الانسانية، 2004، ص120.

(ا) تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات: يتم الاتصال بين التصرفات و أفعال و اقسام المؤسسة المختلفة بدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

(ب) المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق اهداف التنظيم.

(ج) التعبير عن المشاعر الوجدانية: تساعد الاتصال الفاعلين او العاملين على التعبير عن سعادتهم و احزانهم و مخاوفهم حيث يستطيع العامل ايداء رايه في موقف دون حرج.

(د) تماسك الافراد التنظيم و حل النزاعات بين الافراد و اعطائهم قيمة و العمل على بناء روح الجماعة.

(هـ) تحسين إنتاجية و فعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية و الرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم الى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة<sup>1</sup> كما يمكن ادراج هدف أخير لا يقل أهمية عن سابقه و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة في الوسط العمالي، فعندما تنتشر الاشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها ارثيا بالنسبة الى المنظمة ككل.

**المطلب الثالث: انواع و اشكال الاتصال التنظيمي.**

**أولاً: الاتصال الرسمي**

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، و يكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين و الأنظمة و اللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى حجري: مرجع سابق، ص 121.

<sup>2</sup> عبدالمعطي محمد عساف: السلوك الاداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 221.

كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات او التقارير و الاجتماعات الرسمية و يتخذ هذا النوع من الاتصال اربع اتجاهات او اشكال و هي :

#### أ) الاتصال العمودي:

أ-1) الاتصال النازل او الهابط : فهو الاتصال الذي يهدف الى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة و المديرين الى العاملين و يكون من اعلى الى اسفل و يستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا و يتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية و التعليمات التي تنتقل من الإدارة العليا الى المرؤوسين<sup>1</sup> و للاتصال النازل هدفان هما:

-توصيل المعلومات الى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن ادراكها و فهمها

-قبول الملتقيين للمعلومات عن طريق الاقناع الشخصي من الرئيس الى المرؤوسين<sup>2</sup>

فمن اكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي، الاجتماعات الرسمية و النشرات الخاصة بالموظفين ، مجلات التنظيم ، مجلات الحائط ، التقارير النمطية ... الخ و يمكن التطرق الي مزايا و معوقات هذا النوع من الاتصال فيمايلي :

#### أ-1-1)مزايا الاتصال النازل:

-تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم و بالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة او حالة خيبة الامل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون ان يدري لماذا؟ وكيف؟

-تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص309.

<sup>2</sup> محمد يسري ابراهيم عبس: الاتصال و السلوك الانساني سلسلة 18، دار للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1999، ص183.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سابق ، ص224

## أ-1-2) معوقات الاتصال النازل :

- ان فشل هذا النوع من الاتصال ترجع الى معوقات عدة نذكر منها :
- ان العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية و كتابية و يتحاش الرسائل الشفهية و المواجهة ( وجها لوجه ) مما يفقد للاتصال قيمته و هدفه .
  - أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا و معظم هذه المعلومات تؤثر حتما و يشكل فعال في احداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين<sup>1</sup>
  - مصدقية المرسل و مدى سلطته و مدى الثقة فيه و الخبرات السابقة معه...و كل هذا من شأنه ان يؤثر سلبا على الاتصال و العكس.
  - التوقيت و يقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة و كذا المكان المناسب و الحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

## أ-2) الاتصال الصاعد:

- يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا و يعد هذا الاتصال حاسما و مهما لنمو و تطوير التنظيم و يمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي و ليود في اربع نقاط و المتمثلة في:<sup>2</sup>
- معلومات حوا أداء المرؤوس و مدى تقدمه و خططه المستقبلية.
  - مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير و التي تتضمن جملة الشكاوي و المشاكل التي يعاني منها الفاعل.

<sup>1</sup> عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر دراسة في الانماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الاعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص43.

<sup>2</sup> طريق شوقي فرج و اخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص289.

- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم او في أداء عملها.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

يمكن التطرق الى مزايا و معوقات هذا الاتصال في ما يلي:

أ-2-1) مزايا الاتصال الصاعد : و نذكر منها :

-تمكين الافراد من التعبير عن احساساتهم و مشاعرهم و هذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية و الذاتية لهم.

-يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفعالها او وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها.

-المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية و تحقيق فرص الاتصال المنتظمة او المتقاربة مع الرئيس.

أ-2-2) معوقات الاتصال الصاعد:

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في راي الرئيس به و يحاول ان يترك كذلك اثرا إيجابيا لدى الرئيس و قد يتطلب ذلك ادخال التعديلات الازمة في محتوى الرسالة او حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات<sup>1</sup>.

-البعد المكاني و الداري بين الرؤساء و المرؤوسين.

-حب العزلة لدى الرؤساء و اتباع سياسة الباب المغلق.

ب) الاتصال الافقي او الجانبي:

و يعني ارسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة :

مثل الإدارات و الأقسام و الافراد ذات المستويات المتشابهة و يعتبر الاتصالات الافقية ضرورية لأحداث التنسيق المطلوب و التناغم و الانسجام بين الإدارات و الأقسام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد الشماع: مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 1999، ص283.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص317

كما ان هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب الامر الذي يسمح و يعطي للمدريين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية<sup>1</sup>

### ج) الاتصال المحوري:

يطلق عليه تسمية الاتصال الفطري او المائل وكلها تصب في معي واحد والذي يتمثل في انه ينساب بين الافراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد الأقسام إدارة التسويق<sup>2</sup>.

### ثانيا: الاتصال الغير الرسمي.

ان الاتصالات في المنظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط فهناك الاتصالات غير الرسمية وتعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة، متخطية خطوط السلطة الرسمية، وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة او خارجها تعبر عن رغبة الافراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض وذلك بهدف اشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

فالالاتصال الغير الرسمي يعني تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العاملين، تتضمن معلومات وفيرة عن الافراد والزملاء وأعضاء العمل وهذا الاتصال يعزز نمط الاتصالات الرسمية إذا توافق مع الأهداف انطلاقا من كونه يختص بعدة صفات رئيسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساق: مرجع سابق: ص225

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار النشر، عمان، ط1، 2005، ص244.

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، قسنطينة، 2006، ص273.

-يتصف بالمعنويات والبيانات المنقولة غير هذا النوع من الاتصال بالفعالية  
-يتصف بالسرعة في نقل المعلومات خاصة السارة منها مثل: اخبار الترقية وزيادة الأجور  
وتوزيع أرباح المؤسسة على العاملين في المنشأة وتصل هذه الاخبار الى علم العمال قبل ان  
تصدر رسميا و يتم الإبلاغ عنها بطريقة رسمية.

#### المطلب الرابع: اساليب و وسائل الاتصال التنظيمي :

ان اختيار المنظمة لوسائل الاتصال مرتبط بالظروف السائدة داخل المنظمة، و طبيعة  
النشاط و الرسالة المراد نقلها، و نوعية الاتصال، و قد تعددت وسائل الاتصال الاداري في  
المنظمة و خاصة في ظل التقنيات الحديثة، حيث يتم تصنيف هذه الاساليب حسب الوسائل  
المستعملة في الاتصال و هي كالتالي:

**1 - الوسائل الكتابية:** ينطوي هذا النوع من اساليب الاتصال على ارسال او نقل الرسائل و  
المعاني المطلوبة و ارسالها الى الاخرين كتابيا سواء بشكل تقارير او وثائق او مستندات او  
تعليمات او غير ذلك<sup>1</sup>.

و يتم حفظها في ملف حتى يتمكن من الرجوع اليها عند الحاجة. و تعتبر اكثر دقة في نقل  
المعلومات عن غيرها من الرسائل، كما يمكن ايصالها الى اكبر عدد من العاملين بسرعة و  
سهولة، و هي اقل عرضة للتحريف و التشويش

تقوم المنظمة بعديد من انواع و صور الاتصالات المكتوبة و منها:

#### أ- التقارير:

للتقارير اهمية خاصة بالنسبة للإدارة و هذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى انها  
وضعت بناء على توجيه او طلب معين من الرئاسة، اما التقارير غير الموجهة فهي التي  
توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة الى مختلف الادارات و الافراد دون ان

<sup>1</sup> بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر و  
التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 92.

تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، و هذا لا يمنع ان يستفيد عدد كبير من الافراد و كذلك الادارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات<sup>1</sup>.

### ب-المذكرات:

لتوضيح بعض المعاني، او تفسير امر من الامور، او اثبات واقعة، او تقديم اقتراح، و الى جانب هذا فقد يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح او تأكيد معاني او التذكير ببعض الواجبات<sup>2</sup>، و من سمات المذكرات الجيدة:

- ان تجمع المذكرات بين الایجاز و التفصيل بمعنى لا تزيد المذكرة الى درجة تقترب من حجم التقرير.
- يجب ان تستند المذكرة على رجعية دقيقة متكاملة توضح اساسيات الموضوع مجال المذكرة.
- يجب ان يغلب عليها الجانب الفني او المهني الذي تخصص فيه الجهة التي اعدت المذكرة بصورة تلقي قبول و تقدير الاطراف الاخرى.
- من الالهمية ترتيب و تصنيف اجزاء المذكرة بصورة تحقق التسلسل و الترابط بين محتويات المذكرة.

<sup>1</sup> خيري خليل الجميل: الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص 143، 144

<sup>2</sup> فتحي احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

**ج- الشكاوي:**

ترفع الشكاوي من المرؤوسين الى الرئيس و على المسؤول ان يهتم بها للتصرف على اسبابها و ايجاد الحلول و ان يعطي الفرصة لكل فرد بتقديم شكواه كون الاهتمام و العناية بالشكاوي ترفع من روح الموظف و تشعره بأهميته<sup>1</sup>.

و تعد هذه الوسيلة ذات اهمية خاصة للإدارة حيث انها تجعلها على علم بظروف و بيئة العمل الواقعية و مقترحات اصحاب الخبرة مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة و رفع الكفاءة الانتهجية و انجاز الاعمال<sup>2</sup>.

**د- الكتيبات:**

هي صورة مصغرة للكتاب، تعد بطريقة مبسطة و اخراج متقن يجذب المتلقين او الجمهور المستهدف، و لا بد ان تشمل موضوعا واحدا و بكامل تفاصيله<sup>3</sup>.

و تشمل الكتيبات وظائف عديدة منها:

- الكتيبات الارشادية او التوجيهية: و هي تعرف الافراد بكيفية تشغيل الآلات.
- كتيبات السياسات و الاجراءات: تعرف الافراد القواعد التنظيمية.
- الكتيبات التشغيلية: و هي تصف كيفية اداء المهام و الاستجابة للمشاكل المرتبطة بها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Alex Muchiellel:communication dans,l'organisation,connaissance de probleme, les édition dans l'entreprise moderne d'édition et libraires, France, 1983 ,p56

<sup>2</sup> محمد يسري ابراهيم د عبس: مرجع سابق، 1990، ص266.

<sup>3</sup> محمد يسري د عبس: مرجع سابق.

<sup>4</sup> احمد ماهر: مرجع سابق، 2000، ص52.

**و- النماذج:**

هي وثائق نمطية تدون عليها معلومات التقارير، و تقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال اكثر كفاءة و فعالية، و اكثر توضيحا للمعلومات، و يمثل نموذج تقييم الاداء نموذجا من النماذج المستخدمة في المنظمة<sup>1</sup>.

**1-1 مزايا الاتصال الكتابي:**

- امكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع اليها كلما اقتضى الامر لذلك<sup>2</sup>
- امكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة و تقديم كافة التفاصيل و استخدام الاحصاءات، اي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية و تعززها.
- امكانية الاتصال بعدد كبير من الافراد<sup>3</sup>

اضافة الى ذلك حماية المعلومات المراد نقلها من الاضافة او الحذف و التحريف بدرجة اكبر من الاتصال الشفوي.

**1-2 معوقات الاتصال الكتابي:**

- تحتاج الى نفقات كبيرة في التخزين و الحماية.
- ان عملية اعدادها و صياغتها تأخذ جهدا كبيرا، و كثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي الى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة<sup>4</sup>.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، و التي تقتضي سرعة ابلاغ المعلومات الى العاملين او الرئيس الاداري.

<sup>1</sup> راوية حسن: مرجع سابق، 1999، ص190.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سابق، 2005، ص245.

<sup>3</sup> محمد يسرى ابراهيم د عبس: مرجع سابق، ص197.

<sup>4</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص245.

- عدم توفير الفرص لطرح الاسئلة او اجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها<sup>1</sup>.

**2- الاتصال الشفوي:** و هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة او المعلومات الى المستقبل و يتم ذلك غالبا وجها لوجه و يسمى ايضا الاتصال اللفظي<sup>2</sup>.

يرجع اهمية هذا النوع من الاتصالات باعتباره النمط الاكثر تجسيدا واستخداما و شيوعا بين المدراء، و لعل ميزة الاتصالات الشفهية الاساسية هي التفاعل و الحصول على التغذية العكسية المباشرة من خلال الاسئلة و الاستفسارات و الحوار، كما انه سهل الاستعمال ولا يحتاج لوقت كبير و لا الى ورق او مستلزمات اخرى.

ومن طرق هذا الاتصال نذكر ما يلي:

#### أ- الاجتماعات:

تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الادارة والعاملين في المنظمة. وتلجا اليها الادارة عند الرغبة في مناقشة امور ذات اهمية او تأثير مباشر على العاملين، مثل مناقشة الخطة العامة للمنظمة او الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين في المنظمة. و نجد من الاهمية مناقشتها بصورة جماعية او اعلانها على الملا و في وقت واحد يتم ذلك في حالة الاعلان او اجراء تعديلات على العمل في اقسامها المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد يسرى ابراهيم د عبس: مرجع سابق، 1999، ص197

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليا عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقة العامة، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص95.

<sup>3</sup> بشار حزي: الاتصال التنظيمي، ص31.

**ب-الاتصال الشخصي المباشر (الحديث الشفوي) :**

المقابلات الشخصية هي نوع من الاتصالات بين طرفين يكون لأحدهما هدف أو غرض من المقابلة، تقوم على تبادل المعلومات أو جهات النظر، ويكون فيها متحدثون ومستمعون. وتعتبر المقابلات أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، وتهدف الى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات، أو الشكاوى أو التنظيم في المنظمة، والوقوف على استعداد العاملين وقدرتهم، وقياس مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب. حيث من خلال المواجهة بين اثنين أو أكثر بدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مشكلة معينة لتحقيق هدف أو غرض معين، و بهذا تتيح تحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر و تبادل الخبرات و المعلومات، كما تتيح التعرف على افكار و اتجاهات و مشاعر العاملين من مختلف المستويات الادارية<sup>1</sup>.

**2-1 مزايا الاتصال الشفوي: من اهم مزاياه نذكر:**

- يتميز بانه أكثر سهولة و اكثر يسرا و اقناعا و يفيد الحصول على الاستجابة الشفوية و ملاحظة تعبيرات الوجه و انفعالات المستمع.
- تقوم الروابط و تهئئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة و امانة<sup>2</sup>.
- يسمح للمستقبل ان يراقب ملامح وجه المرسل او نبرات صوته<sup>3</sup>.
- العفوية و الصدق و قوة التأثير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003، ص367.

<sup>2</sup> طارق المجذوب: الادارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص521، 522.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق ، 1999، ص266.

<sup>4</sup> بشير العلاق: نظريات الاتصال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص90.

**2-2 عيوب الاتصال الشفوي:**

- يعاب عن هذه المناقشات الشفهية، انها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما انها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل<sup>1</sup>.
- "تكلف جهود أكبر، حيث يتطلب الامر انتقال المتحدث الى مكان اللقاء، او السفر الى مكان بعيدة.
- قد يؤدي الى سوء فهم المتلقي بالمناقشة، مما يترتب على ذلك من اخطاء غالية بهذا الشأن"<sup>2</sup>.

**3-الاتصال المرمز والمصور:**

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز او الالوان في التعبير المهم ان يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي اليه هذه الاساليب المستعملة و غالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة و الملونة فيمكن ان تمثل اسلوب في الاتصالات التعليمية كوسائل الايضاح للطلبة المبتدئين<sup>3</sup>.

**المطلب الخامس: معوقات الاتصال التنظيمي :**

ان العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق و التي تحد من فعاليتها و تؤدي بها في غالب الأحيان الى عدم تحقيق أهدافها المسطرة لذا لا بدا من التعرف او الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها او التقليل منها و معالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال و الوصول الى الأهداف المطلوبة و هناك ثلاثة أنواع من المعوقات التي تتمثل في:

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الادارة العامة، ط7، جامعة عين الشمس، الاسكندرية، 1987، ص270.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود: مرجع سابق، 2002، ص126.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص288.

**(ا) المعوقات النفسية:**

تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل و المستقبل و تحدث اثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الأشياء و بالتالي من اهم هذه العوائق:

**أ-1 تباين الادراك :**

ادراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف ادراك و فهم الاخرين لها و عدم انتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها او ادراكه الصحيح لمحتوياتها و بالتالي يؤثر تباين الادراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء كما ان الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات و معاني مختلفة لكل شخص عن اخر.

**أ-2 الادراك الانتقائي:**

يميل الفرد للاستمتاع الى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و اراءه و العمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و اراء و أفكار.

**أ-3 الانطواء:**

-عدم مخالطة الاخرين او تبادل المعلومات معه

-تشويه المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق اهدافه<sup>1</sup>

**أ-4 اللغة:**

هي وسيلة يتم نقل المعلومات او الفكرة من خلال شفاهه او كتابة. الا ان اللغة قد تتحول الى عقبة امام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم و الثقافة مما يؤدي الى عدم فهم الكلمات و الالفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، عمان، 2005، ص252

<sup>2</sup>طارق المجذوب: الإدارة العامة، دار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 2000، ص252

## أ-5 الانفعالات:

ان حالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات و متلقيها ستحدد ما اذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها او هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة

## أ-6 الاختلافات الوراثية:

ان المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل لمعلومات و متلقيها و معرفة ما اذا كان اصلها متجانسا نسبيا و الا تعذر عليها نقل المطلوب و المعروف فان مركز الانسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره و اتجاهه<sup>1</sup>

## ب) المعوقات الاجتماعية الثقافية

يرجع هذا النوع من المعوقات الى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئية التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم او خارجه و يتضمن القيم و المعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا امام تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة من طرف التنظيم كما ان التمايز و التباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة و منه يكون الترميز فيها بينهم مختلف فهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة فاللغة ليست الكلمات نفسها و انما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته و تقاليده المتواجدة في المجتمع و البيئة الثقافية التي يعيش فيها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس: تنظيم و ادارة الاعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1971، ص373.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، الاردن، 2004، ص242.

**(ج) المعوقات التنظيمية:**

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و السلطة و المسؤولية و خطوط الاتصال بين العاملين فيها و طبيعة العمل و طرق تقسيمه لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال و قد وجد راد ان الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم و خاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية و الصعود يميلون الى تشويه المعلومات التي يرفعونها الى المستويات العليا.

بحيث لا تتضمن مشكلات او قصور في التنفيذ و يزداد الميل الى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة<sup>1</sup>.

انطلاقا مما تم عرضه يبين لنا ان معوقات العملية الاتصالية كثيرة و متعددة و يصعب التحكم في كل العوامل من اجل تحقيق فعالية التنظيم.

<sup>1</sup> احمد صقر العاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دارالجامعية، القاهرة، 1989، ص275

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الاول: خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن ان نحدد اهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس: اشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و ارضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي: غالبا ما ينظر الى ان الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص اخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني: نظرا لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الانساني تتباين انماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي اجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بانه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن اشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات، و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الاداء و الانتاج لتحقيق اهداف العمل و غاياته.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و ادارته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح

الشخصي او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية و على الاسلوب الذي يقدمها للعمل و ادارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.

▪ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الاخرى: ان رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الاخرى، كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد و توقعاتهم<sup>1</sup>.

### ▪ **المطلب الثاني: اهمية الرضا الوظيفي.**

يعتبر الرضا الوظيفي احد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، ذلك لان معظم الافراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل و بالتالي الاهمية بمكان ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية، كما ان هنالك وجهة نظر مفادها ان الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الانتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات و العاملين مما زاد من اهميته .

"و قد ذكر ليكرت انه يصعب تحقيق مستوى انتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما اشار الى ان الجمع بين زيادة الانتاج و عدم الرضا في ان واحد لا بد ان يؤدي الى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة اضافة الى تدني مستوى منتجاتها و من ثم فان ثمة نوعا من الاتفاق بان من اوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين"<sup>2</sup>.

و تكمن اهمية الرضا الوظيفي على انها الدرجة التي يحس بها الفرد بشعور ايجابي او سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها، و يتفق غالبية المديرين و الكتاب

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي و مهارات ادارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر و التدريب، القاهرة، 2015، ص14، 15.

<sup>2</sup> عصام عبداللطيف عمر: مرجع سابق، ص12.

على ان الاداء الوظيفي و الرضا الوظيفي يمثلان نتائج اساسية، يجب ان تحقق بواسطة الافراد في المنظمات و اماكن العمل، ففي غياب اي منهما تفشل المنظمة في تحقيق المعايير العالية لمكان العمل المعاصر.

و كما يظهر في كثير من الحالات، يحقق بعض العاملين درجات عالية من الرضا الوظيفي بينما يفشل اخرون في تحقيق نفس مستويات الرضا، و لذلك فان مقاييس قدرة المديرين على بناء وظائف ذات قيمة مضاعفة تتمثل في قدرتهم على اكتشاف ماذا يعني العمل بالنسبة للآخرين، و من ثم يقومون بإيجاد بيئات عمل تساعد في تحقيق مستويات عالية من الاداء الوظيفي و الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

و هناك مجموعة من الاسباب الداعية الى الاهتمام بالرضا الوظيفي و نذكر منها:

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون اكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم و كذلك اكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- الموظفين الاكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الانتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا ادى ذلك الى زيادة الانتاج<sup>2</sup>.

و يعتبر الرضا الوظيفي من الأهداف الأولى لإدارة القوى العاملة بمؤسسات العمل ذلك الرضا الوظيفي من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي و البيئة المناسبة للعامل فساعد على أداء عمله على اكمل وجه و باعلى فعالية ممكنة هذا و يرتبط الرضا

<sup>1</sup> مصطفى محمد: الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الاداء، ط1، دار ابن النفيس، عمان، 2018، ص64.

<sup>2</sup> عصام عبداللطيف: مرجع سابق، ص12، 13.

الوظيفي بالزملاء و جماعة العمل و الرؤساء فالعلاقات الطيبة بين هذه العناصر تترك اثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه و تزيد من انتماءه الى بيئة العمل<sup>1</sup> فالرضا الوظيفي يتحدد في مجموعة من المؤشرات كالرضا في الاجر و طبيعة العمل و عن العلاقة بين العامل و زملاءه فكلما كان العمل يحقق اشباعا للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه و الاندماج فيه و الرضا عن الأساليب المتبعة فيه<sup>2</sup>

و من خلال نتائج معظم الدراسات نستنتج ان للرضا الوظيفي اهمية بالغة و درجة عالية في حياة الفرد عامة و العامل خاصة اذ ان كل ما ارتفع مستوى الرضا لديه كلما تمتع بمستوى عالي من الانجاز و خلق روح الابتكار و الجد و التعاون فيما بينهم و بالتالي تحقيق اداء افضل و اهداف مرجوة.

### المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

هناك عدة نظريات تناولت في تفسير فهم الرضا الوظيفي و اثره على سلوك العامل داخل منظمات العمل و من اهمها:

**1- نظرية الحاجة الانسانية:** المعروفة بنظرية ماسلو و يؤخذ على هذه النظرية اعتبار الحاجات الفسيولوجية ملحة باستمرار و في حاجة الى اشباع بالإضافة الى انتقاء معيار درجة الاشباع لكل مستوى من الحاجات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> اسعد رزق: موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1977، ص17

<sup>2</sup> اسعد رزق: مرجع سابق، 1977، ص211

<sup>3</sup> محمد بالرابح: مرجع سابق، ص78

و في الشكل التالي نوضح ذلك:



الشكل 1: يوضح نظريات الحاجة الإنسانية لماسلو

المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004  
ص 116

و فيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق<sup>1</sup> :

#### أ- الحاجات الجسمية الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو و تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للانسان كالماء الاكل الهواء... الخ و هي ضرورية و مهمة لحياة الانسان.

#### ب- حاجات الامن و الاستقرار:

تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو فعندما يستطيع الانسان اشباع الحاجات الفيزيولوجية ينتقل بعدها الى اشباع حاجات الامن و التي قد تأخذ صورة الاستقرار و الثبات في العمل التامين ضد العجز و البطالة... الخ.

<sup>1</sup> Marie-Georges : filleau Clotilde marque-rippoul les théories de l'organisation et de l'entreprise ,édition marketing ,paris, 1999 ,p 87

**ج- الحاجات الاجتماعية:**

تتبع هذه الحاجات من كون الانسان اجتماعيا بطبيعته و يعيش ضمن جماعة و يتفاعل معها و تشمل حاجات تكوين العلاقات و الحب و الارتباط مع الاخرين و تعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات اعلى و بعيدة عن الحاجات الاولية.

**د- حاجات التقدير و الاحترام:**

هذه الحاجات تتضمن الحاجة الى الشعور بالأهمية من قبل الاخرين و احترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة و المنافسة و الاستقلالية و المركز و اعتراف الاخرين بقيمة الفرد و قدرته على الوصول الى مراكز عليا.

**هـ- حاجات تحقيق الذات:**

يشير ماسلو الى مفهوم هذه الحاجة بانها حاجة الفرد الى ان يكون ماهرا قادرا على الوصول اليها بناء على القدرات و الكفاءات التي يمتلكها.

**2- نظرية العاملين لهيرزبيرغ:**

تركز على تحديد العوامل المسببة للرضا او عدم الرضا الوظيفي و يرى هناك عاملان يرتبطان بالرضا الوظيفي هما العوامل الدافعة الداخلية و تشكل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي و هذه غالبا ما تكون واقعة ضمن العمل او كامنة في داخله و التي في حال توافرها في موقف العمل و بشكل ملائم و ايجابي تؤدي بالضرورة الى الشعور بالرضا و القناعة لدى العاملين، لكن غيابها او عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة الى الشعور بالتبرم، يمكن حصر العوامل الدافعة في الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، الترقى اي فرص الترقية و تغيير المكانة مع احتمالية النماء فجمع

هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها اثر على الدافعية و على الاحساس بالرضا و القناعة في العمل<sup>1</sup>.

مع العوامل الصحية او الخارجية و هي التي تتعلق ببيئة العمل مثل سياسة و انظمة المنظمة، الاشراف، العلاقة بين الرؤساء و الزملاء و الرواتب، ظروف العمل، الامن الوظيفي و الحالة الاجتماعية<sup>2</sup>.

### 3- نظرية الانجاز لماكلياند 1973:

يرى صاحب هذه النظرية ان الدوافع و الحاجات هي التي تحرك الافراد في جميع الظروف و هذه الحاجات هي:

أ- **الحاجة للإنجاز:** و يميل الافراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لان يكونوا طموحين و لديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح و يحبون التحدي و يضعون لأنفسهم اهدافا طموحة و كبيرة من الممكن تحقيقها كما انهم يرغبون بتلقي تغذية راجعة حول مستوى انجازهم<sup>3</sup>.

ب- **الحاجة الى القوة:** يميل الافراد الذين لديهم حاجة قوية للقوة و الرغبة في التأثير على الاخرين و ممارسة النفوذ و الرقابة عليهم و التأثير على سلوكهم لخدمة اهداف المنظمة كما يسعون الى الوصول لمراكز قيادية<sup>4</sup>.

ج- **الحاجة الى الانتماء:** يميل الافراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء الى الرغبة الشديدة بالعمل و التواجد الشديد بالعمل و التواجد مع الغير و التفاعل الاجتماعي و مساعدة

<sup>1</sup> الطويل هاني عبدالرحمان: الادارة التربوية و السلوك المنظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

<sup>2</sup> الطويل هاني عبد الرحمان: مرجع سابق.

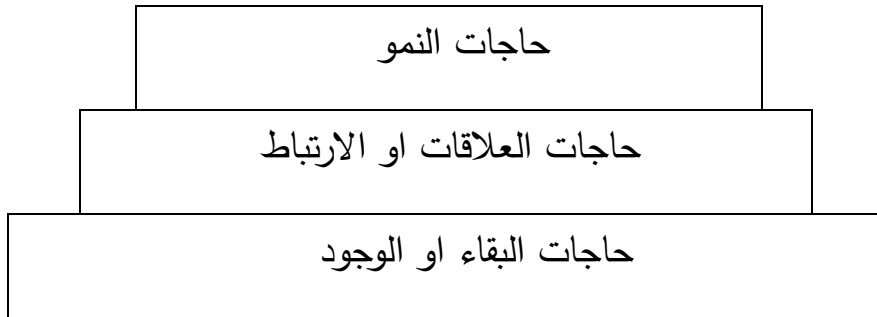
<sup>3</sup> حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات العمل، ط3، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص111.

<sup>4</sup> احمد محمد الدليمي و علي كريم ناصر: علم النفس الاداري و تطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص142.

الآخرين و الاهتمام بمساعدة على التقدم و يشعر بالبهجة و السرور عندما يكون محبوبا من الآخرين<sup>1</sup>.

#### 4- نظرية الدرر 1972:

بنيت على اساس النتائج التي توصل اليها ابراهام ماسلو في نظرية تدرج الحاجات و قد توصل الدرر سنة 1972 الى تصنيف حاجات الافراد في مجموعات اساسية و تتمثل في الحصيلا النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما بين لنا الشكل الاتي<sup>2</sup>.



الشكل 2: يوضح تدرج الحاجات عند الدرر

المصدر: عبد العزيز بن حبتور، الإدارة العامة للمقارنة، ط1 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000، ص 455

و من الشكل يتضح لنا ان الدرر قسم الحاجات الى 3 مجموعات رئيسية:  
- حاجات البقاء او الوجود و هي الحاجات التي يتم اشباعها بواسطة الماء الغذاء و ظروف العمل و تماثل الحاجات الفسيولوجية و الامن عند ماسلو.

<sup>1</sup> احمد محمد الدليمي و علي كريم ناصر: مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> عبدالعزيز صالح بن حبتور: الإدارة العامة للمقارنة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 2000، ص 455.

- حاجات العلاقات او الارتباط و يتم اشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الاخرين و تشبه الحاجات عند ماسلو<sup>1</sup>.

- حاجات النمو ترتكز على تطوير القدرات و امكانيات الفرد و الرغبة في النمو الشخصي و يتم من خلال القيام بعمل منتج او ابداعي و هي تماثل حاجات التقدير و الاحترام و تحقيق الذات عند ماسلو<sup>2</sup>.

تختلف نظرية الدرفر عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد و انتقاله من فئة لأخرى اذ يرى الدرفر ان الفرد يتحرك الى اعلى او اسفل على سلم الحاجات اي انه في حالة اخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرر حاجات قوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا و تتفق نظرية الدرفر مع نظرية تدرج الحاجات في ان الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد و ان الحاجات هي التي تحفز الفرد بحيث تصبح اقل اهمية<sup>3</sup>.

## 5- نظرية العدالة 1965:

"اظهرت دراسة ادمز عن الرضا الوظيفي و الاداء في العمل ان المساواة في الاوضاع المهنية تعد اهم محددات الرضا الوظيفي، يعرف ادمز المساواة على انها المقارنة بين ادراك الفرد لمعدل أدائه، ما يترتب على هذا الاداء من نتائج مع معدل اداء زميلة و ما يترتب على اداء ذلك الشخص من نتائج ، يترتب على عدم التساوي بين محصلة الاداء و النتائج للفرد مع محصلة الاداء و النتائج لفرد اخر سواء كان التساوي في الدخل او الامتياز او

<sup>1</sup> محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر، 2009، ص316.

<sup>2</sup> رضا صاحب ال علي و سنان كاظم الموسوي: الادارة لمحات معاصرة، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، 2012، ص458

<sup>3</sup> حريم حسين: مرجع سابق، ص111.

فرص الترقية الى ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي، يؤدي ذلك من خفض الفرد من انتاجيته او يزيد في غيابه عن العمل الى غير ذلك من التصرفات.

يشعر الفرد بالمساواة اذا ما ادرك تساوي ما يقدمه للعمل الاخرون في مجموعة للعمل و ما يحصلون عليه منه و يعكس ذلك الادراك فانه يشعر بعدم المساواة و من ثم الإحباط، عدم التحفيز و شعوره بعدم المساواة يحفز الى تحقيق:

- تغيير المدخلات من خلال تغيير ما يقدمه للعمل من جهد و انتاج و معرفة.
- تغيير المخرجات من خلال ما يحصل عليه من اجور و منافع و خدمات.
- ترك العمل لسعي الى تحقيق المساواة في مكان اخر " 1.

من خلال هذه النظريات توصلنا الى ان الرضا الوظيفي يتحقق في حالات عدة و هي (الحالة التي تشبع فيها الوظيفة حاجات الموارد البشرية، و الحالة التي تتوفر فيها الوظيفة على العوامل الدافعة، اضافة الى الحالة التي يشعر فيها المورد البشري بالعدالة).

### المطلب الرابع: عوامل الرضا الوظيفي.

هناك عدة عوامل تدخل في تشكيل الرضا الوظيفي لدى العمال و من بينها ما يلي:

#### 1- العوامل التنظيمية:

أ- **العوائد المادية:** لا يمكن اهمال دور العائد المادي كعامل من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي باعتباره نتيجة حتمية مقابل الجهد الذي يبذله العامل اضافة الى كونه وسيلة مهمة لإشباع حاجات العامل المادية و الاجتماعية، و قد تطرق هيرزبرغ في نظريته الى

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطور الاداري، ط1، دار هومة لطباعة و النشر، الجزائر، 2002، ص46، 47.

تأكيد بان الاجر يمنع حالات شعور العامل بعدم الرضا و يجعل العامل يشعر بالأمن و هو تعبير واضح عن المكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد<sup>1</sup>.

ب- **نظام الحوافز:** تعتبر الحوافز من اهم العوامل التي تؤثر الدافعية و الاداء و على سلوك العاملين لتحقيق الرضا و الاستقرار، و يدفع نحو الاداء، و قد تتخذ الحوافز صورة مختلفة، كزيادة في الاجر او تحسين في ظروف العمل او الترقية او فرص المشاركة في اتخاذ القرار الى جانب التقدير و الاعتراف، لهذا تستغل العديد من المنظمات عامل الحوافز لتشجيع العمال على بذل المزيد من الجهود و الابداع و الابتكار في العمل لتحقيق اهدافها و زيادة الاداء، و بالتالي شعور العامل بقيمة هذه الحوافز<sup>2</sup>.

ت- **نظام الترقية:** ان لفرص الترقية علاقة قوية بالرضا الوظيفي لان العامل و منذ انتمائه لمنظمة يسعى دائما للتقدم في السلم الاداري لأجل تحقيق لنفسه مكانة اجتماعية اضافة الى زيادة الاجر و هذا مرتبط بمستوى طموحات العامل و توقعاته<sup>3</sup>

ث- **نظم الاتصال:** للاتصال دور هام في المؤسسة لتحقيق رضا بين العمال و ذلك لأنه يسعى الى زيادة التفاهم و الثقة مما ينعكس على زيادة الانتاج و لا شك ان تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي الى التقليل من الشائعات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> احمد ابو هنطش و اخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2010، ص337.

<sup>2</sup> معروف هواري: الرضا الوظيفي و علاقته بهجرة الاطباء من المستشفيات الجزائرية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي وهران، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016-2017، ص34.

<sup>3</sup> معروف هواري: مرجع سابق، ص35.

<sup>4</sup> خيري خليل الجميل: مرجع سابق، ص50.

ج- القيادة و الاشراف نمط الاشراف: ايدت معظم نتائج البحوث السابقة اهمية عامل الاشراف و تأثير القيادة الرشيدة في الرفع من الروح المعنوية و الكفاية الانتاجية بدءا بدراسات هاوثون حيث يمنح الاشراف انطبعا عن النموذج الاداري السائد و عن المؤسسة و النمط القيادي بالإضافة الى تأثير الاشراف في العلاقات العمالية و خاصة على مستوى الجماعة الرسمية و غير الرسمية لمساهمة الى حد كبير في تحقيق الرضا المهني تأكيدا لما توصلت اليه نتائج دراسة بلز (pelz) عن ارتباط ارتفاع نسبة الرضا المهني بازدياد اهتمام المشرفين الشخصي بالمرؤوسين و اشراكهم في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

فخلاصة القول ان تحقيق الرضا له علاقة وطيدة بنوع القيادة السائدة في المؤسسة.

## 2- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها و مهامها و النسق الذي تسير عليه فبعض الاعمال تحتاج الى الدقة و سرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالاعمال التي يمكن للعامل ان يقوم فيها بمهام متعددة و يوجد فيها اثرات وظيفي و تمكنه من الاداء بطريقة فيه قدراته و امكاناته و خبراته و ابداعاته و كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي<sup>2</sup>.

## 3- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:  
 ✓ ارتباط الاداء بمكافئات و حوافز العمل و شعور الفرد بان قدراته تساعده على تحقيق الاداء المطلوب بما يوائم مع الاهداف المحددة.

<sup>1</sup> محمد بالربيع الرضا: عن العمل، ص 107.

<sup>2</sup> عصام عبداللطيف عمر: مرجع سابق، ص 17.

✓ ادراك الفرد بان حوافز و مكافئات العمل ذات اهمية وقيمة بالنسبة له و ادراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد و مكافئات العمل اي انه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين<sup>1</sup>.

#### 4- العوامل الشخصية (الذاتية):

ترتبط بذاتية و شخصية الفرد حيث ترتبط بالسن و النوع و الخبرة و مستوى التعليم و باستعدادات و قدرات الفرد و مستوى ذكائه و مستوى طموحه و بنمط شخصيته<sup>2</sup>.

#### 5- العوامل البيئية:

تلك العوامل ترتبط بالاطار البيئي و بثقافة المجتمع و مكانته المهنية بالمجتمع اي بمدى تمتع المهنة بمكانة اجتماعية و نظرة الاخرين لها<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج العلاقة مع الزملاء من اهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد فكلما كانت هذه العلاقة طيبة و حسنة يزيد ذلك من ارتباط الفرد بالمؤسسة و يقوي انتماءه اليها و يسعى الى تحقيق انجاز الاعمال المطلوبة منه و عكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى رضا الفرد الوظيفي و يقل انتماءه سواء للعمل او للمؤسسة التي يعمل فيها و يصبح معوقا لأي اعمال المطلوبة إنجازها.

#### المطلب الخامس: تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي:

ان الإدارة اثناء ممارستها لمختلف الأنشطة الإدارية بما فيها الاتصالات كدعامة رئيسية ، تواجه العديد من المشاكل المتنوعة لا سيما منها ما يرتبط بطبيعة العمل في جانبه المادي و الانساني.

<sup>1</sup> عصام عبداللطيف عمر: مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> كمال عبدالرحمان درويش: الادار الرياضية الاسس و التطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص254.

<sup>3</sup> كمال عبد الرحمان درويش: نفس المرجع.

## ❖ الجانب المادي و الفني:

ممثلاً في الواجبات و الطرق التي تؤدي بها العمل و الوسائل المستخدمة.

## ❖ الجانب الإنساني و الاجتماعي:

الخاص بتوجيه و تنسيق الجهود البشرية و تنمية قدراتها عن طريق المعرفة و المهارات، و كذا الحرص على صيانتها بالسبل المختلفة بالإضافة الى اختيار الحوافز التي تلئم دوافع الافراد.<sup>1</sup>

و قد جاءت تجارب "التون مايو" لتبيين الآثار التي تحدثها الأجواء المادية و الاجتماعية للعمل على ادراك الافراد سواء بشكل فردي او جماعي و على قراراتهم و سلوكهم، بالتالي على نتائج نشاطهم باعتبارهم يتفاعلون مع هذه الأجواء، فالفرد داخل الجماعة و في بيئة معينة يخضع للشروط التي يعمل فيها و لكي تستفيد المؤسسة بشكل اكبر من قدرات العامل عليها ان تؤثر على الجانب النفسي له، ذلك من خلال تحسين ظروفه الاجتماعية و توفير علاقات جديدة مع المشرفين المباشرين عليه ، و كذا هؤلاء المديرين المركزيين في المؤسسة.<sup>2</sup>

يضاف الى هذا ان "مايو" اثبت الى جانب وجود ارتباط قوي بين ظروف العمل الاجتماعية و معدلات الإنتاجية، ان زيادة التماسك العضوي بين الجماعات العمالية المنتجة للتغير حسب شكل السلطة و التنظيم او الإدارة.

فعلى سبيل المثال تعطي إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار الجماعة المنتجة الفرصة للتعاون، و الاتحاد و التماسك اكثر مما يؤدي الى زيادة قوة التضامن و بالتالي ارتفاع الروح المعنوية و منه زيادة الرضا لدى العاملين ضمن هذه الجماعة.

<sup>1</sup> سعيد يسين غامر: اتصالات إدارية و المدخل السلوكي لها، ط1، مصر الجديدة ، القاهرة، 2000، ص68.

<sup>2</sup> قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماعي و المشكلة التنظيم في المجتمعات البيروقراطية، منشأة المعارف ،مصر، 1981، ص132

كما توصل هذا الباحث كذلك الى ان الإنتاج لا يتأثر بالإضاءة فقط بقدر ما يتأثر بالحالة النفسية للعامل و التي تنشئ من اطمئنان العامل و شعوره بالرضا و هو ما يدفعه الى زيادة جهده و اقباله على العمل مما يؤدي الى تحسين مستوى الأداء او زيادة مستوى الإنتاجية.<sup>1</sup>

ان الاتصال بمختلف انواعه و اتجاهاته يلعب دورا فعالا في تحقيق الحاجات المادية و المعنوية للعمال اذ توضح الدراسات ان موقف الإدارة من العمال و نوع الاشراف فيما يعتبران من اهم العوامل المؤثرة في الموقف الإجمالي للعمل بمعنى ان العامل اذا عومل على انه شريك في الإنتاج و احسن تدريبه و كذلك اثير اهتمامه و اعطى فكرة عن اهداف العمل أيضا اذا وجه بطريقة صحيحة و قدم لهم النصح ، و هكذا تكون الإدارة قد فتحت المجال امام تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

كما ان الفضل في ارتفاع الروح المعنوية في المؤسسة يعود الى توفر شبكة الاتصالات الجيدة و ذلك من خلال عمل هذه الأخيرة على توفير عناصر الروح المعنوية التي تحدد على حسب ما يلي :

- ضمان عمل العاملين و المحافظة على اجورهم.
  - الرضا عن العمل و اشتراك العاملين في تصميم برامج التطوير و توزيع حصيلة الكفاءة الإنتاجية مع ربط هدف الفرد بهدف المؤسسة.
  - العناية بتصميم أنظمة المكافاة و حوافز الإنتاج مع وضوحها و عدالتها.
  - ضمان الترقية التي يستحقها العامل و الاستمتاع الى شكواه و العمل على انصافه.
  - عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.<sup>2</sup>
- و هذه العناصر تظهر ضرورة توفر نظام الاتصالات و مشرفين ذوي طاقات عادية في مجال الاتصال بالعمال، محاورتهم و اقناعهم ببعض القرارات و مشاركتهم فيها.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المعرفة الجامعية،

مصر 2004، ص126

<sup>2</sup> قبباري محمد إسماعيل: مرجع سابق، ص133

- و بالتالي يفتح المجال امام العمال للعب دور فعال في قيادة و نجاح و استمرارية مؤسستهم من خلال عملية الاتصال و بالتالي يصبح دور المدير ممثلا في النقاط الاتية:
- التمسك بمبادئ العلاقات الشخصية و المؤيدة و البناءة.
  - استخدام طرق الجماعة في اتخاذ القرارات و لمزاولة الاشراف.
  - الاحتفاظ بمستوى عال من الأهداف.
- و بتجمع هذه العناصر سوف نجد ان :
- الإحساس بالحرية لدى المرؤوسين في مناقشة مشاكلهم مع رؤسائهم في العمل الذين يقومون بدورهم بتقديم النصح و المشاورة و الآراء البناءة نظرا لقيام عمليات القيادة الإدارية على الثقة المتبادلة بين الطرفين.
  - التأثير المشترك في كل من الرؤساء و المرؤوسين في اهداف و أساليب العمل و أنشطة الإدارات لانفتاح عمليات التفاعل بشدة.
  - اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة من خلال الطرق الجماعية مما يؤدي الى شعورهم بالارتياح.
  - تشجيع الجماعة على المشاركة في وضع الأهداف بشكل واقعي يجعلهم متحمسين لتحقيقها.
  - التأكيد على حل المشاكل بدلا التعرف على الأوضاع لان عملية المراقبة تقوم على المشاركة مع التوجيه و الرقابة الذاتية التي تسود مختلف مجالات المؤسسة.

**خلاصة الفصل :**

مما سبق يمكن القول ان الاتصال هو شريان المؤسسة الذي يمدّها بكافة المعلومات التي تحتاجها لكي تقوم بوظائفها الأخرى، من تخطيط وتنظيم وغيرها بحيث يعمل على التنسيق بينهما، كما ان وضوح المعلومة وضمان عدم الفهم الخاطئ لها يجعلها تصل بأسرع وقت للمستقبل وتكون أكثر تقبلاً لدى العامل، كما ان توفر الوسائل بشتى أنواعها يسهل هذه العملية ويضمن عدم تشويه المعلومات او تحريفها. لذا على المؤسسة الاهتمام أكثر بالعملية الاتصالية والعمل على تحسينها وتطويرها بالشكل الذي يضمن انسيابية المعلومة بين كافة المستويات التنظيمية، ما يدفعها الى تحقيق أكبر قدر من الفعالية، ما يخلق للعامل اشباع لحاجاتهم، الشيء الذي يدفعهم الى الاحساس بالرضا الذي يعتبر من اهم العوامل الذي يؤثر على مختلف سلوكيات العمال، لان شعور العامل بالسعادة والارتياح في العمل يساعده على بذل المزيد من الجهد و العمل من اجل تحقيق اهداف المنظمة و البقاء و الاستمرارية بها.

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية المتبعة للدراسة

تمهيد.

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة.

المطلب الاول: الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة.

المطلب الثاني: المنهج و ادوات الدراسة.

المطلب الثالث: مجتمع البحث.

المبحث الثاني: لمحة تاريخية لتقديم عام لميدان الدراسة.

المطلب الاول: نشأة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بواد عيسي.

المطلب الثاني: اهداف هذه المؤسسة.

المطلب الثالث: نشاطات هذه المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات.

المطلب الاول: عرض و تحليل خصائص المبحوثين.

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الفرضية الاولى.

المطلب الثالث: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية.

الاستنتاج.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

لا تخلو اي دراسة من الجانب التطبيقي الذي يعد بدوره من اهم خطوات البحث العلمي، حيث يمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية، و التوسعية من مجال تطلعاته، كونه يعتبر المنبع الاساسي الذي يثبت او ينفي صحة الحقائق، و في هذا الفصل سنتطرق الى توضيح اجراءات الدراسة من خلال التطرق الى الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، ادوات الدراسة مع عرضنا لمجتمع البحث و لمحة تاريخية لميدان الدراسة.

**المبحث الأول : الإجراءات المنهجية المتبعة للدراسة****المطلب الاول : الدراسة الاستطلاعية و حدود الدراسة****1-الدراسة الاستطلاعية :**

اقمنا بدراستنا "بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، بالمنطقة الصناعية عيسات ايدر واد عيسي" التي دامت لمدة ( 7 أيام ) و كانت الزيارة الأولى بتاريخ 18 جويلية 2021 اين ارتكزنا على ملاحظة المكان مع اكتشاف مراكز المؤسسة و مقابلة مسؤول و ممثل المصلحة الذي فرنا له موضوع الدراسة و رغبتنا في قيام باستبيان حول عينة من عمال تنفيذيين ، حيث اعطى لنا إشارة للقبول و استجابة على رغباتنا مع توقيعه لوثيقة تسهيل المهام، و كان النزول للميدان للمرة الثانية في يوم 19 جويلية و في هذا التاريخ كأول خطوة استضافنا المسؤول من اجل اجراء مقابلة ووجهنا له بعض الأسئلة حول أمور تخص المؤسسة عامة و العمال خاصة.

و هنا اكد لنا على وجود 81 عامل من بينهم تنفيذي و اداري بحيث تم اختيارنا ل 67 عامل تنفيذي. ثم في تاريخ 22 جويلية قمنا باستلام الاستثمارات للرئيس من اجل توزيعها و ذلك راجع الى الظروف الصحية التي تمر بها البلاد في تلك الآونة ( فيروس كورونا) ووجب

علينا اتباع الإجراءات و التباعد، و في اليوم الموالي استرجعنا الاستثمارات من اجل تحليلها و مواصلة بحثنا.

## 2- حدود الدراسة :

• **المجال الزمني :** أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2021/2020 انطلاقا في شهر ماي حتى يومنا هذا.

• **المجال المكاني :** تم اجراء هذه الدراسة في مؤسسة وطنية للسيارات الصناعية بالمنطقة الصناعية عيسات ايدير بواد عيسي (s.n.v.i) التي انشأت في 8 جوان 1982.

• **المجال البشري :** يتمثل مجتمع الدراسة في العمال التنفيذيين في هذه المؤسسة الاقتصادية و يتراوح عددهم 67 عامل تنفيذي معظمهم ذكور و القليل من الاناث بحيث تضم المؤسسة في العدد الإجمالي حتى 81 عامل .

## المطلب الثاني : المنهج و الأدوات الدراسة

### 1- المنهج:

يتمثل المنهج المتبع لكل موضوع بحث منهج خاص به يستعمله الباحث قصد القيام بتحليل دقيق للظاهرة المدروسة ، و يعتبر اختلاف المناهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية تتبع من تفرع طبيعة الظواهر و طرق تناولها و طبيعة الميدان قصد تحليل الظاهرة تحليلا سلميا و إعطائها طابعا احصائيا يزيد ذلك من دقة دراستها و بحكم طبيعة موضوعنا المتعلق بتأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي ، انتهجنا منهاجا من مناهج الدراسة العلمية الا و هو المنهج الوصفي. الذي يعرف على انه جهد علمي منظم للحصول على بيانات و معلومات و اوصاف عن الظاهرة او مجموعة من الظواهر موضوع البحث، من العدد الحدي من المفردات المكونة لمجتمع البحث<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بودوش، محمد محمود الذنبيان :مناهج البحث العلمي(راس و أساليب) ،ط1، مكتبة المنار ،

فالمنهج الوصفي يعد الأسلوب المناسب لدراسة هذا الموضوع لأنه يقدم بيانات ذات قيمة علمية سريعة الفائدة على الظاهرة المدروسة و مثل هذه المعلومات قد ترشد على سبيل تغييرها نحو ما ينبغي ان تكون، كما تساعدنا في نفس الوقت على فهم الظواهر و العوامل التي تسببها<sup>1</sup>

تم اعتماد هذا المنهج في الدراسة الحالية كونه المنهج الملائم معها من حيث طبيعة الموضوع حيث تهدف هذه الدراسة الى وصف و كشف طبيعة العلاقة السائدة بين العمال فيما بينهم و مع المرؤوسين و ذلك من ناحية الاتصال و نوع الوسائل المستخدمة من طرفهم، و اكتشاف مدى رضاه عن العمل في تلك المؤسسة.

أيضا على كون هذا المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و تحليلها مع تفسيرها بناء على ما تم جمعه من بيانات.

## 2-أدوات الدراسة: من الأدوات التي استعملناها في بحثنا :

أ-الاستبيان: وسيلة للدخول في اتصال بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا و بنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات و سلوكيات مجموعة كبيرة من الافراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.

بالتالي فان الاستبيان ( الاستمارة) لها عدة مزايا باعتبارها وسيلة ملائمة لمن يريد الاتصال بعدد كبير من الافراد بهدف الحصول على معلومات دقيقة و بسيطة و التي تم التحصل عليها من طرف مساعدة مسؤول او رئيس المؤسسة و مع اكتشافنا الى ما تحتوي من مراكز

<sup>1</sup> عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، ديوان المعلومات الجامعية،

الجزائر، 1995، ص129

كما يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات و قد يستخدم على اطار واسع ليشمل الامة او في اطار ضيق على نطاق المدرسة ، و بطبيعة الحال فهو يختلف في طوله و درجة تعقيده.

ان الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة و الحصول على استجابات كاملة ، و من الأهمية بمكان ان تكون أسئلة الدراسة و فرضياتها و اضحة و معرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد.<sup>1</sup>

#### أ-1-الهيكل العام للاستمارة البحث:

قمنا باستخدام استبيان بعنوان "الاتصال التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية ، حيث تم توزيعه على ثلاث محاور:

✓ محور البيانات الشخصية : يحتوي على 6 أسئلة.

✓ محور الاتصال التنظيمي : قسمناه بدوره الى قسمين الرسمي و الغير الرسمي الذي يحتوي على 23 سؤال.

✓ محور الرضا الوظيفي: يحتوي على 7 أسئلة.

-بحيث هناك 67 استمارة و 7 أخرى ر غم اسرارنا عليها الا انها ضيعت.

<sup>1</sup> منذر عبد الحميد الضامن:اساسيات البحث العلمي،ط1، قسم علم النفس كلية التربية، جامعة قابوس،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، ص98

**ب- الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة واحدة من اقدم وسائل جمع البيانات و المعلومات الخاصة بظاهرة ما. و تعرف الملاحظة بانها عبارة عن عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات، لأحداث، مكوناتها المادية، البيئة و متابعة سيرها، اتجاهاتها، علاقتها بأسلوب علمي منظم، مخطط، هادف بقصد التفسير و تجديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة مع توجيهها لخدمة أغراض الانسان و تلبية احتياجاته.<sup>1</sup>

**ت- المقابلة:**

هي من ابرز أدوات البحث السوسولوجي حيث تعرف بانها حوار لفظي متبادل، يتم وجها لوجه بين باحث قام بمقابلة وشخص اخر او اشخاص اخرين بغرض الحصول على المعلومات و تعتبر من اهم الوسائل جمع البيانات و اكثر استخداما في البحث خاصة في مجال العلوم الاجتماعية. و قد تم استخدامها في بحثنا كأداة تدعيمية مع ممثل و رئيس المؤسسة في طرح بعض من التساؤلات حول موضوع بحثنا.

كما تعد على انها واحدة من طرق جمع المعلومات الهامة و الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة الى التعرف بعلامح او مشاعر و تصرفات المبحوثين في مواقف معينة. و يمكن تعريفها على انها المحادثة المنظمة بين اثنين (السائل و المستجيب) بقصد الحصول على المعلومات المعنية التي لها علاقة بالحالة او الموضوع المراد دراسته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار: منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، كلية

الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،الأردن،1999، ص38

<sup>2</sup> منذر عبد الحميد الضامن: نفس المرجع السابق،ص91

### المطلب الثالث: مجتمع البحث

هو جميع الافراد والاشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث . أي مختلف العناصر ذات العالقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة . لذا فان الباحث يسعى الى اشتراك جميع افراد المجتمع، وتطرقنا في اختيارنا على العمال التنفيذيين الذين يمثلون الوحدة الانتاجية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بحيث طبقنا عليها المسح الشامل وركزنا فيه على جميع العمال التنفيذيين وهم 67 عامل، من أصل 81 عامل اداري وتنفيذي. فالمسح الشامل يعرف على انه أسلوب لجمع البيانات فيما يخص مجتمع الدراسة الذي يهدف إلى الحصول على معلومات شاملة عن وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت الوحدة شخصاً أو أسرة أو مؤسسة.

### المبحث الثاني: لمحة تاريخية لتقديم عام لميدان الدراسة

**المطلب الاول: نشأة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، المنطقة الصناعية عيسات ايدير - واد عيسي.**

في سنة 1957 وجد تأسيس الشركة الفرنسية على الأراضي الجزائرية من خلال تشييد مصنع تجميع السيارات أي "البضائع الثقيلة" و ذلك في يونيو 1957 . على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة بالتحديد في الرويبة. ثم في سنة 1982/1981 تصبح (snvi) أي الشركة الوطنية للمركبات الصناعية شركة عامة اشتراكية (eps) . ولدت المؤسسة في نهاية إعادة الهيكلة سوناكوم و مرسوم انشائها و منحها مكانة شركة اشتراكية ذات طبيعة اقتصادية تحكمها المبادئ التوجيهية للإدارة الاشتراكية للمؤسسات.

ثم في ماي 1995 غيرت وضعها القانوني لتصبح مؤسسة اقتصادية عامة يحكمها القانون العام كما تم تأسيسها كشركة مساهمة ل ( spa ) بعدها أصبحت مجموعة صناعية.

في أكتوبر 2011 غيرت وضعها القانوني لتصبح تتألف من شركة ام و اربع شركات تابعة لها. بحيث نشأت المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بعيسات ايدير بواد عيسي في 8 جوان 1982 بحضور الوزير.

### المطلب الثاني: اهداف هذه المؤسسة.

تساهم المنطقة الصناعية عيسات ايدير في التنمية الصناعية المحلية لهذه الولاية، كما يوفر العديد من الفرص العمل و التي يمكن ان تساعد في خفض معدل البطالة.

فتعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مؤسسة عمومية اقتصادية تتجسد

أهميتها على المستوى الوطني في عملية تحقيق الأهداف التالية :

- العمل على تلبية الطلب الوطني من السيارات الصناعية ( شاحنات، حافلات و هياكل صناعية)
- ترقية صناعات السيارات و استعمال تقنيات و التحكم التكنولوجيا من خلال تشجيع البحث و التطوير.
- توفير المنتجات و الخدمات الخاصة بها، و العمل على تحسين مردوديتها.
- توسيع شبكتها التوزيعية و تقديم خدمات ما بعد البيع من اجل توسيع حصتها السوقية .
- تكوين الإطارات المتخصصة و القيام بالتربصات المنتظمة للموظفين.
- المساهمة في التطور الاقتصادي و الاجتماعي.
- و من خلال هذه الأهداف يمكن القول انها مؤسسة تسعى الى الحصول على حصة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية رغم المنافسة التي تعرفها من العديد من وكلاء و ممثلي المؤسسات الأوربية.

### المطلب الثالث: نشاطات هذه المؤسسة.

لقد أوكلت المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات ( المركبات) العديد من المهام مرتبطة بتطوير و تنسيق مختلف النشاطات المتعلقة بصناعة السيارات الصناعية و تسويقها و هذه النشاطات تتمثل في:

➤ **نشاطات البحث و التطوير:** نظرا للتغيرات التي تشهدها الأسواق العالمية فان المؤسسة تسعى لمراكبة هذا التغير فتعمل على تطوير و تجديد منتجاتها لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين.

➤ **نشاطات التصنيع:** تعتبر من اهم نشاطات المؤسسة و تقع تحت مسؤولية المديرية الصناعية حيث تقوم وحداتها بإنتاج قطع السباكة الخامة fonderie و انتاج قطع الغيار و تركيب السيارات الصناعية بالإضافة الى مراقبة الجودة و طرق الإنتاج.

#### ➤ **نشاطات التوزيع و الصيانة:**

✓ بيع قطع الغيار المتعلقة بمنتجات المؤسسة ( الشاحنات السيارات و الهياكل الصناعية).

✓ تقديم خدمات الضمان التصليح الصيانة و العمل على التجديد.

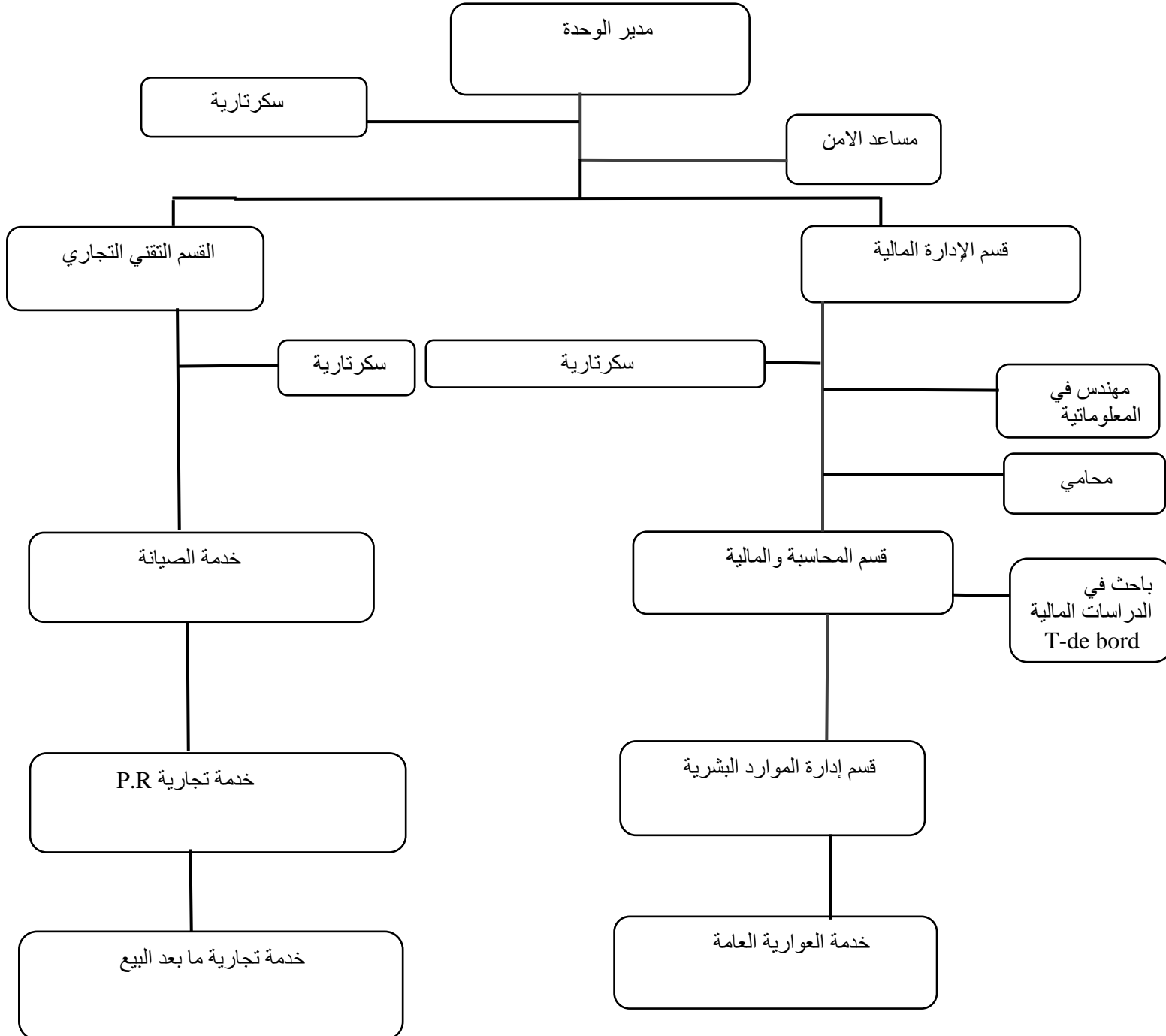
✓ توفير المعلومات و الوثائق لزبائن المؤسسة.

➤ فالمؤسسة تهتم بالتسويق و اصلاح السيارات مع الصيانة و تبديل القطع الموجودة من اجل التغيير في محركات السيارات فهو يعتبر من النشاط الرئيسي إضافة الى البيع و الشراء .

فهي المسؤولة عن تصميم و تصنيع و الإنتاج و دعم ما بعد البيع لمجموعة واسعة من المنتجات أي تقديم خدمة ما بعد البيع للمركبات المباعة. كما تلتزم الشبكة أيضا على تحسين رضا العمال فاذا كان الأداء العمال راضي و عالي كان الإنتاج اكثر.

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالمنطقة الصناعية

### عيسات ادير



## المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.

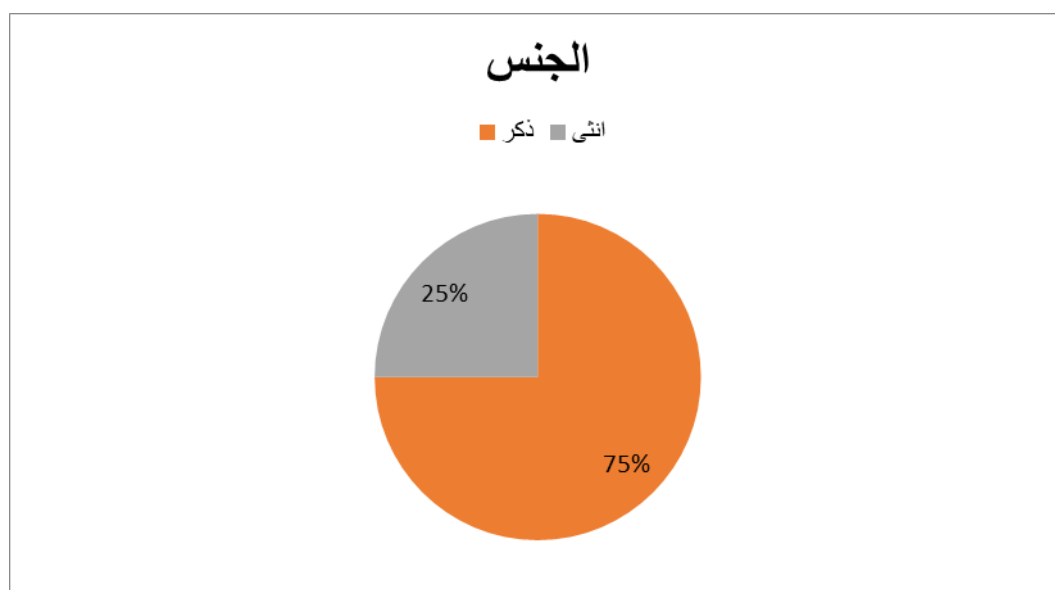
## تمهيد:

سيتم في هذا المبحث عرض أهم إجراءات الدراسة الميدانية، وتعتبر مرحلة تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها علماء البحث العلمي حيث في هذه الخطوة سنحاول عرض و تفسير النتائج التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على القراءات الإحصائية مع التحليل السوسولوجي، وبعد ذلك الوصول إلى نتائج الدراسة التي توصلنا إليها مع مناقشتها.

## المطلب الاول: خصائص المبحوثين.

## الجدول رقم (1): توزيع المبحوثين حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|---------|---------|-------------------|
| ذكر     | 45      | 75%               |
| انثى    | 15      | 25%               |
| المجموع | 60      | 100%              |



شكل رقم3: دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

من خلال المعطيات المبينة في الجدول و الشكل اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة من المبحوثين في المؤسسة الاقتصادية و التي تصل الى 75% هم ذكور، و هذا مقابل نسبة 25% من جنس الاناث.

يرجع تفسير ذلك الى أنّ ارتفاع نسبة الذكور يعود الى طبيعة العمل داخل المؤسسة بحيث يتطلب القدرة و الجهد العضلي من طرف الرجال اكثر من الاناث كونه مكان يعتمد اكثر على فئة الشباب الذين يمتلكون قدرات لممارسة المهنة.

**الجدول رقم(02): توزيع المبحوثين حسب السن.**

| النسبة المئوية(%) | التكرار | السن          |
|-------------------|---------|---------------|
| 11.7%             | 7       | اقل من 30 سنة |
| 51.7%             | 31      | 30 - 40       |
| 26.7%             | 16      | 40 - 50       |
| 10%               | 6       | 50 و اكثر     |
| 100%              | 60      | المجموع       |

من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه يتبين لنا أنّ اعلى نسبة من المبحوثين تتراوح اعمارهم ما بين 30 و 40 سنة و التي تقدر ب 51.7%، لتليها نسبة 26.7% من الذين يتراوح سنهم ما بين 40 و 50 سنة، كما نجد نسبة بين 10 % و 11% من العمال الذين يتراوح اعمارهم 50 واكثر.

اذن نستنتج أنّ معظم المبحوثين تتراوح اعمارهم بين 30 و 40 سنة، و يدل ذلك على أنّهم في سنّ يسمح لهم بأداء العمل بسهولة و كذا تحمل الاعمال الشاقة.

## الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

| النسبة المئوية (%) | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------------------|---------|------------------|
| 18.3%              | 11      | ابتدائي          |
| 23.3%              | 14      | متوسط            |
| 40%                | 24      | ثانوي            |
| 18.3%              | 11      | جامعي            |
| 100%               | 60      | المجموع          |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن اعلى نسبة عند الفئة التي لها مستوى تعليمي عند الطور الثانوي و ذلك بنسبة 40% ،تليها نسبة 23.3% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي متوسط. في حين نجد نفس النسبة والتي تقدر ب 18.3% من المبحوثين ذوي المستوى الابتدائي والجامعي.

اذن نستنتج أن اغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي ثانوي ما يؤدي الى تحقيق التفاعل و التقاهم، كونه مستوى تعليمي مقبول يساعد على نقل و تحويل الافكار التي تجر الى انجاز المهام و الوظائف التي تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة.

## الجدول رقم (04): الحالة العائلية للمبحوثين.

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الحالة العائلية |
|--------------------|---------|-----------------|
| 40%                | 24      | اعزب            |
| 60%                | 36      | متزوج           |
| 100%               | 60      | المجموع         |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة تتراوح بين 60% التي تمثل المبحوثين المتزوجين تليها 40% التي تمثل المبحوثين العازبين. يرجع تفسير ارتفاع نسبة العمال المتزوجين الى ترسيمهم في المهنة و الاستقرار فيها.

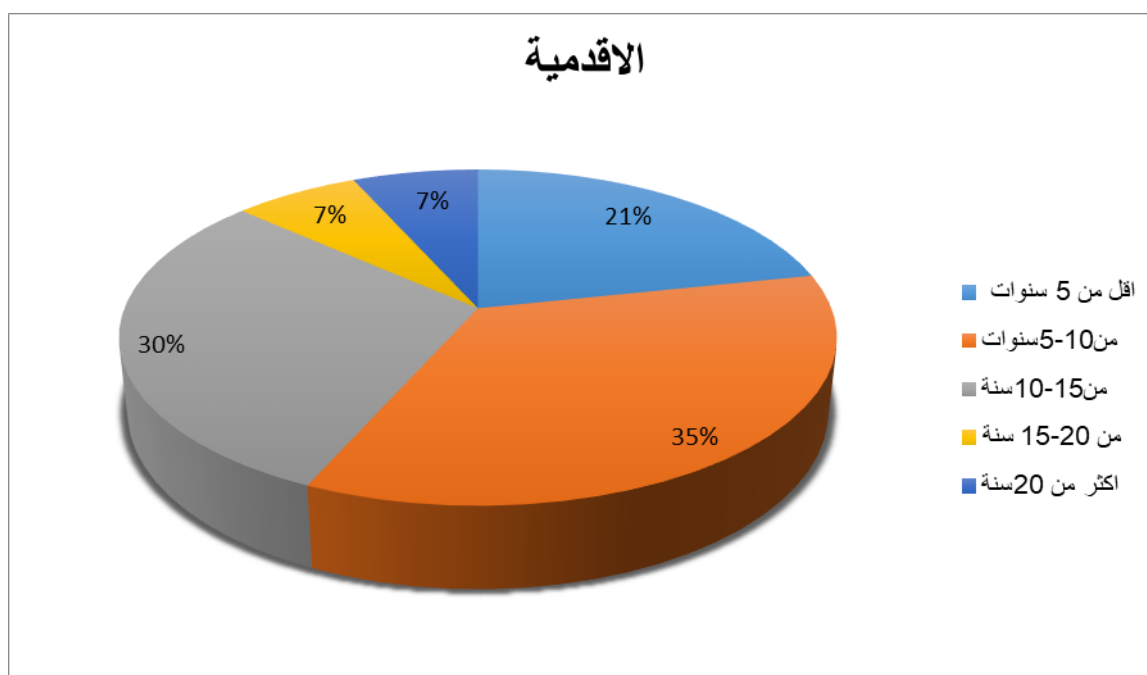
## الجدول رقم (05): الوضعية المهنية لدى المبحوثين.

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الوضعية المهنية |
|--------------------|---------|-----------------|
| 98.3%              | 59      | مرسم            |
| 1.7%               | 1       | متعاقد          |
| 100%               | 60      | المجموع         |

يتضح لنا من خلال المعطيات المبينة اعلاه أنّ اعلى نسبة من المبحوثين تمثل 98.3% و هم المرسمين، تقابلها 1.7% من المتعاقدين. من هنا نستنتج أنّ اغلبية المبحوثين يمتلكون الخبرة، و تسعى المؤسسة من خلال ترسيم العمال الى توفير نوع من الاستقرار و خلق الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة و اثاره الرغبة عندهم للاستمرار فيها مما يمكنها من تحقيق الاهداف و النمو و التطور.

الجدول رقم (06): الأقدمية في العمل.

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الأقدمية المهنية |
|--------------------|---------|------------------|
| 21.7%              | 13      | أقل من 5 سنوات   |
| 35%                | 21      | 5 - 10           |
| 30%                | 18      | 10 - 15          |
| 6.7%               | 4       | 15 - 20          |
| 6.7%               | 4       | 20 و أكثر        |
| 100%               | 60      | المجموع          |



يتضح من خلال الجدول و الشكل اعلاه أنّ اعلى نسبة عند الفئة 5 - 10 و يقدر ذلك بنسبة 35 % و في المقابل تليها الفئة الثانية 10 - 15 و تقدر بنسبة 30% ،اما الفئة الثالثة أقل من 5 سنوات تقدر بنسبة 21.7 % ، و نختم بالفئتين الاخيرتين بنسبة 6.7% .

و منه نستنتج في وجود الاقدمية في العمل في الفئتين ما بين 5 - 10 و 10 - 15 سنة. و هذا يدل على ان هذه المؤسسة فتية من حيث نشأتها حيث تعرضت الى مجموعة من الإصلاحات مما عرقل تطورها و بهذا نقول على أنها في طور التوسع و النمو.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل الفرضية الاولى.

الجدول رقم (07): يمثل الوسائل المستخدمة من طرف المسؤولين في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

| الوسائل المستخدمة من طرف المسؤولين | التكرار | النسبة المئوية(%) |
|------------------------------------|---------|-------------------|
| المقابلة                           | 16      | 26.7%             |
| اجتماعات                           | 1       | 1.7%              |
| هاتف                               | 1       | 1.7%              |
| إجابات متعددة                      | 42      | 70%               |
| المجموع                            | 60      | 100%              |

يوضح الجدول اعلاه الوسائل المستخدمة من طرف المسؤولين والتي تتمثل أنّ المبحوثين ركّزوا على الاجابة أنّ الوسائل الاكثر استخداما تعتبر من الاجابات المتعددة التي اجابوا عليها العاملين بحيث تعتبر اعلى نسبة 70% تليها المقابلة بوحدها تحتوي على نسبة 26.7% اما فيما يخص الاجتماعات والهاتف نجدهما لديهم نفس النسبة التي تمثل 1.7%. من خلال هذه النتائج نستنتج أنّ أغلبية المبحوثين يؤكدون على تنوع و تعدد الوسائل المستخدمة من طرف هذه المؤسسة في عملية الاتصال و التواصل معهم بما فيها الشفوية المكتوبة و الالكترونية، هذا ما يدل على أنّ الادارة تمنح للعامل حرية الاختيار و هدفها ايصال الرّسالة و فهم محتوى العمل مع خلق روح الجماعة ما يؤكد ذلك أنّ الادارة تهتم بشؤون العامل، كما أنّ هذا التنوع قد يفسره اختلاف المستويات و المناصب المحتركة من

طرف المبحوثين فهناك المسؤولين الذين يحتاجون اكثر من وسيلة اتصال لتوصيل المعلومات و الاخبار حتى تصل الى الجهات المعنية بصفة سليمة مما يخلق لديهم اشباع في حاجاتهم من المعلومات التي تفيدهم في العملية الإنتاجية و حاجاتهم الشخصية الشيء الذي يخلق فيه الرضا عن وظيفتهم.

الجدول رقم (8): العملية التخطيطية في نشر المعلومات من طرف المبحوثين.

| النسبة المئوية(%) | التكرار | العملية التخطيطية في نشر المعلومات من طرف المبحوثين. |
|-------------------|---------|--|
| 3.3%              | 2       | سيئة   |
| 83.3%             | 50      | مقبولة   |
| 13.3%             | 8       | جيدة   |
| 100%              | 60      | المجموع  |

من خلال القراءة الاحصائية للجدول اعلاه الذي يمثل العملية التخطيطية في نشر المعلومات داخل المؤسسة يتبين لنا ان اكبر نسبة من المبحوثين صرحوا على انها عملية مقبولة اذ تقدر بأعلى نسبة و هي 83.3% تليها نسبة 13.3% صرحوا بوجود عملية جيدة و في الاخير نجد نسبة ضعيفة من المبحوثين تمثل 3.3% عموما اجابوا على انها سيئة.

نستنتج أنّ اغلبية المبحوثين صرحوا أنّ العملية التخطيطية لنشر المعلومات مقبولة ويعود هذا لاعتمادها على مختلف الوسائل الاتصالية ما يمنح للعامل الاريحية و الفهم لمحتوى العمل. فعلى الرؤساء المسؤولين على تخطيط هذه العملية الحرص على كفاءة و فعالية العناصر المستخدمة في العملية الاتصالية و استراتيجيات تنفيذها للحصول على تأثير اكثر لرفع مستويات الرضا عن العاملين من خلال التأثير على افكارهم و سلوكياتهم للحصول على اجابة اكثر من طرفهم مما سوف يحقق أهدافها فيبقى على المؤسسة العمل

بجدية من اجل تطوير هذه العملية نظرا لما لها من أهمية في تدفق المعلومات و حركتها في كل اتجاه و عبر كل مستويات المؤسسة.

الجدول رقم (9): يمثل حرية تعبير المبحوثين عن اقتراحاتهم و علاقته بمدى شعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة.

| المجموع |  | كثيرا              |         | نوعا ما            |         | مدى الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة |
|---------|--|--------------------|---------|--------------------|---------|-----------------------------------|
|         |  | النسبة المئوية (%) | التكرار | النسبة المئوية (%) | التكرار |                                   |
|         |  |                    |         |                    |         | مدى حرية التعبير في الآراء        |
|         |  |                    |         |                    |         | أحيانا                            |
|         |  |                    |         |                    |         | دائما                             |
|         |  |                    |         |                    |         | المجموع                           |

من خلال القراءة الاحصائية للجدول اعلاه نلاحظ أنّ الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يمتلكون حرية التعبير في بعض الاحيان بنسبة 71.7% تدعمها 80.6% التي تمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا على شعورهم نوعا ما بالانتماء الى المؤسسة، أما الاتجاه الآخر يمثل العمال الذين يمتلكون حرية دائمة للتعبير عن آرائهم داخل المؤسسة و ذلك بنسبة قليلة تصل الى 28.3%، تدعمها نسبة 43.5% من الفئة الذين يشعرون كثيرا بانتمائهم للمؤسسة.

اذن ممّا سبق نستنتج ان اغلبية المبحوثين احيانا ما لديهم الحرية للتعبير عن آرائهم و مشكلاتهم داخل المؤسسة، ذلك انهم نوعا ما يشعرون بانتمائهم اليها، عليه يمكن القول أنّها تترك مجالا معين و يستلزم توسيعه لإعطاء فرصة اكثر للعمال لإدلاء بآرائهم و انشغالاتهم نظرا لما له من اهمية بالغة لكلا الطرفين حتى تنمي الشعور بانتماء العامل اليها

من خلال عرض افكاره و نقلها لمسؤول الامر الذي يشعره بأهميته و مكانته، كذا اهتمام المؤسسة به مما يحرضه لبذل مجهودات اكثر و يجعله راض عن عمله.

الجدول رقم (10): مدى الشعور المبحوثين بالرضا عن العمل حسب مدى ملائمة الوسائل الاتصالية لموضوع الرسالة.

| المجموع                  |         | دائما                    |         | أحيانا                   |         | مدى ملائمة الوسائل<br>مدى<br>الشعور<br>بالرضا عن العمل |
|--------------------------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|--|
| النسبة<br>المئوية<br>(%) | التكرار | النسبة<br>المئوية<br>(%) | التكرار | النسبة<br>المئوية<br>(%) | التكرار |  |
| 30%                      | 18      | 13.3                     | 2       | 36.4                     | 16      | راضي قليلا   |
| 70%                      | 42      | 86.7                     | 13      | 64.4                     | 29      | راضي جدا   |
| 100%                     | 60      | 100                      | 15      | 100                      | 45      | المجموع  |

من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ أنّ الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم راضون جدا عن العمل بنسبة 70 % تدعمها نسبة 86.7% من فئة المبحوثين الذين صرّحوا بديمومة ملائمة الوسائل الاتصالية لموضوع الرسالة اما الاتجاه الاخر يمثل فئة من المبحوثين الذين لديهم شعور قليل بالرضا عن العمل حيث تصل نسبتهم الى 30% تدعمها نسبة 36.4% من الذين اكدوا على أنّ الوسائل الاتصالية ملائمة في بعض الاحيان فقط لموضوع الرسالة. منه نستنتج أنّ اغلبية المبحوثين اكدوا على ان وسائل الاتصال دائما ملائمة مع موضوع الرسائل الموجهة اليهم مما يخلق الشعور بالرضا عن عملهم ذلك لان استيعاب مضمون الرسائل يجعلهم ينسقون بين المهامات الموجهة لهم و

يفهمون عملهم و يزيد ذلك التفهم و التماور الايجابي بين كل اطراف مستويات المؤسسة مما ينمّي الثقة و الدافعية لدى العاملين و خلق الشعور بالرضا عن عملهم. من هنا يتبين لنا أنّ هذه المؤسسة تعطي أهمية للعامل و تردّد الاعتبار له و ترفع من معنوياته من اجل الاستمرار في العمل.

الجدول رقم (11): مدى مساهمة العملية الاتصالية الرسمية في خلق الرضا عن العمل داخل المؤسسة.

| النسبة المئوية(%) | التكرار | مدى مساهمة العملية الاتصالية في خلق الرضا عن العمل |
|-------------------|---------|--|
| 98.3%             | 59      | نعم  |
| 1.7%              | 1       | لا   |
| 100%              | 60      | المجموع  |

من خلال القراءة الاحصائية في الجدول اعلاه يتضح لنا ان اعلى نسبة من المبحوثين صرحوا ان هذه العملية تخلق الشعور بالرضا عن عمله و التي تقدر ب 98.3% تقابلها نسبة ضئيلة جدا 1.7% فهم ينفون هذا الامر.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ معظم المبحوثين هم راضون عن العملية الاتصالية الرسمية مما يدل على أنّها ناجحة في هذه المؤسسة من خلال توفير كل الوسائل اللازمة، فيمكن القول أنّ المسيرين يتحكمون في هذه العملية بصفة فعّالة و يخططون لها و ذلك من خلال دراسة و معالجة مواضع الرسائل حتى تؤثر بصفة فعّالة لدى العمال بتزويدهم بكل المعلومات و المستجدات حول مهنتهم مما يعزز الثقة في نفوسهم المتبادلة مع رؤسائهم و هو الامر الذي ينمّي الاحساس بالرضا لديهم، فكما تبين لنا من خلال الجدول السابق رقم(10) أنّ المسيرين حتى وقفوا الى حدّ اكبر في اقتناء الوسائل اللازمة في كل موضوع

الرسالة راعوا العديد من العوامل حتى تبلغ الرسالة صاحبها كل المعاني الموجهة لهم و هو ما خلق لديهم الرضا عن عملهم.

الجدول رقم(12) : يوضح الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية داخل هذه المؤسسة.

| النسبة المئوية(%) | التكرار | الصعوبات التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة |
|-------------------|---------|---|
| 38.3%             | 23      | صعوبات شخصية                                      |
| 40%               | 24      | صعوبات تنظيمية                                    |
| 5%                | 3       | صعوبات بيئية                                      |
| 16.7%             | 10      | اجابات متعددة                                     |
| 100%              | 60      | المجموع   |

يتبين لنا من خلال احصائيات هذا الجدول اعلاه أنّ الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال تعود الى الصعوبات التنظيمية و التي تمثل كأكبر نسبة ب 40%، لتليها صعوبات شخصية بنسبة 38.3% و تقابلها نسبة 16.7% التي تعتبر الامتزاج بين الاجابات المتعددة بين المبحوثين اما فيما يخص الصعوبات البيئية فهي تمثل نسبة ضئيلة جدا ب 5%.

من خلال القراءة الاحصائية نستنتج أنّ الصعوبات التنظيمية هي الركيزة الاولى التي تعيق العملية الاتصالية حسب اغلبية المبحوثين وتشكل الخطر على المؤسسة فوجود هيكل تنظيمي ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعّال، كما نجد أنّ الذين لديهم طموحات في الترقية والصعود يميلون الى تشويه المعلومات كون أنّ تنظيم المؤسسة يلعب دور هام و بارز على العامل خاصة و على المنظمة عامة بحيث هذا الأخير يسعى لخلق الجو الملائم و الاريحية مما يدفع نحو الانتاجية.

الجدول (13): مدى شعور المبحوثين بالرضا عن عملهم حسب علاقتهم برؤسائهم.

| المجموع                  |       | جيدة                     |       | حسنة                     |       | علاقة الرؤساء بالعاملين<br>في المؤسسة<br>مدى المساهمة بالشعور<br>بالرضا عن العمل |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|--|
| النسبة<br>المئوية<br>(%) | تكرار | النسبة<br>المئوية<br>(%) | تكرار | النسبة<br>المئوية<br>(%) | تكرار |  |
| 30%                      | 18    | 6.2                      | 1     | 39.5                     | 17    | راضي قليلا   |
| 70%                      | 42    | 93.8                     | 15    | 61.3                     | 27    | راض جدا  |
| 100%                     | 60    | 100                      | 16    | 100                      | 44    | المجموع  |

من خلال القراءة الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ ان الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا بشعورهم الشديد عن عملهم و ذلك بنسبة 70% تدعمها فئة من الذين صرحوا على وجود علاقة جيدة مع رؤسائهم بنسبة 93.8% اما الاتجاه الاخر يمثل من فئة من المبحوثين الذين هم راضون قليلا عن عملهم بنسبة 30% تدعمها العمال الذين اقرروا بوجود علاقة حسنة مع رؤسائهم بنسبة تصل 39.5%.

فنستنتج من خلال ما سبق معظم المبحوثين تسودهم علاقة جيدة مع رؤسائهم ما ادى الى خلق الشعور بالرضا، وهذا كون انه تربط بينهم علاقة وطيدة فحتمًا يساعدهم في خلق جو ملائم يساهم في تسهيل المهام وفتح المجال للعمل بأريحية و الدفع الى اداء افضل و انتاج اوفر. فيمكن القول أنّ هذه المؤسسة تهتم بترسيخ علاقات وطيدة فقد أكدّ التون مايو على وجود ارتباط كبير بالروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من دافعيتهم الى العمل وبت روح الاستقرار والاطمئنان في نفوسهم من خلال الاتصال والتواصل الحسن بين الرؤساء والمرؤوسين الامر الذي يخلق عند هؤلاء الاحساس بالرضا عن عملهم و انتمائهم.

الجدول رقم (14): كيفية الشعور بالرضا عن العمل داخل هذه المؤسسة.

| النسبة المئوية (%) | التكرار | كيفية الشعور بالرضا عن العمل من خلال |
|--------------------|---------|--------------------------------------|
| 20%                | 12      | سهولة انسيابية                       |
| 13.3%              | 8       | نقص كل انواع الاشاعات                |
| 15%                | 9       | بث روح الجماعة                       |
| 10%                | 6       | القضاء على المشكلات                  |
| 41.7%              | 25      | اجابات متعددة                        |
| 100%               | 60      | المجموع                              |

يتبين لنا من خلال احصائيات هذا الجدول اكبر نسبة من المبحوثين تمثل 41.7% اوقع اختيارهم على اكثر من اجابة حيث تتحلى معظمها بسهولة انسيابية المعلومات و بث روح الجماعة و ضف الى ذلك القضاء على المشكلات لتليها السهولة الانسيابية الذي بوحده يمثل 20%.

من خلال ما سبق يتضح لنا أنّ اغلبية المبحوثين يشعرون بالرضا عن العمل في اطار عملية الاتصال من خلال تأثرهم بمجموعة من المؤشرات في نفس الوقت، مما يدل على أنّ هذه العملية تساهم في انسيابية المعلومات التي تأتي من المسيرين و المشرفين الى المنفذين للعملية الانتاجية فهي عملية تخص بإعطاء المعلومات في العمل، فالعامل عندما يتغدى بكافة المعلومات التي يبحث عنها تخلق لديه الدافعية و الرضا و حب عمله و يكون راضٍ على وجوده في المؤسسة.

الجدول رقم (15): يمثل مدى تلقي المبحوثين استجابة اثناء العملية الاتصالية بالمسؤولين و علاقتها باستقبال الادارة للعمال للاستماع الى انشغالاتهم.

| المجموع                          |         | لا                    |         | نعم                   |         | مدى استقبال الادارة للعمال<br>مدى تلقي<br>الاستجابة من طرف<br>المسؤولين |
|----------------------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|---|
| النسبة<br>التكرار<br>المئوية (%) | التكرار | النسبة<br>المئوية (%) | التكرار | النسبة<br>المئوية (%) | التكرار |   |
| 88.3%                            | 53      | 75                    | 3       | 89.3                  | 50      | نعم   |
| 11.7%                            | 7       | 25                    | 1       | 10.7                  | 6       | لا  |
| 100%                             | 60      | 100                   | 4       | 100                   | 56      | المجموع   |

من خلال القراءة الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ ان الاتجاه العام يمثل المبحوثين الذين صرحوا على وجود استجابة سريعة من قبل المسؤولين اثناء عملية الاتصال و ذلك بنسبة 88.3% تدعمها 89.3% الذين يرون على ابراز و اهتمام الادارة على استقبالهم من اجل الاستماع الى انشغالاتهم اما الاتجاه الاخر الذي يمثل فئة من المبحوثين صرّحوا على عدم وجود اي استجابة من قبل المسؤولين اثناء الاتصال بهم بحيث تقدّر النسبة 11.7% تدعمها 25% صرّحوا برخص الادارة لاستقبالهم و لطرح انشغالاتهم.

اذن نستنتج أنّ الاغلبية من المبحوثين اجابوا بوجود اجابة سريعة من قبل المسؤولين و هذا دليل على الاهتمام الذي تمده الادارة للعمال و استقبالهم و الاستماع اليهم، مما يدل على أنّ الاتجاه الصاعد اثناء عملية الاتصال نشيط داخل هذه المؤسسة حيث تعطي الادارة فرصة للعمال للتعبير عن انشغالاتهم و توصيل مشكلاتهم و شكاويهم لها و كذا المصاعب التي يواجهونها في عملهم مما يخلق لديهم الدافعية لمواصلة و حب عملهم و القيام به بصفة مميزة. فالإصغاء والحوار مع العامل يخلق بالرضا عن عمله واكثر اعتناقا به و هذا ما

يجعله يجند كل قواه العضلية و الذهنية للأداء المتميز للعملية الانتاجية و تحقيق اهدافه و اهداف المؤسسة من خلال هذا العمل.

الجدول رقم (16): مدى تقديم المبحوثين الشكاوي اثناء التعرض لمشكلة.

| النسبة المئوية(%) | التكرار | مدى تقديم المبحوثين الشكاوي |
|-------------------|---------|-----------------------------|
| 73.3%             | 44      | نعم                         |
| 26.7%             | 16      | لا                          |
| 100%              | 60      | المجموع                     |

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بانهم يقدمون شكاوي عند وجودها للإدارة و الجهات المعنية و ذلك بنسبة 73.3% في حين نسبة قليلة تقدر ب 26.7% لا يقومون بتقديم شكاوي في حالة مواجهتهم للمشكلات.

هذا ما يفسر أنّ المؤسسة لا تعترض اي شكوى من طرف العامل بحيث تفتح له المجال باستقبالهم ما يدل على أنّها تقوم على الالتزام بدورها القائم والتحاور معهم، فهي تعتبر ضرورية من اجل تقليل حدوث المشاكل للمؤسسة و من اجل نموها و بقائها و زرع الثقة فيما بينهم و بين العمال.

الجدول رقم (17): مدى مساهمة المبحوثين في تسهيل و تسيير العمل و ذلك حسب وضعيتهم المهنية.

| المجموع              |         | متعاقد               |         | مرسم                 |         | الوضعية المهنية<br>مساهمة<br>المبحوثين<br>في تسيير<br>العمل |
|----------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|---------|---|
| النسبة<br>المئوية(%) | التكرار | النسبة<br>المئوية(%) | التكرار | النسبة<br>المئوية(%) | التكرار |   |
| 63.3%                | 38      | 28.5                 | 2       | 67.9                 | 36      | نعم   |
| 36.3%                | 22      | 71.4                 | 5       | 32                   | 17      | لا  |
| 100%                 | 60      | 100                  | 7       | 100                  | 53      | المجموع   |

يمثل الجدول اعلاه احصائيا ان الوضعية المهنية و مدى مساهمته في تسهيل و تسيير العمل بحيث يمثل الاتجاه العام فئة من المبحوثين الذين صرحوا على وجود مساهمة فيما يخص التسهيل و التسيير و تقدر ب 63.3% تدعمها 67.9% صرحوا على ان وضعيتهم المهنية مرسمة اما الاتجاه الاخر يمثل فئة المبحوثين الذين ليس لديهم مساهمة في تسيير العمل بنسبة 36% تدعمها 71.4 % من المتعاقدين.

من خلال ما سبق نستنتج بما أنّ معظم المبحوثين بالمؤسسة اقرّوا على أنّهم مرسمين ما يكتسبهم الخبرة في اداء عملهم فهذا دليل كافي أنّ الوضعية المهنية لها اهمية كبيرة في المساهمة في تسيير العمل و القيام به على افضل وجه مع فهمهم المتقن لكيفية اداءه و تحسينه من اجل انتاج اوفر.

### المطلب الثالث: عرض و تحليل الفرضية الثانية.

الجدول رقم(18): يمثل كيفية الحصول على المعلومات حول العمل و مدى تأثيره في

خلق الشعور بالرضا عن العمل.

| المجموع            |         | الاثنين معا        |         | المشرفين           |         | زملائك             |         | كيفية الحصول على المعلومات<br>مدى تأثيره في خلق الرضا عن العمل |
|--------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|--|
| النسبة المئوية (%) | التكرار | النسبة المئوية (%) | التكرار | النسبة المئوية (%) | التكرار | النسبة المئوية (%) | التكرار |  |
| 30%                | 18      | 25                 | 9       | 33.3               | 1       | 38.1               | 8       | راض قليلا  |
| 70%                | 42      | 75                 | 27      | 66.7               | 2       | 61.9               | 13      | راضي جدا   |
| 100%               | 60      | 100                | 36      | 100                | 3       | 100                | 21      | المجموع  |

يوضح الجدول اعلاه أنّ الاتجاه العام هو اكبر نسبة من المبحوثين و التي تقدر ب 70% هم راضون جدا عن عملهم، تدعمها نسبة 75% الذين يؤكّدون على أنّ طريقة الحصول على المعلومات يكون بفضل الزملاء والمشرفين معا (اي الاثنين معا) ثمّ تليها 66.7% يعتمدون على المشرفين في حصولهم على المعلومات، ليليه الاتجاه الآخر الذي يمثل فئة من المبحوثين الذين هم غير راضون بحيث تقدّر النسبة 30%، تليها 38.1% صرّحوا أنّ الزملاء هم الوسيلة الصّحيحة في كيفية الحصول على المعلومات.

من خلال هذا نستنتج أنّ العامل لحصوله على المعلومات حول مهنته يستعين بالزملاء و المشرفين معا ما يفسر ذلك على وجود علاقة ترابطية مع اتصال و تواصل دائم ما يدفع العامل الى الاريحية ممّا يخلق لديهم الدّافعية لمواصلة و حب عملهم والقيام به بصفة مميّزة فالحوار بين العامل و المشرف يؤدّي الى تحقيق اهدافه و اهداف المؤسسة معا.

الجدول رقم(19): مدى اهتمام المسؤولين بالمشاكل الشخصية و كيفية مساهمته في خلق الشعور عن العمل.

| المجموع                      |         | لا                           |         | نعم                          |         | مدى اهتمام المسؤولين بالمشاكل الشخصية<br>كيفية مساهمته في خلق الشعور بالرضا |
|------------------------------|---------|------------------------------|---------|------------------------------|---------|---|
| النسبة التكرار<br>المئوية(%) | التكرار | النسبة التكرار<br>المئوية(%) | التكرار | النسبة التكرار<br>المئوية(%) | التكرار |   |
| 30%                          | 18      | 41.7                         | 5       | 27.1                         | 13      | راض قليلا   |
| 70%                          | 42      | 58.3                         | 7       | 72.9                         | 35      | راض جدا   |
| 100%                         | 60      | 100                          | 12      | 100                          | 48      | المجموع   |

من خلال المعطيات المبنية في الجدول اعلاه نلاحظ أنّ الاتجاه الاكبر و العام يمثل نسبة 70% من المبحوثين الذين هم راضيون جدا عن العمل تدعمها 72.9% صرّحوا على وجود اهتمام من طرف المسؤولين لتاليها 58% بعدم اهتمام بمشاكلهم الشخصية اما فيما يخص الاتجاه الآخر الذي يمثل فئة من المبحوثين الذين لديهم شعور راض قليلا تقدر بنسبة قليلة 30%، تدعمها 41% صرّحوا على عدم اعطائهم أيّ اهتمام لمشاكلهم الخاصة.

نستنتج من خلال المعطيات الاحصائية أنّ اغلبية المبحوثين صرّحوا أنّهم راضون عن عملهم و ذلك يعود الى اهتمام المسؤولين لمشاكلهم الشخصية ما يدل أنّ الادارة ردت الاعتبار لهم حتى خارج نطاق العمل، من خلال ما سبق نرى أنّ المسؤولين و العمال تربطهم علاقات جيدة و اتصال دائم مع فتح لهم المجال للاستماع ما يؤدي ذلك الى رفع من قيمته و الاحساس بالأمان و الشعور بالراحة النفسية مع الرضا عن عملهم.

الجدول رقم (20): يمثل مدى تنظيم المبحوثين الخرجات مع الزملاء في اوقات الفراغ و ذلك حسب سنهم.

| المجموع   |       | 50 و اكثر |       | 50 - 40   |       | 40 - 30   |       | اقل من 30 سنة |       | السن                                   |
|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|---------------|-------|--|
| نسبة      | تكرار | نسب       | تكرار | نسبة      | تكرار | نسبة      | تكرار | نسبة          | تكرار |  |
| مئوية (%) | ر     | مئوية (%) | ر     | مئوية (%) | ر     | مئوية (%) | ر     | مئوية (%)     | ر     | مدى تنظيم المبحوثين الخرجات مع الزملاء |
| 28.3%     | 20    | 50        | 3     | 50        | 8     | 16.1      | 5     | 40.3          | 4     | ابدا                                   |
| 66.7%     | 40    | 50        | 3     | 50        | 8     | 74.2      | 23    | 58.7          | 6     | أحيانا                                 |
| 100%      | 60    | 100       | 6     | 100       | 16    | 100       | 28    | 100           | 10    | المجموع                                |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أنّ الاتجاه العام يمثل فئة من المبحوثين الذين ينظمون احيانا خرجات مع زملائهم و ذلك بنسبة تقدر 66.7%، تدعمها نسبة 74% حيث تتراوح اعمارهم ما بين 30 و 40 سنة اما الاتجاه الآخر يمثل المبحوثين الذين لا ينظمون تلك الخرجات بنسبة 28.3%، تدعمها نسبة 40% من المبحوثين حيث سنهم يقل من 30 سنة.

نستنتج من خلال ما سبق أنّ معظم المبحوثين الذين ينظمون احيانا للخرجات مع زملائهم في اوقات فراغهم حيث تتراوح اعمارهم ما بين 30 الى 40 بمعنى لم يتجاوز سنهم 40 سنة، مما يدل أنّ عملية الاتصال و التواصل بين العمال في هذه المؤسسة مستمرة حتى في اوقات الفراغ خارج اطار العمل، و يدل ايضا على وجود علاقات طيبة بينهم و التي طورت من علاقات عمل الى علاقات الصداقة، و هو ما تؤكده نتائج الجدول المتعلق بطبيعة العلاقات السائدة مع الزملاء مما يقودنا الى القول أنّ هذه العلاقات تؤثر بصفة

ايجابية لدى العمال و تخلق لديهم الرضا عن عملهم و تشجعهم على التمسك بصفاتهم و البقاء في هذه المؤسسة.

الجدول رقم(21) : يمثل مدى تنظيم المبحوثين خرجات في اوقات الفراغ و ذلك حسب طبيعة العلاقات السائدة بينهم.

| المجموع    |                | جيدة       |                | حسنة       |                | طبيعة العلاقات السائدة بين المبحوثين مدى تنظيم خرجات في أوقات الفراغ |
|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|--|
| نسبة تكرار | نسبة مئوية (%) | نسبة تكرار | نسبة مئوية (%) | نسبة تكرار | نسبة مئوية (%) |  |
| 33.3%      | 20             | 38.8       | 7              | 30.9       | 13             | ابدا   |
| 66.6%      | 40             | 61.1       | 11             | 70.7       | 29             | أحيانا   |
| 100%       | 60             | 100        | 18             | 100        | 42             | المجموع  |

من خلال القراءة الاحصائية للمعطيات المبينة في الجدول اعلاه نلاحظ أنّ الاتجاه العام يمثل المبحوثين الذين صرّحوا على أنّ في بعض الاحيان تساهم العلاقة في تنظيم الخرجات في اوقات الفراغ و ذلك بنسبة 66% تدعمها 70.7% من العمال الذين صرّحوا على وجود علاقة حسنة فيما بينهم، امّا فيما يخصّ الاتجاه الآخر يمثل فئة المبحوثين الذين لا ينظّمون ابدا خرجات في اوقات فراغهم حيث تقدر بنسبة 33.3%، و هناك فئة من المبحوثين يرون عدم مساهمة تلك العلاقات رغم وجود العلاقة الجيدة فيما بينهم و التي تقدر ب 38.8%.

من خلال المعطيات اعلاه نستنتج أنّ الاغلبية ينظمون خرجات في اوقات الفراغ في بعض الاحيان مع أهم تربطهم العلاقة الجيدة و هذا دليل أنّ علاقتهم تتمحور داخل المؤسسة فقط و قد يعود هذا لأسباب ابرزها اختلاف الاعمار مثلما صرحوا سابقا. الجدول رقم(22): يمثل علاقة المبحوثين مع الزملاء و مدى التغيب عن العمل.

| المجموع  |       | جيدة     |       | حسنة     |       | العلاقة المبحوثين مع زملاء هم مدى التغيب عن العمل |
|----------|-------|----------|-------|----------|-------|---|
|          |       | نسبة     | تكرار | نسبة     | تكرار |   |
| نسبة     | تكرار | نسبة     | تكرار | نسبة     | تكرار |   |
| مئوية(%) |       | مئوية(%) |       | مئوية(%) |       |   |
| %40      | 24    | 66.7     | 12    | 28.5     | 12    | نادرا   |
| %60      | 36    | 33.3     | 6     | 71.4     | 30    | أحيانا  |
| %100     | 60    | 100      | 18    | 100      | 42    | المجموع   |

يوضح الجدول اعلاه أنّ الاتجاه العام يمثل نسبة 60% من المبحوثين الذين صرّحوا أنّهم يغيبون عن عملهم في بعض الاحيان حيث تدعمها نسبة 71.4% من فئة المبحوثين الذين يتميزون بعلاقة حسنة، أمّا الاتجاه الآخر صرّحوا على أنّهم نادرا ما يغيبون و يقدر ب 40%، تدعمها المبحوثين الذين تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم وذلك بنسبة 66.7%.

نستنتج من خلال المعطيات أنّ اغلبية المبحوثين اكّدوا على أنّهم يغيبون في بعض الاحيان و تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم رغم ذلك نستخلص أنّ العلاقة الوطيدة و الجيدة لها دور فعال في المؤسسة، فهي تدفع العامل الى المثابرة في عمله و رفع من معنوياته و الرغبة في الاستمرار، أمّا عن سبب الغياب في بعض الاحيان فحتما يعود ذلك الى ظروف معينة او لضرورة ما، فكلما قلت نسبة التغيب كلما دل ذلك على اهمية العلاقات السائدة بين جماعات العمل ما يؤدي الى خلق جو ملائم و تبني مبداء التعاون و التنسيق و

الاتصال الفعال بين الافراد العاملين مما يؤدي الى اشباع رغباتهم و زيادة درجة الرضا عن عملهم.

## 1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

تكتسي عملية التفسير ومناقشة النتائج اهمية بالغة في البحث السوسولوجي، اذ انها تبرز مهارة الباحث وبراعته التحليلية وفي هذه الخطوة نقوم بمناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات حول موضوع الدراسة.

### أ-مناقشة نتائج بيانات خصائص المبحوثين:

اتضح من خلال هذه الدراسة أنّ توزيع المبحوثين حسب الجنس معظمهم ذكور وذلك ب 75%، بحيث يعود ذلك الى طبيعة العمل داخل المؤسسة، بحيث تطلب القدرة و الجهد العضلي من طرف الرجال اكثر من الاناث كون أنّ فئة الشباب يمتلكون قدرات لممارسة المهنة، اما فيما يخص السن فمعظم الاعمار تتراوح بين (30 الى 40 سنة) بحيث تقدر بنسبة 51,7% ، يعود هذا الى أنّ سنّهم يسمح لهم بأداء مهامهم بسهولة و تحمل الاعمال الشاقة، إضافة الى المستوى التعليمي الذي نرى فيه أنّ الأغلبية ذو مستوى ثانوي تمثل ب 40% أي مستوى تعليمي مقبول يساعد على نقل و تحويل الأفكار و تحقيق التفاعل، التقاهم. اما الحالة العائلية للمبحوثين تفسر أنّ معظم العمال متزوجين و هذا لترسيمهم في المهنة و الاستقرار فيها، ما يخلق الشعور بالرضا و الرغبة للاستمرار، في الأخير نستنتج ان فئة ما بين ( 10 الى 15 سنة) تمثل الأكثر الاقدمية بنسبة 30% ويرجع هذا الى أنّ المؤسسة تعرضت لمجموعة من الإصلاحات مما عرقل تطورها و من هنا يمكن القول على انها في طور التوسع و النمو.

## ب. مناقشة نتائج الجزئية للفرضية الاولى:

جاءت هذه الفرضية لتهتم بتأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة والتي تم صياغتها كمايلي: يؤثر الاتصال التنظيمي الرسمي بفعالية في خلق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

فانطلاقا من مجموعة من الأسئلة التي يتناولها المحور الثاني من الاستمارة التي تمّ معالجتها احصائيا على شكل جداول وتفسيرها، حيث تشير النتائج المتحصّل عليها أنّ أغلبية المبحوثين يؤكّدون على أنّ الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة "دائما" ملائمة مع موضوع الرسالة ما تقدر ب 86.7%، ممّا يخلق لديهم الشّعور بالرضا عن العمل، ذلك لحصولهم على المعلومات والتعليمات اللازمة بطريقة غير مشوشة، الشّيء الذي شجّعهم في خلق المبادرة والرغبة في العمل بمنح الارحية والفهم لمحتوى العمل ما يدل على أنّ معظم المبحوثين صرّحوا على تقبلهم للعملية التخطيطية التي مارستها المؤسسة في نشر المعلومات التي تقدر ب 83.3%، هذا دليل كاف على الطريقة الصحيحة المعتمدة من طرف الإدارة، لذا وجب الحرص على كفاءة و فعالية العناصر المستخدمة في العملية الاتصالية و استراتيجية تنفيذها من اجل الحصول على تأثير اكثر لرفع مستويات الرضا للعاملين، و بما أنّ هناك فئة من المبحوثين الذين يرون على انتمائهم للمؤسسة و ذلك ب 80.6% فهذا دليل على أنّها تؤدي مهامها على احسن طريقة من اجل إيصال التعليمات للعامل مع امتلاكه لحرية التعبير و تشجيعهم على الاستمرار في العمل، هذا ما يرجع الى العلاقات الترابطية الجيدة التي تمثل ب 93.8% مع الرؤساء مما يساهم في الرضا عن عملهم بحيث يسهل المهام و يفتح المجال للعمل بأريحية و الدفع الى أداء افضل. فالاتصال الرسمي يسمح في خلق المصادقية والشعور بالسعادة ما يدل على أنّ التعامل بين الادارة والموظفين جيد، بحيث تُشعر موظفيها برضا عن عملهم مما يدفعهم الى العمل بعزيمة و إصرار. و

من هنا نؤكد على مصداقية الفرضية الجزئية الأولى والتي تقول ان الاتصال التنظيمي يؤثر بفعالية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية (S.N.V.I).

### ت.مناقشة نتائج الجزئية للفرضية الثانية:

جاءت هذه الفرضية لتهتم: "بمساهمة الاتصال الغير الرسمي في تعزيز العلاقات ومبدأ التعاون لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية". فانطلاقا من مجموعة الأسئلة التي تمّ معالجتها إحصائيا في شكل جداول و تفسيرها، حيث تشير النتائج المتحصل عليها أنّ أغلبية المبحوثين أكدوا على أنّ طريقة الحصول على المعلومات تتمّ عن طريق الزملاء و المشرفين معا بنسبة 75% هذا ما يدل على وجود علاقة ترابطية تجمع العمال سواء فيما بينهم أو بين المرؤوسين ما يخلق التعاون، التفاهم و روح الجماعة، ضف الى ذلك تأكيد المبحوثين لاهتمام المسؤولين بمشاكلهم الشخصية التي تقدر ب 72.9% مع رد الاعتبار لهم حتى خارج نطاق العمل ما يؤدي الى رفع من قيمته و الإحساس بالأمان و الشعور بالراحة النفسية مع الرضا عن عملهم، بما أنّ النتائج السابقة أكّدت على وجود العلاقة فيما بينهم ما يمنحهم فرص للتنظيم الخرجات و التمتع بأوقات فراغهم بنسبة 70.7%، هذا ما يشجعهم على التمسك بصفاتهم و الاستمرار و المثابرة في عملهم، وهذا ما نراه من خلال تصريحهم على العلاقات التي تجمعهم فيما بينهم الشيء الذي يؤثر ايجابا على عدم التغيب للعمل و التي تمثل بنسبة 71.4% كونهم يقوي فيهم روح الجماعة و التعاون و حب العمل. فأتضح من خلال هذه الدراسة بمساهمة الاتصال التنظيمي الغير الرسمي في خلق الرضا الوظيفي، وذلك يعود الى حسن العلاقات التي تجمع العمال فيما بينهم، فالاتصال الغير الرسمي يمثل امر واقعي، يلعب دور ايضا داخل المؤسسة فحاجة الافراد لتكوين العلاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات العمل الغير الرسمية، كما أنّ العمليات الاتصالية التواصلية الغير الرسمية تجعل المؤسسة وسطا سويا سليما تتجلى فيه مختلف مظاهر الرضا الوظيفي.

## 2- الاستنتاج العام

على ضوء ما تم التطرق اليه في الفصلين السابقين نحاول اسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا بعد عملية تفرغ البيانات المتحصل عليها و تطبيق الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية:

- العملية الاتصالية الرسمية تؤثر بفعالية على العامل بحيث تؤدي الى انسيابية المعلومات و فهم للمحتوى ما يجعل العامل يغذي بها فيخلق لديه الدافعية و حب عمله و الرضا بوجوده في المؤسسة .

- استعمال الوسائل الملائمة لموضوع الرسالة له اثر فعال على العمال كونهم يسهل عليهم استيعاب المضمون و يجعلهم ينسقون المهامات الموجهة لهم ما يزيد فيهم التفهم، التماور و منح الاريحية، ما يؤدي بهم الى خلق روح الجماعة و الثقة، الدافعية و توليد الشعور بالرضا في عملهم.

- الاتصال والتواصل بين الرؤساء والعمال مع اعطاء الحرية لهم في التعبير عن اراءهم و مشكلاتهم يلد فيهم الشعور بالانتماء و بث روح الاستقرار و الاطمئنان في نفوسهم، الامر الذي يخلق الاحساس بالرضا عن عملهم.

- إن عملية الاتصال و التواصل في اوقات الفراغ يطور علاقات عمل الى علاقات صداقة و تعاون تساهم بصفة ايجابية بخلق الرضا عن عملهم ما يشجعهم على التمسك بوظيفتهم و البقاء فيها.

- إن اهتمام المسؤولين بالمشاكل الشخصية للعمال و رد الاعتبار لهم حتى خارج نطاق العمل يؤدي الى خلق علاقات وطيدة و تواصل دائم فيما بينهم هذا ما يدفع الى الرفع من قيمته و احساسه بالأمان و الشعور بالراحة النفسية و الرضا عن عمله.

- العلاقة الوطيدة والجيدة لها دور فعال للعامل في المؤسسة، ومستمرة حتى في اوقات الفراغ خارج نطاق العمل فهي تدفعه للمثابرة و الرفع من معنوياته و الرغبة في الاستمرار ما يدل

على أهمية العلاقات السائدة فيما بينهم و تبني مبدأ التعاون و التنسيق و الاتصال الفعال مما يؤدي الى اشباع رغباتهم و زيادة درجة الرضا في عملهم.

-إنّ الاتصال سواء الرسمي او الغير الرسمي يلعب دور هام و اثر فعال في خلق الشعور بالرضا للعامل فبفضله يكون التواصل بين الرؤساء و العمال مستمر ما يساهم في خلق التفاهم، التعاون، روح الجماعة، الاطمئنان و العمل في اجواء ملائمة و متميزة بالاستقرار مع الشعور بحب عملهم ما يدفعهم الى السعي نحو عمل و جهد اكبر من اجل انتاج اوفر.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الجانب حاولنا ان نبين اهم الخطوات التي اتبعها الباحث من اجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح اهم الطرق والأدوات وكيفية استعمالها. حيث تعتبر هذه الخطوات ذو أهمية كبيرة في البحوث العلمية كونه يعتبر الركيزة المنهجية التي يعتمدها الباحث لرسم طريقة عمل واضحة المعالم والابعاد، كما قمنا بمناقشة و تحليل البيانات في ضوء الفرضيات و قد توصلنا الى نتائج عامة و بالتالي يمكن القول ان الاتصال التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية للسيارات الصناعية بواد عيسي.

## خاتمة:

ان الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك العمال وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات وخاصة إذا وفرت الوسائل الاتصالية وتقنيات متطورة التي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي،

كما تناولت دراستنا الحالية موضوع الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي بحيث تكتسي الاتصالات التنظيمية أهمية بالغة في حياة المنظمة وفي زيادة حيويتها وإنتاجيتها خاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المنظمة.

ومنه حاولنا من خلال هذه الدراسة تقصي على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، فالإتصال داخل المنظمة يدفع العامل إلى الإحساس بالأهمية مقارنة بزملائه وهذا ما يؤكد على أن الفرد هو العنصر الاستراتيجي داخل المنظمة وبذلك يشعر بالرضا نحوى عمله وهذا ما اكدته نتائج هذه الدراسة وجدير بالذكر أن الاتصالات التنظيمية في المنظمة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الانتاج فقط بل تؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين .بحيث يكون الإتصال داخل المؤسسة يتخذ شكلين أساسيين هما: الإتصال الرسمي والإتصال الغير الرسمي .يعد الأول من بين مختلف الأوامر والتعليمات التي يتلقاها العامل داخل المنظمة والتي تسمح في توضيح أهدافها والطرق الناجحة لتحقيقها اما الإتصال الغير الرسمي فهو يسهل التواصل والتفاعل الفعال بين العاملين بمختلف تصنيفاتهم مما يجعل بيئة العمل بيئة مشجعة على العمل لذا نقول أن الإتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فيعتبر من الأداة التي تحقق الفعالية والدقة في العمل والجودة في المعلومات و الأهم انها تدفع العامل نحوى الشعور بالرضا عن عمله.

## قائمة المراجع:

### 1) المعاجم و القواميس:

- 1- احمد بدوي: معجم علم المصطلحات للاعلام ،دار الكتاب المصري، القاهرة ،1985.
- 2-محمد فتحي: 766 مصطلح اداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2003.
- 3- محمود فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار للنشر و التوزيع ،القاهرة، ط1 1984.
- 4-منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2004.

### 2) الكتب باللغة العربية:

- 5- احمد ابو هنطش و اخرون: السلوك التنظيمي ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،مصر، 2010.
- 6-احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 7-احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مفاهيم و اسس سلوك الفرد في التنظيم، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع ،عمان، 2004.
- 8-احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ،الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ،2004.
- 9- احمد محمد الديلمي و علي كريم ناصر: علم النفس الاداري و تطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 10-احمد محمد عليق و اخرون: وسائل الاتصال و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.
- 11- اسعد رزق: موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1977.

- 12- انجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ،تدريبات علمية، ترجمة كمال بوشرف ،دار القصبه للنشر، الجزائر، 2005.
- 13-بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 14-بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 15-جاري ديسلر: اساسيات الادارة المبادئ و التطبيقات الحديثة ، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1992.
- 16- جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطور الإداري، ط1، دار هومة لطباعة و النشر، الجزائر، 2002.
- 17- حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات العمل، ط3، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 18-خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2002.
- 19-خليل محمد الشماع: مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.
- 20-خيرى خليل الجميل :الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997.
- 21-راوية حسن: السلوك في المنظمات، دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 1999
- 22-ربحي مصطفى، عليا عدنان، محمود الطوباسي: الاتصال و العلاقة العامة، ط1، دار النشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- 23- رضا صاحب ال عليو سنان كاظم الموسوي: الادارة لمحات معاصرة، ط1 الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن، 2012.

- 24- سعيد يسين غامر: اتصالات ادارية و المدخل السلوكي لها، مصر الجديدة، ط2، القاهرة، 2000.
- 25- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الادارة العامة، ط7، جامعة عين الشمس الإسكندرية، 1987 .
- 26- صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 27- صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1982.
- 28- طارق المجذوب: الادارة العامة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 2000.
- 29- طريق شوقي فرج و اخرون: علم النفس و مشكلات الصناعة، دار غريب ،القاهرة، بدون سنة.
- 30- الطويل هاني عبد الرحمان: الادارة التربوية و السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 31- عائشة مصطفى المناوي :سلوك المستهلك، ط2، دار المكتبة ،عين شمس، القاهرة، 1998.
- 32- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات، الجامعية، الجزائر، 2000.
- 33- عبد العزيز صالح بن حبتور: الادارة العامة للمقارنة، ط1 ،دارالمسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000.
- 34- عبد الغفور يونس: تنظيم و ادارة الاعمال ،دار نهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1971.
- 35- عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال و الثقافة بين النظرية و التطبيق، القاهرة، 1999 .

- 36- عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر، دراسة في الانماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
- 37- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الاداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- 38- عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي و مهارات ادارة العمل، ط1، نيولينك للنشر و التدريب، القاهرة، 2015.
- 39- علي سليمي: ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
- 40- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، ديوان المعلومات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 41- عمار بودوش محمد محمود الذنيبان: مناهج البحث العلمي، مكتب المنار، ط1، الاردن، 1989.
- 42- عمر وصفي عقيلي: الادارة اصول و مفاهيم، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
- 43- غريب عبد السميع غريب: الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 44- فتحي احمد ذياب: عواد ادارة الاعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 45- فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه ، نظرياته و وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 46- قاسمي ناصر: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ،ديوان المطبوعات، الجامعية، الجزائر، 2011.
- 47- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماعي و مشكلة التنظيم في المجتمعات البيروقراطية، منشأة المعارف، مصر، 1981.

- 48- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، الاردن 2004
- 49- كمال عبد الرحمان درويش: الادارة الرياضية الاسس و التطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 50- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، قسنطينة، 2006.
- 51- محسن علي: السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر، 2009.
- 52- محمد احمد بيومي: القيم و موجهاات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 53- محمد الصيرفي: السلوك الاداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 54- محمد بالرابح: الرضا الوظيفي عن العمل، مخبر تطبيقات علوم النفس و علوم التربية من اجل التنمية في الجزائر، جامعة وهران.
- 55- محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 56- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار للنشر، عمان 2005.
- 57- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، قسنطينة، 2006.
- 58- محمد عبيدات محمد ابو نصار: منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل والتطبيقات ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الاردنية ،الأردن، 1999.

59-محمد ناجي جوهرة: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000.

60-محمد يسري ابراهيم عبس: الاتصال و السلوك الإنساني، سلسلة 18، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

61-محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.

62-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،ط3، عمان، 2005.

63-مصطفى محمد :الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، 2017.

64- مصطفى محمد: الرضا الوظيفي و اثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس، عمان، 2018.

65- منذر عبد الحميد: الضامن اساسيات البحث العلمي، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة قابوس، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.

66- ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.

67--ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني و التنظيم في الادارة ،معهد الادارة العامة،السعودية، 1995.

68-هالة منصور: الاتصال الفعال، مفاهيمه ، اساليبه ، مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000.

(3)المراجع باللغة الفرنسية:

69-Alex Muchielliil : **communication dans l'organisation**, connaissance de probleme ,les édition dans l'entreprise moderne d'edition et libraires ,France 1983.

70-Marie georges : filleau clotilde, marque-rippoul « **les theories de l'organisation et de l'entreprise** édition marketing ,france1999. »

**4)الرسائل و المنشورات:**

71-ايهاب احمد عويضة: اثر الرضا الوظيفي على المنظمين لدى العاملين في المنظمات الاهلية، غزة، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، 2008.

72-بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، سونلغاز، عنابة، 2008.

73-شمان العنزي: اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات، رسالة ماجستير، جامعة ال بيت الكويت، 2006.

74-طبيش ميلود: الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص الاتصال في المنظمات، 2010./2011.

75-عبدالرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في القطاع العام والخاص ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر، 2014./2015.

76-محمد مزيان: مدخل نظريات الاتصال المعاصر ،منشورات لالة سكنية، الجزائر، 2002.

77-معروف هواري:الرضا الوظيفي و علاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية،دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي وهران، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة،كلية العلوم الاجتماعية،جامعة وهران،2016/2017.

78-الهادي علي خليفة قرزة: الاتصال التنظيمي و دوره في ترقية الاداء الوظيفي، كلية الدراسات العليا ،جامعة مولانا مالك إبراهيم، اندونيسيا، 2016.

## 5)المجلات:

79-بن نوار صالح: الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، فعالية الملتقى الوطني الثاني، بعنوان الاتصال في المؤسسة، قسنطينة،2003.

80-مصطفى حجري: "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية" ،مجلة دراسات العلوم الإنسانية، 2004.

الملاحق



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

المقابلة الاستكشافية

الاتصال التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة  
الاقتصادية

مقابلة استكشافية مع رئيس مصلحة عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية  
بالمنطقة - واد عيسي

في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل،  
نرجوا منك ان تتفضل بالإجابة على بعض الأسئلة بكل صدق و دقة، مع العلم  
ان المعلومات تبقى سرية تستخدم في اطار البحث العلمي.  
الشكر و التقدير على التعاون و التقبل منا هذا العمل.

السنة الجامعية: 2021/2020

## المقابلة :

أجريت مع رئيس مصلحة مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالمنطقة الصناعية عيسات ايدير بواد عيسي.

Entreprise nationale des véhicules industriels (S.N.V.I),zone industrielle "aissat idir ,oued aissi ,BP44, tiziouzou".

### ➤ ما وظيفة و دور هذه المؤسسة الاقتصادية؟

مؤسسة تهتم بالتسويق و اصلاح السيارات مع الصيانة و تبديل القطع الموجودة من اجل التغيير في محركات السيارات فهو يعتبر من النشاط الرئيسي إضافة الى للبيع و الشراء. نعمل مع البلديات و الولايات و مختلف الحافلات المدرسية خاصة في العطل.

### Activité principale

rénovations et commercialisation véhicule industrielle , c'est une société par action (SPA) .

( la réparation, la maintenance, la vente)

### ➤ هذه المؤسسة تتكون من كم عامل ؟

يوجد 81 عامل منهم 67 تنفيذيين و الباقي اداريين و نشأت هذه المؤسسة في 8 جوان 1982 بحضور الوزير.

### ➤ ما هو أسلوب الاتصال الذي تعتمده الإدارة؟

ذلك حسب طبيعة المعلومات التي تقدمها الإدارة المراد ايصالها للعمال، فتعتمد على كلا الاسلوبين الكتابي و الشفاهي ، فالكتابي كالإعلانات و البريد الإلكتروني ،اما الشفاهي مثل الاجتماعات.

➤ أي من هذه الأساليب تفضل؟

بمؤسستنا نعتد أكثر على الاجتماعات بمعنى على الأسلوب الشفاهي و ذلك من اجل تسهيل تبادل الكلام و إيصال الرسالة للعامل.

➤ هل تمدون للعامل فرصة للمشاركة أفكاره و اقتراحاته؟

نعم يمكن للعامل اقتراح اراءه و المشاركة بالأفكار و ذلك عن طريق منحهم الفرصة في الاجتماعات، بحضور " ممثل العاملين " ( le représentant des travailleurs ) هذا ما يؤدي به الى تعزيز ثقته بنفسه ووفاءه لعمله.

➤ برايك هل هناك رضا و دعم بين العمال ؟

نعم هناك رضا و دعم بينهم بحيث يتشاركون في تبادل الآراء و المعارف و هم راضون عن طريقة عملهم كما يوجد بعض العوامل لبعض العمال تؤدي في بعض الأحيان الى عدم الرضا مثلا نظام الترقية.

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

استمارة بحث

الاتصال التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة  
الاقتصادية

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالمنطقة  
الصناعية واد عيسي

في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، نرجوا منكم ان تفضلوا بالإجابة على اسئلة هذا الاستبيان بكل صدق و دقة مع العلم ان البيانات المتحصل عليها ستستخدم في اطار البحث العلمي ، و نحيطكم علما ان المعلومات تبقى سرية و الغرض منها استخراج نسب مئوية فقط .

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا و تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام .

ملاحظة ضع علامة (x) امام الاجابة المناسبة.

تحت اشراف الاستاذة:

- هلال غنيمة

من اعداد الطالبتين:

- مقليش ليزا

- مناد ليندة

السنة الجامعية: 2021/2020

## المحور الاول : البيانات الشخصية .

- 1- الجنس ذكر  انثى
- 2- السن : .....
- 3-المستوى التعليمي :
- امي ✓
- ابتدائي ✓
- اكمالي ✓
- ثانوي ✓
- جامعي ✓
- 4- الحالة العائلية : اعزب  متزوج  مطلق
- 5- الوضعية المهنية : مرسوم  متعاقد

## المحور الثاني : الاتصال التنظيمي .

- 1 - الاتصال الرسمي :
- 6- ماهية الوسائل المستخدمة من طرف المسؤولين في عملية الاتصال :
- المقابلة  مبعوث  اجتماعات  هاتف  صندوق الافكار
- رسائل  معلقات  تقارير
- 7- هل الوسائل المستخدمة ملائمة لموضوع الرسالة :
- ابدا  احيانا  دائما
- 8- هل هذه الوسائل تساعدك في فهم محتوى العمل :
- نعم  لا
- 9- الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم :
- نعم  لا

11- في اعتقادك هل يساعدك الاتصال الرسمي في تسهيل العمل:

نعم  لا

12- عملية الاتصال تساهم في رفع المعنويات للعمال :

نعم  لا

13- كيف تجد العملية التخطيطية في نشر المعلومات داخل المؤسسة :

سيئة  مقبولة  جيدة

14- هل تعبر عن اقتراحاتك بكل حرية في المؤسسة :

ابدا  احيانا  دائما

15- هل تقدم شكاوي اثناء تعرضك لمشكلة ما :

نعم  لا

16- هل تتلقى استجابة سريعة من قبل المسؤولين اثناء العملية الاتصالية :

نعم  لا

17- هل تعمل عملية الاتصال على الحاق المعلومات الخاصة بالعمل في الوقت المناسب:

نعم  لا

18- هل تربطك برؤسائك علاقات :

سيئة  حسنة  جيدة

19- هل تساهم العملية الاتصالية الرسمية في الشعور بالرضا عن العمل :

نعم  لا

اذا كان نعم فهل من خلال :

➤ سهولة انسيابية المعلومات

➤ نقص كل انواع الاشاعات

➤ بث روح الجماعة

➤ القضاء على المشكلات

20- فيما تتمثل الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال و التي تشكل خطر على المؤسسة و على رضا العامل :

- صعوبات شخصية ( المرسل و المستقبل )
- صعوبات تنظيمية ( استعمال ادوات الاتصال )
- صعوبات بيئية (المكان الاضاءة )

ب- الاتصال الغير رسمي :

21- هل يهتم المسؤولين بمشكلاتك الشخصية :

نعم  لا

22- هل يقوم المسؤولين بزيارتكم اثناء اوقات العمل :

ابدا  احيانا  دائما

23- هل يتم تنظيم خرجات مع زملائك في اوقات الفراغ :

ابدا  احيانا  كثيرا

24- هل تشعر بالارتياح اثناء النقائك بزملائك خارج المؤسسة :

نعم  لا

25- هل تربطك بزملائك علاقات :

سيئة  حسنة  جيدة

26- هل تتحاور مع زملائك داخل المؤسسة :

نعم  لا

اذا كان نعم : ما طبيعة النقاشات :

امور شخصية  أمور العمل  امور اجتماعية

27- هل تتصل للحصول على المعلومات حول عملك ب:

زملائك  المشرفين  الاثنين معا

28- هل العلاقة الموجودة بينك و بين زملائك تزيد فيك الرغبة و الحماس اثناء العمل :  
نعم  لا

### المحور الثاني : الرضا عن العمل .

29- هل تشعر بالرضا عن العمل :

غير راض  راض قليلا  راض جدا

30- هل تغيب عن العمل :

نادرا  احيانا  كثيرا

31- هل تقع حوادث العمل :

نادرا  احيانا  كثيرا

32- هل تشعر بالأمان الوظيفي في مؤسستك :

نعم  لا

33- هل تبذل كل ما بوسعك لإنجاز المهام بطريقة صحيحة :

نعم  لا

34- هل تشعر بالولاء و الانتماء للمؤسسة :

لا اشعر  نوعا ما  اشعر كثيرا

35- ترغب في البقاء و الاستمرار في العمل داخل المؤسسة :

نعم  لا