

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع



الموضوع ————— وع

دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا
دراسة بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف :

د: الطيب معاش

من إعداد :

-محمد حنابي

-مصطفى سليخ

الموسم الدراسي — 2024/2023 — ي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع



الموضوع ————— وع

دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا

دراسة بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف :

د: الطيب معاش

من إعداد :

-محمد حنابي

-مصطفى سليخ

الموسم الدراسي — 2024/2023 — ي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thelji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): **محمد حناوي**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 202798420.. الصادرة بتاريخ

.....: 16/04/2018 عن دائرة : **أفليسو ولاية الأغواط**

رقم التسجيل : 181539013270...

التخصص : **علم الاجتماع تنظيم وعمل**..

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في :

توقيع الطالب (ة):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thelji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تعمد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): مصطفى سليخ

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 200050861. الصادرة بتاريخ

.....: 05/04/2016 عن دائرة : قصر الحيران... ولاية..... الأغواط

رقم التسجيل : 201939011403...

التخصص: علم الاجتماع تنظيمي وعمل.....

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في :.....

توقيع الطالب (ة):

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين ، وعلى آله وصحبه وأتباعه إلى يوم الدين ، نحمد الله العليّ القدير الذي أعاننا ووفّقنا لاستكمال هذا العمل المتواضع ، وأن هياً لنا أستاذنا وأصدقائنا أجلاء بذلوا كل ما في وسعهم لإتمام هذه الدراسة ، وانطلاقاً من قوله تعالى:

« ولا تنسوا الفضل بينكم إن الله بما تعملون بصير »

يسعدنا أن نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور :
الطيب معاش ، لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة ، فأتاح لنا شرف التلمذة ، والاستفادة من فكره ونصائحه .

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع هيئة التدريس في كلية علم الاجتماع وديغرافيا ، وأخص بالشكر هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

وأخيراً فإننا لا ندعي الكمال في هذا العمل المتواضع ، فحسبنا حاولنا واجتهدنا ، فإن وفقنا فمن الله ، وإن كان نقص أو تقصير ، فمن أنفسنا ومن الشيطان ، فالكمال لله وحده ، ماتوفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه أنبنا ، انه نعم المولى ونعم النصير .

والله من وراء القصد وهو ولي التوفيق

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما
ومتعهما بالصحة والعافية

إلى إخواني وأخواتي —حفظهم الله — لقاء تشجيعهم
ومؤازرتهم

إلى زوجتي لقاء تحمل انشغالي عنها بالدراسة

إلى أبنّي العزيز معتز شهاب الدين

إلى أساتذتي الأفاضل وزملائي الكرام الذين تعلمت منهم
الكثير

إليهم جميعاً أهدي جهدي المتواضع هذا راجياً الله

الإطالة بأعمارهم ليروا ثمرة جهدهم

محمد حناي

الإهداء

الحمد لله الذي أنشئ وبرى وخلق الماء وثرى وأبدع في كل شيء ، الرحمن على العرش استوى ثم الصلاة والسلام على من بكى على أمته المبعوث لأمة القرى عليه أفضل الصلاة والسلام ،

ما طلبنا العلم إلا لوجه الله تعالى ورضاه وذلك فضل الله يأتيه من يشاء ومن أجل أن نفرح الوالدين الذين أهدي لهم هذا العمل البسيط وعمتي التي سهرة وجاهدة من أجل هذه لحظة حفظهم الله ورعاهم وبارك فيهم وإلى إخوتي وأخواتي الغاليات وبنات عمتي وأولاد عمتي ولكل من كان له سبب في حياتي ، إلى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي .

بارك الله فيكم وجزاكم خير الجزاء عن ما قدمتموه من أجل هذه اللحظة .

مصطفى هليخ

ملخص الدراسة بالعربية :

تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي يساهمه الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا ، وما جعلنا نقوم بدراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية الاغواط حيث اخترنا مجتمع بحثنا بطريقة المسح الشامل وقدرة العينة المختارة ب 197 موظف أدرجنا هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تكشف عن ماهية الظاهرة بالاعتماد على المنهج الوصفي للإجابة على الأسئلة التي أثارها الإشكالية بحثنا .

اعتمدنا على الاستبيان كأهم أداة لجمع البيانات من المبحوثين ، حيث قمنا بتقسيم الاستمارة إلى ثلاث محاور رئيسية ، وقد تضمن المحور الأول بيانات أولية عن المبحوثين في (الجنس ، السن ، المستوى العلمي، نوع المنصب ،الحالة الاجتماعية ، الراتب)، المحور الثاني حول الإتصال التنظيمي ومحاولة معرفة زيادة المعلومات عبر الإتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ،في حين أن المحور الثالث كان حول الرضا الوظيفي ومحاولة معرفة أثر المنصب المتقلد على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا . وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه على مجموعة من النتائج نذكر أهمها :

- فعالية الوسائل في إيصال المعلومات هي تقارير ومنشورات حسب أغلبية المبحوثين .
- الاتصال النازل هو أنجع الطرق في الاتصال داخل المؤسسة.
- المعلومات التي يتلقونها من المسؤولين تعتبر واضحة بشكل جيد.
- المبحوثين حريصين على تبادل المعلومات مع الزملاء .
- تعامل المدير بشكل حيادي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ويشعره بالإرتياح.
- المنصب المتقلد يساهمة في اشباع الطموحات.
- الراتب و مستوى جامعي له دور كبير في الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- أغلبية المبحوثين لهم مؤهلات مناسبة للوظيفة مما يمكنهم من تأدية مهامهم على أكمل وجه.
- الحصول على المكافآت يساهم في تحفيز الموظف وإبراز قدراته ويشعرون بالتقدير والاحترام.
- الراتب له دور كبير في عدم التخلي الموظف عن المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : الإتصال التنظيمي - الرضا الوظيفي - الموظفين

Summary of the study in English:

The study aims to find out the role that organizational communication contributes to achieving job satisfaction among newly integrated employees, and what made us conduct a field study on a sample of employees of the Directorate of Youth and Sports in the state of Laghouat, where we chose our research population using a comprehensive survey method and the capacity of the selected sample was 197 employees. We included this study among the studies. Descriptive studies that reveal the nature of the phenomenon by relying on the descriptive approach to answer the questions raised by the problem of our research.

We relied on the questionnaire as the most important tool for collecting data from the respondents, as we divided the questionnaire into three main axes. The first axis included preliminary data about the respondents (gender, age, educational level, type of position, marital status, salary), and the second axis was about organizational communication. And trying to find out how to increase information through organizational communication contributes to achieving job satisfaction, while the third axis was about job satisfaction and trying to know the effect of the holding position on the job satisfaction of newly integrated employees. Through our study, we have reached a number of results, the most important of which are:

- The effectiveness of means of conveying information is reports and publications, according to the majority of respondents.
- Downward communication is the most effective method of communication within an organization.
- The information they receive from officials is well clear.
- Respondents are keen to exchange information with colleagues.
- The manager's approach in an impartial manner contributes to the employee's job satisfaction and makes him feel comfortable.
- The holding position contributes to satisfying ambitions.
- Salary and university level play a major role in employees' job satisfaction.

- The majority of respondents have appropriate qualifications for the job, which enables them to perform their duties perfectly.
- Obtaining rewards contributes to motivating the employee, highlighting his abilities, and making them feel appreciated and respected.
- Salary plays a major role in preventing the employee from abandoning the organization.

Keywords: organizational communication - job satisfaction - employees

فهرس المحتويات الصفحة	
/	شكر والتقدير
/	إهداء
/	إهداء
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الجداول
/	فهرس الملاحق
أ-ت	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
5-6	أولاً: الإشكالية
6	ثانياً: الفرضيات
6-7	ثالثاً: أسباب إختيار موضوع
7-8	رابعاً: أهمية وأهداف
8-13	خامساً: تحديد المفاهيم
13-18	سادساً: الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
20	تمهيد
21-23	أولاً: مفهوم الإتصال التنظيمي
24-30	ثانياً: أنواع الإتصال التنظيمي
30-31	ثالثاً: أهداف الإتصال التنظيمي
31-32	رابعاً: أهمية الإتصال التنظيمي
33-35	خامساً: وسائل الإتصال التنظيمي

36	سادسا: أساليب الإتصال التنظيمي
37-39	سابعا : معوقات الإتصال التنظيمي
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
42	تمهيد الفصل
43-45	أولا: مفهوم الرضا الوظيفي
46-47	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي
48	ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي
49-50	رابعا: خصائص الرضا الوظيفي
50-52	خامسا: عوامل الرضا الوظيفي
52-55	سادسا :معوقات الرضا الوظيفي
55-57	سابعا: طرق قياس الرضا الوظيفي
58	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة	
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
60	تمهيد الفصل
62	أولا: تعريف بمديرية الشباب والرياضة -الأغواط-
62-63	ثانيا: مهام ونشاط المؤسسة
63-66	ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67-68	رابعا: منهج الدراسة
68-69	خامسا : أدوات جمع البيانات
70	سادسا:مجال الدراسة
70-71	سابعا:مجتمع البحث وعينة الدراسة
71-84	ثامنا: عرض وتحليل البيانات
84-85	تاسعا: نتائج الفرضيات
86-87	عاشرا: الإستنتاج العام
88	خاتمة

89-95	قائمة المراجع
96-100	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	71
02	توزيع مفردات العينة ، حسب السن	71
03	توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي	72
04	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الإجتماعية	72
05	توزيع مفردات العينة حسب نوع المنصب	73
06	توزيع مفردات العينة حسب الراتب	73
07	الوسائل التي تستعملها الإدارة حسب الأسلوب المناسب للموظف	74
08	فرصة الموظف في الاتصال المناقشة حسب الاتصال المباشر في تنفيذ الأوامر والتوجيهات	75
09	فعالة الوسائل في إيصال المعلومات للموظف حسب متغير نوع المنصب	75
10	الوسائل الأكثر استعمالا في تلقي المعلومات حسب متغير نوع المنصب	76
11	الطرق الأنجع في الاتصال من الأعلى الى الأسفل حسب متغير الجنس	77
12	المعلومات التي يتلقاها من المسؤول حسب متغير السن	77
13	الحرص على تبادل المعلومات مع الزملاء حسب متغير المستوى	78
14	التعاون مع مختلف الفئات والمستويات حسب متغير الجنس	79
15	تعامل المدير بحيادية حسب متغير نوع المنصب	80
16	مساهمة الوظيفية في اشباع الطموحات حسب متغير الراتب	80
17	الرضا بالوظيفة حسب متغير المستوى	81
18	الرضا بالوظيفة حسب متغير الراتب	82
19	الرضا عن الأجر حسب متغير الحالة الإجتماعية	82
20	مناسبة الوظيفة حسب متغير المستوى	83
21	عدالة في الحصول على المكافآت حسب متغير نوع المنصب	84
22	التخلي عن المؤسسة حسب متغير الراتب	84

مقدمة

يعد الاتصال نشاط إنساني مرتبط بطبيعة الإنسان، استخدمه على مر العصور للتواصل مع غيره من الأفراد، وذلك من منطلق أنه كائن اجتماعي بطبعه لا يعيش في معزل عن الآخرين فقد كان الاتصال عامل مهم في تقوية وتطوير روابط العلاقات الإنسانية داخل المجتمع، ومع تطور هذا الأخير في ظل الثورة الصناعية والانفجار المعرفي للذاتان مسا جميع مجالات الحياة داخله، تخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية ليصبح جزء مهم من كل تنظيم (مؤسسة شركة ...)، بمعنى أنه لم يعد عامل في تحقيق التواصل بين المؤسسة ومحيطها، وتحسين صورتها أمام العملاء والمنافسين والمحيط الخارجي ككل، بل أصبح عنصراً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي لتفعيل الأداء الجماعي داخل المؤسسات بما يحقق الأثر الإيجابي على سلوكيات الأفراد في المؤسسة حيث يعتبر الأكاديميون المعاصرون من جميع التخصصات، أن الاتصالات هي الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم.

ومع اتساع نطاق المؤسسات المعاصرة وتسارع وتيرة نموها وتطور حجمها وزيادة تعقيدها، ازدادت أهمية الاتصال كعامل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة تسعى لأهداف محددة، فبدون الاتصالات تضمر وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة، وتتوقف جميع أنشطتها ففاجأها لا يتم إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات خصوصاً في طابعها الرسمي الذي هو أساس أي مؤسسة لكونه يحدد سريان المعلومات، ويتحكم فيها وفق قنوات محددة عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي (الإدارة العليا الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، ومن المتعارف عليه أن الاتصال الرسمي يساهم في تحقيق الديناميكية والتفاعل للذاتان يجسدان منطق التسيير الرسمي للمؤسسة ولكل أنشطتها لأنه يوفر المعلومات التي تسمح بتأدية المهام لكل عنصر من العناصر البشرية داخلها لأجل بناء علاقات وظيفية جيدة بين مختلف مستويات التنظيم الرسمي فبدون الاتصال الرسمي .

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء و الأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة وغيرها، وكثير من المنظمات تستخدم استطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وقياسها نحو الامور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساته.

لذلك يعد الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة والعنصر الأساسي لجوهر التقدم، إذ يخلق الترابط بما يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، فمن هنا تظهر أهميته ومساهمته في خلق الرضا الوظيفي للعامل باعتباره العامل الفعال في الإنتاج إذ يخلق راحة وقوة في أداء 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 وأسلوب معاملاته فكلما اعتمدت المؤسسة على وسائل اتصالية ملائمة، كلما كان الفهم لمحتوى العمل بروزا أكثر، كما انه يفتح المجال للعمال للتعبير عن مختلف آرائهم ومشاكلهم بمختلف الوسائل مما يزيد في شعورهم بالانتماء و بالأمان في المؤسسة فينعم العامل بالسعادة و ذلك بإشباعه للحاجات و المطالب و تعزيز التفاهم والوئام ، الأمر الذي يدفعه الى تنمية رغبته في البقاء و الاستمرار في تلك المؤسسة.

ودرستنا هذه تحاول تسليط الضوء على الجانب الذي أحدثه الاتصال التنظيمي على رضا الموظفين المدمجين حديثا ، وكيف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، ومن اجل الإجابة على التساؤل الرئيسي لبحثنا ، قمنا بتقسيم دراستنا إلى أربع فصول منها ما هو منهجي ومنه ما هو نظري ومنه ما هو تطبيقي وذلك على النحو التالي :

الفصل الأول: يخص الإطار المنهجي للدراسة من خلال طرح الإشكالية للدراسة وتساؤلاتها ومع ذكر الفرضيات بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع ،أهداف الدراسة و أهميته، ، و مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع يشابه موضوعنا .

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل الى: مفهوم الإتصال التنظيمي وبعض التعاريف، وأهداف و أهمية الإتصال التنظيمي، وأنواعه، ثم وسائله وأساليبه، ثم معوقاته .

والفصل الثالث: تطرقنا الى هذا الفصل كذلك الى: مفهوم الرضا الوظيفي وبعض التعاريف الأخرى ثم أهمية الرضا وأنواعها ،وخصائص الرضا الوظيفي ثم عوامل الرضا الوظيفي ومعيقاته، وأخيرا طرق قياس الرضا الوظيفي .

والفصل الرابع: و يضم الإطار التطبيقي: الذي خصصناه، للمحة عن ميدان الدراسة ، ثم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة (المجال الجغرافي و الزماني والمكاني)،عينة الدراسة، المنهج المستخدم في

مقدمة

الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات، وعرض البيانات وتحليلها وتفسيرها وأهم النتائج المتوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية التي قمنا بها .

وأخيرا ختمنا بخاتمة عامة لموضوع الدراسة .

الإطار المنهجي

أولا : الإشكالية

ثانيا : الفرضيات

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

رابعا : أهمية وأهداف

خامسا :تحديد المفاهيم

سادسا : الدراسات السابقة

أولاً : الإشكالية

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، من خلال الوجود في الانتماءات الاجتماعية لتشكل عملية الاتصال ضرورية حتمية في الوجود الجمعي فمن الخطأ الاعتقاد بإمكانية تحقيق تواصل دون اتصال فعلي بين مختلف الفاعلين مهما اختلف مركز ذلك الفاعل داخل المجتمع البشري، ولكون الاتصال عملية مهمة داخل المؤسسات والمنظمات سواء كانت خاصة أو عمومية ، خدمية كانت أو إنتاجية ، نجد الاتصال هي الأداة التي تربط بين أجزاء التنظيم سواء من خلال علاقتها الداخلية التي تتم بين العمال أو العلاقات الخارجية ، بحيث تنقل المعلومات و الأفكار والمشاعر و الأحاسيس بين الأفراد ببعضهم البعض. لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة ببعضها البعض.

إنه فهو العملية الأولى في تغيير أو تطور تنظيمي، باعتبار الوسيلة الحيوية التي تؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمة ، لأن الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة بدم الحياة ، كما أن الاتصال التنظيمي يعد بنية أساسية في المنظمة، فهو نشاط إداري نفسي و اجتماعي داخل المنظمة ، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية والغير رسمية لخلق تماسك في وحدة التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يعتبر وسيلة ضرورية في توجيه السلوك على مستوى الفردي والجماعي.

ومما لا شك أن الرضا من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة في المؤسسة وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا إلى أسفل أقسام الوحدات لكي تحقق العملية أهدافها المرجوة منها ، يجب التعامل بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج.

فالرضا عن العمل والاقتناع به يدفع الفرد نحو بذل جهد أكثر للقيام بعمله وذلك أنه يشكل دافع للإنجاز فعتاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله وإحساسه بالإنجاح والتقدم فيه ويزداد هذا العطاء كلما وفرت له احتياجات ورغبات وأشبعته دوافعه .

ومن هنا يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي من المهام الرئيسية في أي منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين المصالح والمكاتب ، فالعمليات الاتصالية لا يمكن إنجازها و إرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال ناجح ومخطط له وفق أسس علمية ، فلا

بد أن يكون الاتصال مبني على أساس أحداث التطور والتغيير في الاتجاهات والسلوك وليس إعطاء المعلومات والتعليقات والأوامر داخل المنظمة.

ومنه يمكن أن نتساءل حول موضوعنا عبر الأسئلة التالية:

السؤال العام: هل تؤثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا ؟

السؤالين الجزئيين:

1- هل تساهم زيادة المعلومات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا ؟

2- هل يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين حسب نوع المنصب؟

ثانيا :الفرضيات

الفرضية العامة: يؤثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا.

الفرضيتين الجزئيتين:

1- تساهم زيادة المعلومات عبر الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا .

2- أثر المنصب المتقلد على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

أ - أسباب ذاتية :

- الاهتمام الشخصي بالموضوع

- الرغبة العلمية في البحث في موضوع يستلزم جهدا أكاديميا محطما يكون في مستوى الشهادة المحضرة .

- الفضول العلمي في اختيار دراسة هذا الموضوع .

- إثراء الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع.
- الميلول الشخصي في التعرف على دور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- معرفة الاتصال التنظيمي وكل مجالاته في تسيير المديرية.
- كسب المعرفة والخبرة حول الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

ب - أسباب موضوعية :

- جدة الموضوع وحداثته بالنظر إلى عينة التحليل (الاتصال التنظيمي ، الرضا الوظيفي)
- محاولة التعرف على مدى فعالية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا .
- التعرف على استراتيجية الاتصال التنظيمي لدى المؤسسة.
- الرغبة في التعرف على رأي الموظفين حول الاتصال التنظيمي و تأثيره داخل المؤسسة.

رابعا : أهمية الدراسة وأهدافها

أ - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الظاهرة التي يتم دراستها في حد ذاتها وعلى قيمتها العلمية و النتائج التي ستحققها والتي يمكن أن نقيدها في اكتشاف حقائق نستطيع الاستناد إليها أو في جعلها منطلق البحوث ودراساتها لاحقة وكذلك إبراز مدى أهمية دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا،ومحاولة إزالة الغموض وإعطاء تصور واضح لمفهوم الاتصال التنظيمي و أهمية تطبيقه في المؤسسات، وبالتالي تكمن الضرورة في البحث عن طرق والسبل في المؤسسات لتحقيق ذلك.

ب - أهداف الدراسة :

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بعملية الاتصال التنظيمي.
- معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا .
- التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا.
- تسليط الضوء على واقع عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة .
- التعرف على اثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .
- التعرف على مستوى الرضا الموظفين في مختلف المستويات الإدارية عن عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسات.
- معرفة مدى رضا الموظفين حول الجو العام داخل المؤسسة.
- تشخيص واقع الاتصال التنظيمي بين الموظفين ورؤسائهم في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

خامسا : تحديد المفاهيم والمصطلحات

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أمر لا بد منه في الدراسات والبحوث العلمية ويرجع ذلك إلى أن المفاهيم تتعدد في البحوث الاجتماعية و الإعلامية والنفسية تبعا لتلك المجتمعات وخصائصها ، ويقوم الباحث بتحديد المفاهيم لما تكتبه هذه العملية من أهمية بالغة تساعده على توضيح وضبط المعاني التي يتناولها في دراسته .

وفي دراستنا هذه سوف نتطرق إلى المفاهيم التالية :

الدور

لغة : من دار يدور دورا ، أي تحرك باتجاهات متعددة في مكانه ، وكلمة الدور مستعارة من المسرح ، وأول من استعمل بهذا المعنى هو (NITCHA) نيتشه ، حيث أن الفرد يمثل مجموعة من السلوك على خشبة المسرح ، وكان التنظيم الاجتماعي مسرح حياة الجماعة وأفرادها يمثلون تلك الأدوار المتعددة والمختلفة حسب اختلاف مراكزهم .

اصطلاحاً : هو سلوك متوقع يرتبط بوضع اجتماعي معين ، وللدور معنى ستاتيكي وآخر معياري ، والمعنى الاستاتيكي يقصد به ذلك المعنى الذي يرتبط به ، مثال ذلك أن يرتبط دور معين بجنس معين باعتبار أن ذلك أمراً بديهياً ، أو شائعاً داخل المجتمع ، أما المعنى المعياري فهو الذي يتوقع الدور والدور المقابل ، ويتم تحديد هذا المعنى طبقاً لما يعتقد أنه هو الوضع الصحيح الذي يجب أن يتبع .¹

الدور : يستخدم مصطلح الدور للدلالة على سلوك يقوم به شاغل مركز اجتماعي معين يحدد الأنماط السلوكية التي يجب عليه أن ينتهجها تجاه الآخرين الذين يضطر إلى التفاعل معهم واضعاً في حسابه الحقوق والالتزامات التي يفرضها عليه مركزه .²

دور : عرف احمد زكي بدوي الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه : السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكية لمركز الفرد ، فبينما يشير المركز الى مكانة الفرد في الجماعة فان الدور: يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد السلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه ، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين الحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي ، وحدود تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة .

ويعرفه أيضاً بأنه : عبارة عن نمط منظم من المعايير فيما يخص سلوك الفرد بوظيفة معينة في الجماعة ، والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الدور ، فالفرد بشر أما الدور يحدد السلوك أو يعبر عن الانفعال ويحدد الأقوال .³

تعريف إجرائي : مجموعة من المهام أو الوظائف التي يقوم بها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة .

1 لوبيزة صراب ، دور شبكات التواصل الاجتماعي في تنمية روح المواطنة لدى الشباب (مذكرة ماستر : صحافة واعلام إلكتروني) ، قسم علوم انسانية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي ، الجزائر ، 2015 ، ص 26 .

2 رجاء زهاني ، دور الفايبيوك في نشر الوعي الاجتماعي عند الشباب (مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 2) المجلد 8 ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر، جوان 2019، ص 383.

3 ساعد راشدي ، هشام قارة ، دور الفايبيوك في تداول المعلومة السياسية لدى الطلبة الجامعيين (مذكرة الماستر : اتصال وعلاقات عامة) ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2016/2017، ص 32 .

مفهوم الاتصال

لغة: وصل بمعنى بلغ أو وصل إليه وصولاً بمعنى بلغه.

يعني هذا المفهوم في المعجم الوسيط في مادة وصل أصل الفعل ، هو بمعنى يصل فلان وصولاً أي وصل الشيء أي بلغه وأنتهى إليه.⁴

اصطلاحاً : يرجع أصل كلمة اتصال communication إلى الكلمة اللاتينية ومعناه أي مشترك أو عام وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما .⁵

التعريف الاجرائي : هو نقل وتبادل المعلومات والاقتراحات بين المستويات الإدارية والتنظيمية ، باستخدام أساليب الإتصال .

الاتصال التنظيمي

انه احد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والامر والقرارات من فرد أو مجموعة الى افراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو احداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً .⁶

التعريف الاجرائي: هو نقل وتبادل المعلومات والبيانات داخل المؤسسة وخارجها عبر مختلف الوسائل مما يحقق هدف المنظمة .

4 الدقوسي عبده إبراهيم ، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ب ط ، الإسكندرية 2004 ، ص 14.

5 حسين عماد مكاي وليلى حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، دار المصرية اللبنانية، ط1 ، 1998 ، ص 23.

6 ايمان طلحي ، عصام شافي ، مازن هادي كزار الطائي ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية ، (مجلة المحترف لعلوم الرياضية والعلوم الإنسانية والاجتماعية) ، المجلد 09، العدد 01، الجزائر ، 2022، ص 484.

الرضا:

مفهوم الرضا الوظيفي الرضا الوظيفي عبارة عن كلمتين وهما : كلمة الرضا فكلمة الرضا تشير عدة معاجم للغة العربية إلى معنى كلمة الرضا ، ففي معجم الوسيط : رضيه ورضي به ورضي عنه اختاره وقبله وأرضاه أي جعله يرضى وترضاه واسترضاه أي طلب رضاه .

وفي معجم ابن منظور : الرضا هو ضد السخط وارتضاه أي رآه له أهلاً ورضي عنه أي أحبه وأقبل عليه.

أما كلمة الوظيفي ، ففي الوجيز : وظفه أي ألحقه بوظيفية وعليه العمل رتبته وقدره ، ووظف على الصبي كل يوم حفظ آيات من القرآن أي: عين له آيات لحفظها والوظيفية : ما يُقدَّر من عمل أو طعام أو رزق أو غير ذلك في زمن معين والمنصب والخدمة المعينة وجمعها وظفّ ووظائف .

أما التعريف الاصطلاحي للرضا الوظيفي فقد تعددت تعريفاته واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة ؛ نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع ، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون⁷.

الرضا الوظيفي:

هو استجابة عاطفية تجاه مختلف جوانب وظيفة الفرد و هو الموقف العاطفي والانفعالي الذي يتكون لدى الفرد الموظف اتجاه عمله بحيث يكون لدى الشخص الذي يشعر بمستوى عال من الرضا الوظيفي مواقف إيجابية تجاه وظيفته و الشخص غير الراضي عن وظيفته مواقف سلبية تجاه الوظيفة⁸.

7 يحيى بن سعيد محمد القحطاني، معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة الطائف وطرق التغلب عليها كما يراها المعلمون والمديرون، (مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 11)، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، نوفمبر 2022 ، ص 449.

8 شيخي مليكة ، دحو خضرة ، سعيدي عامر برزوق، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، (مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 08 ، العدد 03)، الجزائر ، 2020 ص 48

يعرف لوكيا الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة حاجات الفرد .

ويعرفه هربارت بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظيفتهم، والنتائج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة.⁹

التعريف الإجرائي: شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته لتحقيق أهدافه.

الأقدمية: هي مدة زمنية التي يقضيها الموظف داخل المؤسسة.

الكفاءة

لغة: ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور "كافأه على الشيء مكافأة وكفاه: جازاه ، والكفي النظير ، وكذلك الكفاء، والمصدر الكفاءة .وتقول لاكفاءة له ، بالكسر ، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له .والكفاء: نظير والمساواة ، ومنه الكفاءة في الزواج، وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وغير ذلك، والكفاءة في العمل : القدرة عليه وحسن التصرف فيه ،وهي كلمة مولدة ولفظة الكفاءة ذات أصل.

اصطلاحاً: هي مجموعة من التصرفات الاجتماعية ، الوجدانية ، والمهارات المعرفية ، والمهارات النفسية الحس/حركية التي تمكن من ممارسة دور ، وظيفة، نشاط، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه.¹⁰

عرفت أيضا بأنها: مجموع ثلاثة من المعارف : معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة)وبعد سلوكية (كينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن.¹¹

9 طلحة عبد القادر، يزيد قادة، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، (مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 1) جامعة سعيدة، الجزائر، 2019، ص1016.

10 سهيلة جبار ، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة، (مذكرة ماستر : علم اجتماع تنظيم وعمل) ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر، 2018-2019 ، ص09.

11 علي عماري ، عيسى بن شوري ، ربيع حميدان، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة ، (مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 01)، الجزائر 2019، ص20 .

بدير و الشيباني : قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لامكانياتها ومواردها المتاحة (المدخلات) ، للوصول الى انجاز أفضل قدر من (المخرجات) وعوائد مثلى ، باقل كلفة وجهد ووقت، وهو الهدف الذي تسعى اليه المنظمة.¹²

التعريف الاجرائي: هي مجموعة من المهارات والمعارف التي يجسدها الموظف داخل المؤسسة.

سادسا: الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى: أساليب الاتصال التنظيمي واعكاساتها على تفعيل أداة الموارد البشرية بالمنظمة

لـ سهيلة برقية أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، جمعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر 2021/2022.

تهدف الدراسة الى معرفة انعكاس أسلوب الاتصال الصاعد والنازل على أداء العاملين بالمؤسسة ،وهم الأساليب الاتصال المتبعة في المؤسسة ومدى انعكاس ذلك على أداء العاملين.

قامت الباحثة بطرح السؤال التالي : ما إنعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء المورد البشري في المؤسسة؟ والذي بدوره تمخضت فيه عدة تساؤلات فرعية كان أهمها :

- ما انعكاس أسلوب الاتصال الصاعد على أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين بالمؤسسة؟

ولتحقيق مجمل الأهداف لجأت الباحثة الى استخدام المنهج الوصفي ، ولقد تم الاعتماد على أداة الإسيان والمقابلة لجمع البيانات وقد اختارت الباحثة عينة وتكونت من 150 مفردة ،اختيرت بطريقة السحب العشوائي .

وكانت النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي :

12 حسن مصطفى حسن سليم ، تحسين الكفاءة النسبية للتعليم الابتدائي الحكومي المصري باستخدام أسلوب تحليل

مغلق البيانات،(مجلة كلية التربية ، العدد46 (جزء 1)) ، جامعة عين الشمس ، مصر ، 2022، ص 81.

- الإدارة لا تحرص على مشاركة العمال في قضايا العمل فهي الوحيد العاملة على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، وهذا أن العمال مجرد آلة تعمل على تطبيق القرارات الأوامر .
- إن الاتصال الصاعد حاصر في المؤسسة إلا أن حضوره ليس بالسلسلة الكافية التي تسمح بتدفق العملية الاتصالية ، بسبب طول التسلسل الهرمي للإدارة ، مما ينعكس على أداء العمال من خلال عدم رضاهم عن هذا الأسلوب من الاتصال.
- الأنماط السائدة في المؤسسة والمعمول بها في الاتصال خصوصا عمال التنفيذ لا تخدم أهداف العاملين ولا تساعدهم على تطوير أدائهم كونهم يحسون بأنهم مجرد آلة في المؤسسة .

2- الدراسة الثانية: الاتصال التنظيمي وتأثيره على الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي، لفواظمية

محمد ، أطروحة دكتوراه ، في لعلم النفس ، تخصص علم النفس العمل والصحة العقلية ، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- الجزائر، 2017-2018.

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي ،ومعرفة وجود فروق في أبعاد جودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي .

قامت الباحثة بطرح السؤال التالي: هل يؤثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي ؟ والذي بدوره تمخضت فيه عدة تساؤلات فرعية كان أهمها:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة تعزى لنوع الاتصال التنظيمي لصالح الاتصال التنظيمي النازل؟
- هل تختلف جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي حسب نوع الاتصال التنظيمي (النازل ، الصاعد)؟
- ما مستوى جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي ؟

ولجأت الباحثة الى طرح فرضيات كالآتي :

- يؤثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة تعزى لنوع الاتصال التنظيمي لصالح الاتصال التنظيمي النازل.

- تختلف جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي حسب نوع الاتصال التنظيمي (النازل ، الصاعد).

- مستوى جودة الحياة متوسطة لدى معلمي التعليم الابتدائي.

وللتحقق من مجمل الفرضيات لجأت الباحثة الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولقد تم الاعتماد على أداة الإستبيان لجمع البيانات وقد اختار الباحث عينة وتكونت من 100 مفردة اختيرت بطريقة عشوائية.

وكانت النتائج التي توصلت إليها الباحثة مايلي:

- جودة الحياة تتأثر بالاتصال التنظيمي النازل أكثر من الاتصال الصاعد وهذا ان الإدارة المدرسية تهتم بالاتصال التنظيمي النازل .

- تختلف جودة الحياة لدى معلمي التعليم حسب نوع الاتصال التنظيمي (نازل، صاعد).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة تعزى لنوع الاتصال التنظيمي لصالح الاتصال التنظيمي النازل.

3-الدراسة الثالثة: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

لـ صابر بن عيسى، أطروحة دكتوراه تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي .جامعة محمد خيضر -بسكرة - الجزائر .2019/2018.

تهدف الدراسة الى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية،و معرفة العلاقة بين (الرضا عن طبيعة العمل والاستقرار الوظيفي وكذلك عن فرص الترقية)بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

قام الباحث بطرح السؤال التالي:هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟ والذي بدوره تمخضت فيه عدة تساؤلات فرعية كان أهمها:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن فرص الترقية والنمو الوظيفي المتاح) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الأمان و الاستقرار الوظيفي) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية؟

ولجأ الباحث الى طرح فرضيات كالآتي :

- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن فرص الترقية والنمو الوظيفي المتاح) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الأمان و الاستقرار الوظيفي) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- وللتحقق من مجمل الفرضيات لجأ الباحث الى استخدام المنهج الوصفي ، ولقد تم الاعتماد على أداة الاسبيان لجمع البيانات وقد اختار الباحث عينة وتكونت من 124 مفردة اختيرت بطريقة المسح الشامل .

وكانت النتائج التي توصلت إليها الباحثة مايلي:

- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية

- لا توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن فرص الترقية والنمو الوظيفي المتاح) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الأمان و الاستقرار الوظيفي) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية بين (الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل) وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

4-الدراسة الرابعة: الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية ، لمعروف هوارى ،أطروحة دكتوراه ،في علم النفس ،بجامعة وهران ، الجزائر ،2016/2017.

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي نحو مختلف العوامل التنظيمية والوظيفية لدى الأطباء الأخصائيين ،وتحديد مصادر الشعور بالرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى الأطباء الأخصائيين .

قامت الباحثة بطرح السؤال التالي: هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاده وبين هجرة المنظمة وأبعادها لدى عينة الأطباء الأخصائيين العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي لوهران ؟ والذي بدوره تمخضت فيه عدة تساؤلات فرعية كان أهمها:

- ما درجة الرضا الوظيفي العام(العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية) لدى عينة الأطباء الأخصائيين العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي لوهران ؟
- ما هي إتجاهات الأطباء الأخصائيين العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي لوهران نحو هجرة المنظمة؟
- ما اثر متغيرات الرضا الوظيفي العام وأبعاده على متغير هجرة المنظمة وأبعاده بإختلاف العوامل الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل)؟
- ما مدى مساهمة أبعاد الرضا الوظيفي العام في التنبؤ بهجرة المنظمة وأبعاده لدى عينة الأطباء الأخصائيين العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي لوهران ؟

وللتحقق من مجمل الفرضيات لجأت الباحثة الى استخدام المنهج الوصفي ، ولقد تم الاعتماد على أداة الإستبيان، والمقابلة وتحليل المحتوى لجمع البيانات وقد اختار الباحث عينة وتكونت من 172 مفردة اختيرت بطريقة عشوائية

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

- درجة الرضا الوظيفي العام لدى أفراد عينة الأطباء الأخصائيين منخفضة وجود أثر للتفاعل بين متغير الرضا العام على أبعاد هجرة المنظمة لدى الأطباء باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي العام تعزى لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي العام تعزى لمتغير السن والأقدمية في العمل.
- كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في متوسطات إستجابات أفراد عينة الأطباء الأخصائيين على أبعاد هجرة المنظمة وفقا لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- وجود فروق في متوسطات إستجابات أفراد عينة الأطباء الأخصائيين على أبعاد هجرة المنظمة وفقا لمتغير السن لصالح الفئة العمرية (أقل أو تساوي 35 سنة).
- وجود فروق في متوسطات إستجابات أفراد عينة الأطباء الأخصائيين على أبعاد هجرة المنظمة وفقا لمتغير الأقدمية في العمل لصالح (أقل أو تساوي 05 سنوات).
- كما توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي العام يساهم في التنبؤ بحجرة المنظمة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.54$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.29$) أما قيمة قيمة معامل التحديد المعدل ($R^2_{ajuste} = 0.25$) وهو ما يفسر نسبة 25% . التنبؤ بمجرة المنظمة.

الفصل الثاني : ماهية الإتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم الإتصال التنظيمي

ثانياً: أنواع الإتصال التنظيمي

ثالثاً: أهداف الإتصال التنظيمي

رابعاً: أهمية الإتصال التنظيمي

خامساً: وسائل الإتصال التنظيمي

سادساً: أساليب الإتصال التنظيمي

سابعاً: معوقات الإتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الاتصال عملية ضرورة في أي تنظيم ، فهو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه تيقف نجاحها واستمرارها.

فالالاتصال هو بمثابة همزة وصل بين المؤسسة وموظفيها ، لذا يعد من الانساق المهمة داخل المنظمة ، فالالاتصال التنظيمي هو الذي يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الافراد والجماعات داخل كل مؤسسة ، و عند حدوث خلل في الإتصال يؤدي الى ضعف سيرها وضعف في تبادل المعلومات .

وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى الاتصال التنظيمي وكل مايتعلق بمفاهيمه ، ثم أنواعه،وسائله ، أهدافهوصولاً الى معوقاته.

أولا : مفهوم الاتصال التنظيمي

أصل مصطلح الاتصال التنظيمي

ظهر مصطلح الاتصال التنظيمي رسميا سنة 1967 مع W.Redding الذي كرسه كعلم في طور النمو. ونبرر هذا الاختيار من خلال حدثين مهمين أساسيين في سنة 1967، أولهما: المحاضرة الخاصة بالاتصال التنظيمي في الو.م.أ، التي قدم من خلالها k.Tompkins Phillip عرض كامل حول الدراسات الأميركية المتعلقة بهذا العلم. وثانيهما نشر Henry Voos لمؤلفه المعنون بالاتصال التنظيمي سنة 1967.

أخذ هذا العلم بالتوسع أكثر خلال الثمانينات. حيث كانت محاولات لتأصيل هذا العلم وفي سنة 1983 صدر الكتاب الجماعي للاتصال والتنظيمات مقارنة تفسيرية.¹

من جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين .

أما كاتز Kahn وكاهن Kahn فأنهما يعتبران أن الاتصال التنظيمي لا يتجاوز تدفق المعلومات وتبادلها وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم.²

كما عرف بأنه عملية تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات وغير مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.

1 ولهى حنان،الاتصال التنظيمي من الاتصال الى الاتصال الإداعي،(مجلة دراسات وابحث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 15، العدد 2) ، قسم العلوم الإنسانية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد شريف مساعدي ، الجزائر، افريل 2023 ، ص 39.

2 عبد العزيز خميس، الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع(الكهرباء والغاز)، (مجلة الايراهيمي للدراسات النفسية والتربوية ، المجلد (03)، العدد (01) ، جامعة ورقلة،الجزائر، جوان 2020 ص 149،150.

عرف بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.³

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه "عملية إتصال داخل المنظمات ،وهو أيضا عملية نشر المعلومات بين الافراد و الجماعة في اطار حدود معينة من أجل تحقيق أهدافها وأغراضها " .

الإتصال التنظيمي في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر يمر من مركز إتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل أو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة و الأطراف والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد و الجماعات .⁴

يعرف كل من Redding و Samborn :الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.⁵

أما في قاموس الإدارة العامة فقد أورد "زكي غوشة" تعريفا للاتصال التنظيمي بأنه نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة .

في حين يرى دونس زيلكو (Dance z) أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية .⁶

3 باديس بوخلوه ،مريم بوخلوه، آثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي ،(مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، المجلد 07 ،العدد 01)، الجزائر ، جويلية 2021 ،ص275

4 خالد خليفي و حكيم خلفاوي و لمياء بن زعزع ، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار (مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المجلد 03 العدد 01)، جامعة خميس مليانة، لجزائر ، افريل 2022 ص23.

5 جميلة كتفي ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، (رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم)، قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، 2014/2015 ، ص50.

6 قنيش سعيد ،مرنيز عفيف ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ،(مجلة أفاق فكرية ، المجلد 11، العدد 02)،جامعة مستغانم، الجزائر، ديسمبر 2023 ، ص 216.

عرفه كل من "هوكنز و برستون" Preston et Hawkins بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".

وعرفه محمد بشير العلق بأنه: أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات، التعليمات التوجيهات الأوامر، والقرارات من فرد أو مجموعة، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير اتجاه بلوغ أهداف محدّدة مسبقاً .⁷

يعرف الإتصال التنظيمي على أنه ذلك الإتصال الذي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، هو نظام متداخل يشمل الإتصال الخارجي والداخلي، ويهتم بالمهارة الاتصالية بمنظمة الأعمال.

ومن ناحية أخرى فالإتصال التنظيمي يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين باعتباره مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين. فهو يهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها فيها .⁸

كذلك هو عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

تعريف الإتصال التنظيمي بأنه نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية في منظمات الاعمال.⁹

7 زياني سلطنة فايزة، طالب كبحول ، دور الإتصال في بناء القيم التنظيمية داخل المنظمة ، (مجلة البحوث والدراسات العلمية ، المجلد 18، العدد 01)، جامعة خميس مليانة، الجزائر ، 2024 ص 3-4.

8 نسيمه مقبل، فطومة بن مكي ، دور الإتصال التنظيمي في تعزيز تقبل الموارد البشرية للتغيير بالمنظمة وإنجاحه، (مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية العدد الرابع) جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص170.

9 مرتضي البشير الأمين، الإتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2016 ص90.

ثانيا : أنواع الاتصال التنظيمي

1- الإتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة ، و بين السلطة المركزية ، و عملية نقل المعلومات و تبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى و الأدنى للمؤسسة ، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية ، من نفس المستوى و هذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة ، الذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات و الأفراد المختلفين.

وهو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات و يسعى إلى ضمان انسياب المعلومات و الأفكار من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين و انتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة .¹⁰

و يعرفه محمد لطفي الحميري : إن الاتصال يلعب دورا حساسا داخل المؤسسة إذ بواسطته يتم نشر الآراء والمعلومات والبيانات و البدائل بغية التأثير على اتجاهات العمل نحو العمل باعتباره نشاطا فرديا و جماعيا يشمل كل عمليات الأفكار و الحقائق المشاركة فيها.

و يعرفه Thierry Liboert : إحدى عناصر النظام العام للمنظمة من تدفق للمعلومات و المبادلات الاتصال الداخلي عمل يترتب عليه تعظيم المعرفة بالمنظمة و تحديد المرسلين من أجل نشاط بشري أفضل .¹¹

أ- الاتصال الرسمي :

هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المنشأة ، أو ما بين المنشآت : بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها ، كأن يعتمد على الخطابات أو المذكرات، التقارير وعروض الحال، وقد عرفه كيث ديفير قائلا أنه: العملية التي تتم التفاعلات داخل المنشأة، والجماعات ذات الدلالة في هذه

10 عواج ، سامية ، الاتصال في المؤسسة (لمفاهيم -المحددات- الاستراتيجيات) ، مركز الكتاب الاكاديمي،

1ط، عمان ، الأردن ، 2019، ص67.

11 نفس المرجع السابق ، ص68.

العملية هي : الإدارة ، العاملون ، الأخصائيون ، النقابات العمالية ، ولها أهمية خاصة لأنها المسار من خلالها جميع الطبيعي الذي تصل من خلاله المعلومات إلى الفاعلين.¹²

و يقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات وللکيفية التي يسلكها تدفق البيانات في المؤسسات بما يتفق و التوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية.

هو الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة و يتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

و هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، و بالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر و تعليمات و توجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، و يكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح و القواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

و هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية و عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها ببعض.¹³

أنواع الإتصال الرسمي: ويأخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي اربع اتجاهات كالتالي:

1- اتصال من أعلى إلى أسفل اتصال هابط **Upward Communication**: ويكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر مدنية أو عسكرية و غيرها، و تصدر غالبا من القادة إلى الأتباع بشكل تدريجي و هي ضرورية لشرح أهداف المؤسسة أو المنظمة، و هي تعكس إلى حد ما صفات الرئيس، و يوصف هذا النوع من الاتصال على أنه بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد.

12 بن زروق جمال، دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغير داخل المنشأة، (مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)،

قسم علوم الاعلام والاتصال ، جامعة عنابة، الجزائر، ب س ص 129.

13 عواج ، سامية ، المرجع سلق نكرة ، ص 69،70.

ويؤدي الإتصال الهابط حسب كتر و كان Katz - Kahn مجموعة من أغراض الاتصالات الهابطة :

- توفير التوجيهات و التعليمات الخاصة بالمهام و المهن.

- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.

- إمداد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن أدائهم.

- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف .

و يؤكد نيوبورت و آخرون على ضرورة متابعة هذه المعلومات و الحصول على ردود الأفعال على شكل تغذية عكسية للتأكد من وصول هذه التعليمات و فهمها بشكل صحيح.

2- اتصال من أسفل إلى أعلى الاتصال الصاعد (Downward Communication): إنَّ هذا النوع من الاتصالات يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكار و طرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

و يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، و يعد هذا الاتصال حاسما و مهما لنمو و تطوير التنظيم.

يعتبر هذا النوع من الاتصال مكملًا للنوع الأول، و تتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل و الآراء و الاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد إلى أعلى، و تعتبر الاتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين أولا و أنَّ هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها ثانيا، و أنها استطاعت أن تحرك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثا، و هذا النوع من الاتصالات يعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء بغض النظر عن الوسيلة.¹⁴

الاتصال الصاعد يتضمن ما يلي :

- تقديم التقارير عن الأداء و ظروف العمل.

- تقديم الشكاوي وطلب المساعدة و التعليمات.

- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.

- محاولة الإجابة عن الأسئلة الواردة.

- طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء العمال.

3-الاتصال الأفقي (Horizontal Communication) : و يقصد بها انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات و الأقسام و الأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة و يعتبر ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات و الأقسام .

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد في المنظمة يكونون في نفس المستوى الإداري درجة و هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح و الدوائر الإدارية و الإنتاجية.

و يتم هذا النوع بين الإدارات و المسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، و يهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الإنتاجية و الأداء، و يوضح الكثير من المعلومات و العناصر.¹⁵

4-اتصال المحوري: يعتبر هذا النوع أقل ممارسة داخل المنشآت وغالبا ما نجده في تلك التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفية كأن يطلب المحاسب مثلا من المكلف بالمبيعات إرسال تقارير خاصة دون اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات وهذا النوع من الإتصال يساهم في توفير الوقت، فعوض اللجوء إلى جميع المستويات والمسالك بالتدرج لإرسال الرسالة والتي يمكن أن تدوم طويلا أثناء ذهابها وإيابها، فقد يلجأ صاحب الرسالة المحاسب في المثال السابق إلى اختصار المسافة والاتصال بالشخص المعني بالرسالة (مدير المبيعات) مما يوفر عليه الوقت والمجهود، والتكلفة.¹⁶

15 عواج ، سامية، المرجع سبق ذكره ، ص 73، 74.

16 بن زروق جمال ، المرجع سبق ذكره ، ص131.

ب- الإتصال غير الرسمي : و هي الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة و رسمية و تتم هذه الاتصالات من خلال قنوات خارجة عن القنوات الرسمية المحددة للاتصال و تكون بين مستويات مختلفة متجاوزة خطط السلطة الرسمية.

هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة و واضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها في وقت قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة و يتميز هذا النوع بديمومة الحركة والتجديد والتغيير ويتم في اتجاهات متعددة ومختلفة، وعدم تحكم الإدارة في موضوعه وطريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، و ارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، كما أن الإتصال التنظيمي غير الرسمي يحدث بطريقة غير مضبوطة وغير مقننة ويكون شفوي غير مؤكد أو ملزم.¹⁷

فهو معفى من جميع أنواع الشكليات، لأنه يستخدم في العلاقات غير الرسمية مثل الصداقة وعضوية النادي فيحدث خارج إطار قنوات الإتصال الرسمي ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي. فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الإتصال الصاعد أو الإتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصالا غير رسميا .

يتمثل هذا الإتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة، يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاق الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو سفر المدير العام أو استقالة مسؤول أو مدير معين أو استغناء عن عدد من الموظفين.

أثبتت التجارب أن الإتصال غير الرسمي أمر لا مناص له من وجوده ولا تستطيع الإدارة إغفاله لأنه جزء حقيقي من حياة المنظمات.¹⁸

17 خضرة بن أحمد،نادية اميرة كاري ، الإتصال التنظيمي بين القيم الدينية والقيم الإدارية وأثره على ترشيد القرار الإداري ، مجلة أنثروبولوجية الأديان ،المجلد 18 العدد 01، جامعة أبو بكر بلقايد،الجزائر، 2022 ، ص 499.

18 عبد العزيز خميس، المرجع سبق ذكره ، ص، 151،150.

2- **الإتصال الخارجي:** يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيقي غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع . لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن الثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة لاتأتي عن طريق الصدفة لكن يجب ان تبني على أسس متينة و خطط مدروسة تضمن لها البقاء لذلك فالإتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة و المحافظة عليها. و هو وظيفة الإدارة التي تقدر الميولات العامة، و تعرف الناس بسياساتها و أعمال المؤسسة مع مراعاة المصلحة العامة، و ترسم سياسة العمل حتى يجعل الناس يفهمون المؤسسة تمام الفهم و يرضون عنها .

و هو الإتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية و غيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة .

هو تبادل المعلومات مع أفراد خارج المؤسسة.

وهو الإتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية و غيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة، فالمنظمة مطالبة بالإتصال بالرأي العام لإعلامه بنشاطاتها و قد يحدث العكس و يكون الإتصال من الجمهور إلى المنظمة.

وكذلك يعرف بأنه الإتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة و بين غيرها من المنظمات الأخرى وكذلك بينها و بين الجمهور.¹⁹

- أنواع الإتصال الخارجي:

أ- **الإتصال المجتمعاتي:** و هو عملية تفاعل اجتماعية يستخدمه الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز .

هدفه: إنشاء نوع من التعاون و التآزر على مستوى المؤسسة .

ب- **الإتصال التجاري:** يشمل هذا النوع من الإتصال:

- اتصال المنتج: يهدف إلى إبراز خصائص المنتج للمستهلكين (الفوائد والمزايا).

• اتصال العلامة: يركز على صورة العلامة يقوم بتوجيه المستهلك و جلب اهتمامه .

ج- الاتصال المؤسسي: يهدف هذا النوع من الاتصال إلى خلق الثقة و التشهير للمؤسسة من خلال صورتها و علامتها، و لن تستمر المؤسسة إلا إذا كانت ذات شهرة وسمعة جيدة و العكس صحيح.²⁰

ثالثا :أهداف الاتصال التنظيمي

للاتصال التنظيمي أهداف عديدة منها :

- إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، إنما الهدف هو الإقناع، فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.
- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات.
- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز، وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- ربط المديریات والدوائر والأقسام مع بعضها، وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.²¹
- وضع أفكار في صياغة (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بشكل المطلوب.
- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو المشكلات التي ظهرت في التنفيذ وبالإقتراحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة .²²

20 عواج ، سامية، المرجع سبق ذكره ، ص82.

21 باديس بوخلوه ،مريم بوخلوه ، المرجع سبق ذكره ، ص276.

22 جميلة كتفي، المرجع سبق ذكره ، ص 162 .

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- توجيه جهود المنظمة نحو أهدافها المختلفة.
- تسهيل تدفق المعلومات وتبادلها وحل المشكلات.
- إشراك العاملين في أحداث المنظمة.
- تعزيز القبول للأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراعات وتخفيف التوترات.²³
- تحفيز وتعبئة العمال والنقابات حول مشروع المنظمة لمنع الصراعات.
- الإعلام بجميع أنشطة المؤسسة أو المنظمة، وبشكل خاص خبرتها وقيمتها المرجعية.
- الإعلام عن التزامات المنظمة في الحياة الاجتماعية على المستوى الفني، الاجتماعي أو الإنساني.
- إعطاء المنظمة صورة إيجابية
- تحسين سمعة المنظمة المالية من أجل دعم سعر الإسهام وزيادة قيمة المنظمة .
- خلق التعاطف بين الرأي العام والمنظمة.²⁴

رابعاً: أهمية الاتصال التنظيمي: لا يمكن تصور أي مؤسسة بدون أي شكل من أشكال الاتصال، إذ يُعدُّ الاتصال أساسياً في نشاط المنظمة وروحها المحركة إنه العنصر المحوري الذي يُسهم في كل العمليات سواء كانت رسمية أم غير رسمية، حيث يثمن لهذا الاتصال أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:

- يُساهم في بناء الهيكل التنظيمي وتحسين فعالية القيادة بتوجيه التوجيهات والتوجهات الواضحة يحفز حركية الجماعة وتعزز الدافعية للأفراد من خلال تفاعلهم ومشاركتهم.

23 ط.جديوي نادية، بورزق نوار، المسؤولية الاجتماعية للاتصال التنظيمي في المؤسسة - مقارنة نظرية - (مجلة

الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 07، العدد 04)، جامعة الشيخ العربي تبسي، الجزائر، فيفري 2024 ص 147.

24 نسيمه مقبل، فطومة بن مكي، المرجع سبق ذكره، ص 170.

- يُساهم في تحقيق التغير التنظيمي وتطوير المنظمة بإعطاء الفرصة لتبادل الأفكار والرؤى الجديدة يُسهم في خلق وعي جماعي منسق وفهم مشترك للأهداف والقيم.
- يُساهم في تشكيل اتجاهات وسلوكيات تعزز من الروح المعنوية للعاملين.
- يُعزز الولاء للمنظمة من خلال إقامة علاقات إيجابية وتعزيز الانتماء والاندماج.²⁵
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية للمنظمة،
- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات، تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية.
- إبقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر بالنشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستتيرة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان، يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة، وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة والرقي بها.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.²⁶

25 ط. جديوي نادية، بورزق نوار، المرجع سبق ذكره ، ص 144.

26 نسيمه مقبل، فطومة بن مكي، المرجع سبق ذكره ، ص 171.

خامسا: وسائل الاتصال التنظيمي

تنقسم وسائل الاتصال التنظيمي الى وسائل شفوية كالخطابات والمقابلات وغيرها، وإما كتابية كالتقارير والمذكرات وهذا ما سنتطرق اليه في الأسطر التالية:

1. الوسائل الشفوية

تمتاز الاتصالات الشفوية بالبساطة والوضوح منها :

-**المقابلة الشخصية:** حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وللإبلاغ بالقرارات الهامة من عيوبها أن أسلوب الإدارة في الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات أو الحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب، والثقة فيما بينهما كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

-**الاتصال الهاتفي:** هذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في أغلب الأحيان، وهناك بعض عيوب لتلك الوسيلة منها قصر مدة الاتصال حيث هناك صعوبة أيضا في استيفاء بعض البيانات أو المعلومات، كما أنه ليس بالضرورة أن يتم نقل المعلومات من خلال الاتصال الهاتفي لسبب أو آخر.

- **المقابلات الجماعية:** قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات، يتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، ومدى مشاركة فعاليته لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم، ومستواهم التنظيمي، والثقافي.²⁷

27 أ.د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. **الاتصال التنظيمي**. ، دار حميثرا للنشر، ط1، القاهرة، 2020 ص14.

2 . الوسائل الكتابية للاتصال :

- التقارير : وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف مستويات الإدارة وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها، وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

- المذكرات : وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور .

- الأوامر والتعليمات : تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.

- **صحف الحائط** : تضم معلومات ، وأخبار وإرشادات ، وتوجيهات ، وموضوعات للعاملين ، فمن الضروري أن يراعي فيها التنسيق عند العرض ، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون ، وتعرض في مداخل المنظمات ، وأماكن تجمع العاملين ، وتعرض في مكان مرتفع ، ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية ، بحيث تتضمن آخر الأخبار ، والمعلومات ، والتعليمات ، والناشطة المختلفة للمنظمة.

- **مجلة المنظمة** : قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم ، تصل إلى عدد كبير من الأفراد تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها ، فيجب أن تكون واضحة وتنير اهتمام القارئ ، الاكتفاء بعرض كل ما هو ضروري ومطلوب توصيل معناها.²⁸

3 . وسائل الاتصال المصورة والملاحظة

يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة فهي رؤية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كلام.

ويتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة، والتوقيت المناسب للاستخدام أو الاستعمال، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم.

28 اميمة عناب ، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة ، (رسالة ماجستير :إدارة وتسيير في

التربية) ، شعبة علوم التربية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، الجزائر ، 2013-2014 ص91.

أما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم، وتوفير التسجيلات وزيادة عدد المستقبلين، وتخفيض الاختلافات.²⁹

4. وسائل الاتصال الحديثة : من أهمها مايلي:

-الحاسوب : هو أداة مساعدة للفرد في اتصاله من مزاياه معالجة الكلمات والنصوص والبريد الالكتروني وتسير الانترنت والمواقع الالكترونية.

-الانترنت: هو مصطلح ذو معنى الشبكة المترابطة وهي أهم وسيلة للاتصال وأحدثها من مزاياها نقل الملفات والدرشة .

-الأنترانت : هي شبكة داخلية للمؤسسة تقوم بإنشائها المؤسسات على إختلاف أحجامها وهي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة محتويات هذه الشبكة تحددتها الشركة ولا يستطيع أي شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها .

-تكنولوجيا الاتصال الرقمية: يمكن من خلالها تقديم البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية، له مزايا عديدة منها : لا تسمح هذه الشبكة الرقمية بأي قدر من التشويش أو التداخل بين الموجات إضافة إلى اتسامه بالنشاط والقوة.³⁰

29 نفس المرجع السابق ، ص 92.

30 بورجي اسماعيل ، بلحاجي عبد الخالق علي ، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ، (مذكرة ماستر :

تخصص اتصال تنظيمي)، قسم العلوم الإنسانية، شعبة الاعلام والاتصال ،كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد

ابن باديس ، الجزائر، 2023/2022 ، ص 31،30.

سادسا :أساليب الاتصال التنظيم

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود الى الظروف المتاحة بالمنظمة والى التعامل السائد بها، بالإضافة الى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الاساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي: الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور.

1- الاتصال الكتابي : ان الاتصال الذي يتم بخصوص أمور دائمة يحتاج الى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات ، فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة مايزال لها بعدها لدى الموظفين ، لهذا فإن الإدارات تلجأ الى الوثائق المكتوبة بكثرة ،ويأخذ الاتصال الكتابي صورا عديدة : المذكرات الخطابات ،المنشورات ، الأوامر المصلحة ، اللوائح ، التعليقات والاوامر الفردية الخ.³¹

2- الاتصال الشفوي: يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة .

3- الاتصالات المرمزة والمصورة : في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم ان يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي اليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل اسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل في الايضاح للطلبة المبتدئين.³²

31 العربي فاطمة الزهراء ، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي (مذكرة ماستر ، تخصص اتصال تنظيمي)، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ،الجزائر ، 2022-2023 ، ص 37.

32 بيوض بوسعدة ، هشام بن محمود ،علاقة الاتصال التنظيمي بالاداء الوظيفي ،(مذكرة ماستر :علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية)، شعبة علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ،2022/2023 ،ص 16،17.

سابعا : معوقات الاتصال التنظيمي:

تتلخص أهم معوقات الاتصال التنظيمي فيما يلي:

1- **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في عدم وجود خارطة تنظيمية واضحة وقصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام المعلومات بالإضافة إلى غياب استقرار التنظيم الإداري، غموض في السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق الإشراف.

2- **معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة:** عدم توفر قنوات اتصال كافية ومناسبة وانعدام فعالية القنوات المستخدمة.³³

3- **المعوقات النفسية والاجتماعية:** يختلف الأفراد في ميولهم ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف وشعور.

4- المعوقات التنظيمية وتقنية

- المعوقات الناجمة عن وجود المستويات الإدارية: تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة أحيانا قد يفسر وصول البيانات والمعلومات بمضمون مختلف وربما مشوه كما في حالة الاتصال الهابط مثلا، كذلك فإن المشرفين في حالة الاتصال العكسي قد يترددون في نقل آراء مرؤوسيههم إلى الإدارة العليا حرصا على مراكزهم مما قد يؤدي إلى تطور المشكلات البسيطة وتحولها إلى أزمات يحتاج علاجها إلى الكثير من الجهد والوقت والتكاليف

- عدم الاستقرار التنظيمي: التغييرات المتتالية في الهرم التنظيمي في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد، كما أن عدم الاستقرار يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.³⁴

33 أمال حفصي و زكية العمرابي، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، (المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03)، جامعة ام البواقي ، الجزائر، جويلية 2021، ص492،493.

34 ايمان عكروم ، رشيدة سبتي، المنهج التأسيسي للاتصال التنظيمي للمؤسسات الصحية الجزائرية وعراقيله، (المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 11، العدد 01)، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جانفي 2022 ، ص195،197.

5- اختلاف الرتب الوظيفية ودرجة النفوذ: مما يسبب مشكلة في الاتصال ، هو محاولة الاتصال بين أفراد من مستويات مختلفة في الإدارة ،مثلا عندما تصل رسالة من موظف اقل رتبة من الآخر أعلى سلطة منه ، ممكن أن يتجاهل هذا الأخير رسالة من هو أقل منه ، إضافة الى أن المعلومات تفقد الكثير منها عند إنتقالها صعودا ونزولا .

6- كثرة المعلومات: إن الكم الهائل للمعلومات التي تصل للفرد، وتفق قدرته على معالجتها وبالتالي تحد من الاستفادة منها، سيضطر المستقبل للاختيار من بين هذه المعلومات أو تجاهلها، وفي كلتا الحالتين ستضيع المعلومات، ونقل فعالية الاتصال في بعض الأحيان نجد أن يمتلك المسؤول يمتلك حسابين للتواصل أحدهما رسمي للعمل حيث يمكن أن يكلف شخصا معه لديره، والحساب الآخر خاص، يقوم بمشاركته مع عدد قليل من جهات التواصل مما يؤدي الى تعدد مصادر المعلومات ويؤثر سلبا على فعالية الاتصال.³⁵

7- التنظيم غير الجيد : حيث أن المنظمات غير جيدة التنظيم تعاني معوقات في عملية الاتصال ومن أمثلتها إطالة وقت الاتصال نتيجة لتعدد المشتريات التنظيمية وغيرها.

8- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة : حيث أن وسيلة الاتصال تمثل الأسلوب الذي يستخدم في نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل واستخدام وسيلة غير مناسبة يعتبر أكبر معوق في سبيل تحقيق اتصال جيد وفعال، فإن نقل رسالة تتعلق بالاتجاهات والآراء والمشاعر يفضل أن تكون شفوية وجهاً لوجه مثل إعلان التقدير أو عدم الرضا وغيرها.³⁶

وعلى العكس فإن التعليمات والإرشادات الروتينية يفضل أن تكون مكتوبة وشفوية معاً إذا كانت هناك ضرورة للتوضيح أو تلقي تغذية مرتدة فورية.

9- المعوقات اللغوية والألفاظ : إن معظم الاتصالات التي يقوم بها الأفراد في الحياة تعتمد على اللغة ولذا كان استعمال لغة مناسبة للمستقبل قد يعتبر عائقاً للاتصال الجيد حيث أن الكلمة الواحدة قد يكون

35 بوترفاس محمد الأمين، أثر الاتصال التنظيمي على التغيير في المؤسسة، (ASJP، المجلد 19، العدد 02)، جامعة

أبو بكر بلقايد، الجزائر ، ديسمبر 2023 ، ص 315.

36 مرتضي البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2016، ص 137.

لها أكثر من معنى وكذلك عدم فهم المستقبلين للرسالة قد يعني أن المرسل لم يستخدم لغة مناسبة لهم وبسبب سوء تفسير الكلمات مشكلات متعددة نتيجة لاختلاف الخلفيات العلمية والثقافية والخبرات المتراكمة لدى المتلقين، ولذلك على المرسل أن يتأكد عن طريق التغذية المرتدة من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب.

10- عدم توافر مهارات الاتصال : تعتبر مهارات الاتصال أحد العناصر الأساسية في نجاح عملية الاتصال وهذه المهارات مثل التحدث ومهارة الكتابة والقراءة ومهارة التفكير وعدم توافر هذه المهارات أو انخفاض مستوى أيها منها يعتبر معوقاً كبيراً في عملية الاتصال.

11- عدم توافر المعلومات وانسيابها : إن هدف أي عملية اتصال هي توصيل الأفكار والمعلومات أو البيانات وعدم توافرها وكذلك انسيابها داخل المنظمة يرجع إلى الأسلوب غير العلمي الذي يتبع في جمع المعلومات وكذلك بعض العوامل النفسية مثل الخوف الذي يؤثر على التزويد بالبيانات والمعلومات.³⁷

37 نفس المرجع السابق ، ص138.

خلاصة :

من خلال ما قدم وما أحيط بعملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي منظمة مهما كانت أهدافها ، ولهذا يجب على القائمين على سير المؤسسات أن تعطى لعملية الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة لضمان حسن سير عمليات التفاعل بين العاملين والمؤسسة.

الفصل الثالث : ماهية الرضا الوظيفي

تمهيد

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي

رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي

خامساً: عوامل الرضا الوظيفي

سادساً: معوقات الرضا الوظيفي

سابعاً: طرق وقياس الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

إن الرضا الوظيفي مرتبط بمشاعر الفرد تجاه عمله وهذه المشاعر تكون متغيرة بتغير مشاعر الافراد ، وبالتالي أدى الى عدم وجود مفهوم محدد وواضح وذلك لاختلاف المداخل التي يتعارف عليها الباحثون ، لتفسير الرضا الوظيفي ، وهذا ما أدى الى ظهور العديد من الدراسات والأبحاث في موضع الرضا .

وعليه نستعرض في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي وأنواعه وأهميته وصولا الى طرق قياسه.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

في قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه: عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه.

كما ينظر إلى الرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد.

ومفهوم الرضا يتضمن مجموعة من المحاور تشمل الشعور والتقبل والتوقع وإشباع الحاجة .

هذا ويشار إلى الرضا الوظيفي بأنه : له أكثر من بعد جميعها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن عمله وأجره وعلاقاته سواء مع رؤسائه أو زملاءه ، فهو يمثل سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد، ولهذا فالرضا الوظيفي يتحدد في مجموعة من المؤشرات كالرضا عن الأجر والرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقة بين العامل وزملاءه وكلما كان العمل يحقق إشباعاً للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه والاندماج فيه والرضا عن الأساليب المتبعة فيه.¹

وعرفه عبد المنعم عبد الحي على أنه :عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله، ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الإيجابية، التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية.

كما عرفه أشرف عبد الغني بأنه :تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال وأن حالة الرضا هذه تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر الإيجابي، أما عدم الرضا فيؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للعمل والإنتاج.²

1 د. فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، ط الأولى ، 2011 ، ص 40.

2 سمية عيسى مزغيش ، الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي -مقاربة نظرية- (مجلة العلوم النفسية والتربوية)، جامعة الحدود الشمالية ، المملكة العربية السعودية، جوان 2020، ص187

ويرى LOCK إلى الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على إنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد.

كما يرى كل من Shriesheim & Behling أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد أو الكفاءات التنظيمية والطبيعية التي يتم فيها انجاز العمل.³

يتفق ماسلو و بورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ فروم فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا هو مرادف للتكافؤ ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام و الإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها .⁴

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على انه حالة نفسية ايجابية اتجاه العمل وهو عبارة عن عوامل داخلية (الرضا عن الأجر، الرضا عن ساعات العمل الرضا عن الإشراف الرضا عن جماعة العمل والرضا عن ظروف العمل)، وعوامل خارجية (القوانين والتشريعات والظروف الاجتماعية والظروف الاقتصادية)، والتي تتفاعل فيما بينها وتنتج حالة من القناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات.⁵

وينظر الشافعي إلى الرضا الوظيفي بأنه : " عبارة عن إشباع حاجات أو رغبات تؤدي بالفرد إلى القناعة عن عمله، ويتفاعل معه والإنتاج بصورة مرضية، وذلك في ضوء الظروف المادية والمعنوية الميسرة."

3 عطا الله لحسن، تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة، (

مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 16 العدد 04) ، جامعة مولاي الطاهر ، الجزائر ،ديسمبر

2021،ص338.

4 رضوان عينوس ، صالح عياد ،التسويق الداخلي كمفهوم لادارة الموارد البشرية واثره على الرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي ،الجزائر ،نوفمبر 2018، ص 150.

5 بن أحمد أسية، حدادي كلثوم، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) سيدي

بلعباس، مجلة المنهل الإقتصادي، مجلد 06 عدد 02 ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر،جانفي 2024، ص 47.

أما أبو شيخة فيعرفه بأنه: " اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد ليشعر منها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية و الاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة".

بينما يرى الحوامدة أن الرضا الوظيفي هو : " تقبل الأفراد لعملهم أو عدم تقبلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة، وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية".

كما يعرف الزايد الرضا الوظيفي بأنه: " عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة".

أما لاندر Lander 2009: فيرى أن مفهوم الرضا يدور حول فكرة أساسية مفادها " أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً أو سلباً تجاه عمله، أي تقديراً لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له.⁶

تعريف (Stone 1976): الرضا الوظيفي هو : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها."

تعريف الرضا الوظيفي يمثل "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله"، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو محاولته النقل إلى قسم آخر، أو بزيادة نسبة غيابه، أو بزيادة معدل تأخيره، كلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل.⁷

⁶ د. محمد عبد الرشيد علي، د. علي أبوبكر حسين، منى عبد القوي الصايغ ، أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في الرضا الوظيفي لعاملين في المؤسسات العامة، (مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 04، العدد 02) جامعة عدن ، اليمن، جوان 2020 ،ص 75 .

⁷ بن أحمد لخضر ، حماني صبرينة، لباز عبد القادر ، دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، (مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد 08، العدد 03)، الجزائر ،سبتمبر 2020 ص313.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

من خلال توضيح أهمية الرضا الوظيفي يتم التركيز على المورد البشري والمؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي:

1- أهمية الرضا بالنسبة للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- زيادة في مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما تحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار ، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب وسكن ... الخ، وغير مادية من تقدير واحترام أمان وظيفي.... الخ، مشبعة بشكل كافٍ تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها وظيفة الموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على تحقيق متطلبات الحياة ⁸.

2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة : ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.
- ارتفاع في المردودية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين أدائهم.
- تخفيض التكاليف، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب في العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

8- بلعيد حياة ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، (مجلة المنهل الإقتصادي)، المجلد 04 ،

العدد 03، جامعة بشار ،الجزائر، ديسمبر 2021 ، ص 473.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها اشتملت حاجاتها المادية والغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.⁹
- 3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع وذلك في ارتفاع معدلات الإنتاج وارتفاع معدلات النمو والتطور.¹⁰
- لقد سعى العديد من الباحثين والمفكرين لإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات الإنسانية المختلفة لما يشكله من أهمية أساسية تتمثل في:
- تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
- السعي إلى تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم لغرض تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين.
- السعي لتطوير القدرات لتحقيق أهداف المنظمة وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة.
- مساعدة الإدارة والمديرين المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة تساعد على حفظ الأفراد والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم، وأداءهم الوظيفي كون أن الأفراد يعتبرون أهم الموارد التي تملكها منظمات الأعمال.¹¹

9 بوطابسو سمية، زويتتي سهام ، الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي، (مذكرة ماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2020-2021 ، ص68.

10 مالك يوسف مالك بخيت، عبد القادر محمد خير عبد القادر ، الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم ، (مجلة الإبراهيمي للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 05 العدد 02)، جامعة برج بوعريش، الجزائر ، جوان 2023، ص 40.

11 بلعيد حياة، المرجع سبق ذكره ، ص473 .

ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي :

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

1- من حيث شموليته :يقسم الرضا الوظيفي إلى:

➤ الرضا الكلي : يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله. ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

➤ الرضا الجزئي : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل ،وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.

2- من حيث زمن حدوثه :يقسم الرضا الوظيفي الى:

➤ الرضا الوظيفي المتوقع : ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

➤ الرضا الوظيفي الفعلي : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.¹²

12 بخلوة باديس ، قمو سهيلة ، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،(مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية- عدد 02) ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر، جوان 2016 ، ص 166.

رابعاً : خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم الخصائص للرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لإختلاف وجهات نظر العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالبا ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فرديا، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على طرق القياس المستخدمة.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة إلى أخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تتناول الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.¹³

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالنقطة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق

13 ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل ، (أطروحة دكتوراه:الطرق الكمية المطبقة في التسيير) ،قسم العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر ،سعيدة ، الجزائر 2016/2017، ص 4.

الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .¹⁴

خامساً: عوامل الرضا الوظيفي

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي :

أ : العوامل الخاصة بالفرد :

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد : توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.
- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

14 البارودي ، منال أحمد ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية ، ط1 ، القاهرة 2015 ، ص39 .

- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.¹⁵

ب - محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.¹⁶

ج -عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د - مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتنسيق الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون

15 عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، 31ب امتداد شارع مصطفى النحاس - الدور الأول

- امام مشتل زهور الرحاب ، ط1 ، مدينة نصر - القاهرة ، 2015 ص17.

16 نفس المرجع السابق ، ص17-18.

لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.¹⁷

هـ - العوامل التنظيمية

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

سادساً: معيقات الرضا الوظيفي

أكدت دراسة فولكينز (1976) أنه ليس هناك عامل معين يمكن أن يكون له تأثير على الروح المعنوية بمفرده، وإنما هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الروح المعنوية، أهمها الجوانب المتعلقة بالمكافآت المالية ويؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل والتي تجتمع معاً لتحقيق الرضا الوظيفي وهي:

1- **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لاشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

ومن الجدير ذكره هو أن هـرزبرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد أن بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات منها:

- . يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد. وتبرز الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

▪ . تعد الأجور إحدى المشبعات الحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

2- **فرص الترقية:** تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.¹⁸

3- **محتوى العمل:** إن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا كبيرا في التأثير على درجة الرضا، مثلا: درجة تنوع المهام (حيث كلما كانت عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار المهام)، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد (حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل و السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زادت درجة رضاه).¹⁹

4- **نمط الإشراف:** تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيقاً لأعلى النتائج.

5- **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبا بأن يشعر مثلا بنوع من التوتر والقلق كلما ارتبط عمله بهم، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.²⁰

18 ملعب سليمة ، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، (مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 01، العدد 18)، خميس مليانة، الجزائر، 2018، ص 27.

19 حلومي لامية ، اثر جوانب الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو، (مجلة ابعاد اقتصادية ، المجلد 11، العدد 02)، جامعة امحمد بوقرة، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 1067.

20 البارودي ، منال أحمد، المرجع سبق ذكره ، ص 44.

6- ساعات العمل: يمكن القول بأنه "بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل".

7- ظروف العمل المادية : تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والرطوبة والضوضاء، والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.

8- عدالة العائد : تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شرط، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة، ووراء هذا الافتراض مسلمة بأن هناك قيمة أو اعتبار يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد.²¹ يتأثر الرضا الوظيفي بعد عوامل يمكن تصنيفها كما يلي :

- مجموعة العوامل الشخصية :وهي العوامل تتعلق بقدرات ومهارات الفرد ، ويمكن قياسها وتحليل خصائصها ،كالتعلم والسن ، المستوى الوظيفي ،إلا أنه من الصعب التحكم فيها وإستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي.
- مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل : تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة ، هذه العوامل يمكن للإدارة التحكم فيها .
- العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل : تنوع وتوفير المعلومات هما ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

21 البارودي ، منال أحمد ، المرجع سبق ذكره ، ص45.

- العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة : المشرف الجيد يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوس ،وذلك لأن أداء المشرف يؤثر بشكل مباشر على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوس.²²

سابعا : طرق قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة أدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يتم الاعتماد في قياس الرضا الوظيفي على ما يذكره الفرد، وهناك أساليب متعددة تم تتميتها لقياس الرضا عن العمل ومنها:

1- **المقاييس الرتيبة وقوائم الإحصاء** : تعد قوائم الاستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم اتجاه عملهم .

2 - **أسلوب الأحداث الحرجة** : وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر عديد من

الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد من العمل.²³

كذلك يتم الاعتماد في قياس الرضا الوظيفي على :

أ-المقاييس الموضوعية

- **دوران العمل** : معظم الدراسات تشير الى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل والذي يعبر عن مدى استقرار الموظفين ورضاهم الوظيفي، إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى وفي مؤسسات أخرى هم الأشخاص الذين لا يتمتعون برضا في عملهم من ناحية دخلهم المنخفض او عدم اندماجهم مع باقي الموظفين.

22 بن أحمد اسية ، حدادي كلثوم ،المرجع سبق ذكره ، ص48.

23 بوطابسو سمية، المرجع سبق ذكره ، ص 76،77.

- **مستوى الأداء** : ان انخفاض الرضا الوظيفي لأي سبب كان (نقص فرص التدريب، القيادة البيروقراطية)، يؤدي ذلك الى تدني مستوى أداء الافراد.

- **الغياب**: لا شك ان الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وهذا ليس أن كل حالات الغياب تمثل حالات الاستياء (مرض، ظروف).²⁴

ب-المقاييس الذاتية:

- **الاستبيان**: يعتمد على مجموعة من الأسئلة موجهة لأفراد العاملين للكشف عن مستوى رضاهم من عدمها والأسباب المتعلقة بذلك، حيث تتمحور أسئلتها حول جزئين اساسين، الأولى تتعلق بالحاجات الإنسانية وفق سلم ماسلو في تقسيم الحاجات الذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، الامن، الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير والاحترام، اما الجزء الثاني يخصص لجوانب العمل المختلفة باعتبارها مكونات الرضا عن العمل منها الراتب الترقيّة نمط القيادة العلاقات مع الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- **طريقة التدرج التجميعي ليكرت**: تستند هاته الطريقة على القياس الترتيبي للاتجاهات، بحيث تتضمن عدد من العبارات بصيغة الايجاب وأخرى بصيغة السلب ويطلب من الفرد ابداء موافقته او عدم موافقته بدرجات متفاوتة تعكس من خلاله شدة اتجاهاته على تدرج يشمل 5 استجابات وعليه اختيار احداها تتماشى مع اتجاهه وهي : أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق ولا أوافق بشدة، ويتضمن هذا المقياس عدد كبير من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة ويطبق على عينة من الافراد من مجتمع كبير، و تكمن عيوب هذه الطريقة ان سوف تتحصل على الدرجة النهائية بصورة اجمالية ولا تأخذ للدرجة لكل فرد على حدى ومنه النتيجة هو للوصول الى الاتجاهات العامة للأفراد.

- **طريقة المقابلات الشخصية**: تتضمن مقابلة الافراد بصفة شخصية وجها لوجه وبإعطاء أسئلة للعمال عن اتجاهاتهم، حيث تسمح هذه الطريقة بالتعرف على آراء العمال بصورة أكثر عمقا عن تلك المستعملة

24 فقاير فيصل ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة ، (مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، المجلد 11، العدد 02)، جامعة على لونيبي ، الجزائر ،ديسمبر 2022 ص197.

في الاستبيان، فمن خلال اجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل.²⁵

25 نفس المرجع السابق ، ص198.

خلاصة

ان الرضا الوظيفي يعد أهم هدف يسعى الموظف الى تحقيقه ، فالموظف الراضي عن عمله يخلق جوا جيدا لدى العاملين وبالتالي يعد مؤشرا واضحا عن الرضا الوظيفي ، كما تطرقنا في هذا الفصل الى مفاهيم الرضا الوظيفي وانواعه والعوامل المساهمة في تحقيقه.

الفصل الرابع :الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

أولا : التعريف بميدان الدراسة: مديرية الشباب و الرياضة لولاية الأغواط

ثانيا: مهام ونشاط المديرية

ثالثا :الهيكل التنظيمي للمؤسسة

رابعا : منهج الدراسة

خامسا: أدوات جمع البيانات

سادسا: مجال الدراسة

سابعا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة

أ-عرض وتحليل البيانات الشخصية

ب-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى

ج-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

تاسعا: نتائج الفرضيات

-الفرضية الجزئية الأولى

-الفرضية الجزئية الثانية

عاشرا: الإستنتاج العام

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل مكملاً للفصول السابقة سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المنهج المتبع إضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، والعينة التي تم اختيارها ومجالات الدراسة ، وعرض معطيات إحصائية لعينة الدراسة ، ثم التطرق إلى عرض وتحليل البيانات الدراسة.

الشباب و الرياضة



أولاً : التعريف بميدان الدراسة: مديرية الشباب و الرياضة لولاية الأغواط :

- **التعريف بالمديرية :** هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب و الرياضة يشرف عليها مدير تنفيذي ، تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية و ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري.
- **تاريخ النشأة :** أنشأت مديرية الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 90/234 المؤرخ في : 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية و عملها. وقد جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية و هو المرسوم التنفيذي : 93/283 المؤرخ في : 23 نوفمبر 1993 و المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب و الرياضة (التسمية القديمة كانت مديرية الشبيبة و الرياضة) .¹

ثانياً: مهام ونشاط المديرية

تم تحديدها في المرسوم المذكور أعلاه ، و يمكن إدراج أهم المهام في النقاط التالية :

- تجمع مصالح الشباب و الرياضة على مستوى الولاية.
- تطوير المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب و التربية البدنية و الرياضية و تنسيقها و مراقبتها.
- تطوير البرامج الاجتماعية و التربوية و الترفيهية و حركة مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتعبير وتنشيطها و متابعة تنفيذها.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة و استغلالها وتسييرها.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار،انجاز الهياكل الأساسية و تقسيمها و تصديقها و صيانتها و حفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لانجاز مهامها و المحافظة على الممتلكات و الأرشيف .

1 - المرسوم التنفيذي 90/234 المؤرخ في : 28 جويلية 1990.

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بمها وفقا للأشكال والكيفيات و الأجال المقررة¹

إن مديرية الشباب و الرياضة كغيرها من الهيئات بالجزائر شهدت عبر التاريخ تغيرات في النصوص و المراسيم المنظمة لها و هذا حسب ما تتطلبه الأوضاع و التطورات الحاصلة ، حتى تقوم بدورها على الوجه الأكمل و الأفضل و تمد خدماتها و المهام المنوطة بها لكل الفئات و عبر كل مناطق الولاية .

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن المرسوم التنفيذي رقم : 06/345 المؤرخ في : 28 سبتمبر 2006 يحدد القواعد التنظيمية والتسييرية لمديريات الشباب و الرياضة للولاية ، حيث يحدد مهام المديريات ، و مصالحها ومهام المصالح و كذا المكاتب التابعة لها.²

جاء في المادة الرابعة من المرسوم المذكور أعلاه أن مديرية الشباب الرياضة للولاية تتضمن المصالح التالية :

❖ مصلحة التربية البدنية و الرياضية .

❖ مصلحة نشاطات الشباب.

❖ مصلحة الاستثمار و التجهيز.

❖ مصلحة الإدارة و الوسائل و التكوين.

و تقع هذه المصالح الأربعة تحت سلطة المدير الولائي التنفيذي لمديرية الشباب و الرياضة ، و هذه المصالح تضم ثلاث مكاتب موزعة حسب المصالح .

يضم الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة المصالح الآتية:

1. المدير : هو أعلى سلطة في الهرم الإداري ، رئيس مصلحة التربية البدنية والرياضية : والمتمثلة في جميع الأنشطة الرياضية ويشغلها موظف معين بقرار وزاري.

2. رئيس مصلحة نشاطات الشباب : والمتمثلة في جميع الأنشطة الشبانية بما فيها التظاهرات والمهرجانات الوطنية ويشغلها موظف معين بقرار وزاري.

➤ مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب: متمثلة في البرامج وترفيه وتسلية الشباب ويشغله رئيس مكتب معين بقرار وزاري.

1 - المرسوم التنفيذي : 93/283 المؤرخ في : 23 نوفمبر 1993

2 - المرسوم التنفيذي : 06/345 المؤرخ في : 28 سبتمبر 2006

➤ مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب: متمثلة في الحركة الجمعوية ويشغله رئيس مكتب معين بقرار وزاري.

➤ مكتب الاتصال و الاعلام وأنظمة الشباب

3. رئيس مصلحة التربية والرياضية: تضم 03 مكاتب وهي :

➤ مكتب تطوير البدنية والرياضية: متمثلة ترقية النشاط الرياضي وتطويره ويشغله رئيس مكتب معين بقرار وزاري.

➤ مكتب كشف المواهب الشابة الرياضية والشبابية وتكوينها: متمثلة في اختيار وانتقاء ومرافقه المواهب الشابة ويشغله رئيس مكتب معين بقرار وزاري

➤ مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية: متمثلة في الحركة الجمعوية ويشغله رئيس مكتب معين بقرار وزاري.

4. رئيس مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: والمتمثلة في متابعة جميع البرامج الاستثمارية ووضعياتها المالية والتقنية من انطلاق المشاريع الى استلامها ووضعها حيز الخدمة ويشغلها موظف معين بقرار وزاري.

➤ مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية: متمثلة في متابعة البرامج الاستثمارية ويشغله رئيس مكتب معين بقرار وزاري.

➤ مكتب التقييس والصيانة متمثلة في متابعة المؤسسات الشبابية والرياضية وتقييسها وارسال تقارير حول وضعيتها ويشغله رئيس مكتب معين بقرار وزاري.

➤ مكتب الاحصاء والبرامج والتقييم: متمثلة في جمع المعلومات والبيانات الاحصائية وتبويبها وتحليلها ويشغله رئيس مكتب معين بقرار وزاري.

5. رئيس مصلحة الادارة والوسائل والتكوين: والمتمثلة في الوثائق الادارية والمتعلقة بالمسار المهني للموظف حسب كل قرار (قرار تعيين، ترقية.....الخ) ويشغلها موظف معين بقرار وزاري.

➤ مكتب المستخدمين والتكوين: متمثلة في جميع الوثائق المتعلقة بالمسار المهني للموظف ويشغله رئيس مكتب معين بقرار وزاري.

➤ مكتب الميزانية ومتابعة اعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها
متمثلة في نظام اجور الموظفين وتمويل الجمعيات ومراقبتها ويشغله موظف معين بقرار
وزاري.

➤ مكتب الوسائل العامة: متمثلة في احصاء وجرد العتاد و جميع الوسائل الخاص
بالمديرية ويشغله موظف معين بقرار وزاري.¹

نرى أن الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة جاء حسب المهام المخولة لها ، حيث أن
المصالح الأربعة بمكاتبها تعمل على أداء تلك المهام للنهوض بالقطاع وتنشيط الحركة الشبانية و
الرياضية على مستوى الولاية.

1- الهياكل الشبانية:²

الرقم	المؤسسة	النشطة	في طور الانجاز	مجموع الهياكل عند انتهاء انجاز البرامج
01	دور الشباب	20	01	21
02	القاعات المتعددة النشاطات	05	00	05
03	بيوت الشباب	05	00	05
04	مركز ترفيهي علمي	01	0	01
05	المركبات الرياضية الجوارية	25	02	27
المجموع الكلي		56	01	59

1 احكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 مارس 2007

2 من اعداد الطالبين.

2- الهياكل الرياضية:¹

الرقم	المؤسسة	النشطة	في طور الانجاز	مجموع الهياكل عند انتهاء انجاز البرامج
01	المركبات المتعددة الرياضات	02	01	03
02	ملاعب كرة القدم	02	0	02
03	القاعات المتعددة الرياضات	06	0	06
04	المسابح النصف الأولمبية	05	02	07
05	لمسابح الجوارية	04	00	04
06	القاعات المختصة	02	0	02
07	مضمار ألعاب القوى	02	0	02
08	ساحاب لعب جوارية	101	00	101
09	ساحات لعب	22	0	22
10	احواض سباحة	05	0	05
11	مجمع ايواء	01	0	01
	المجموع الكلي	152	03	154

رابعاً: منهجية الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تكشف عن ماهية الظاهرة والدراسات الوصفية لا تقف عند جمع البيانات بل وتحليلها تحليلًا شاملاً واستخلص نتائج مفيدة منها ويعتبر هذا النوع من أنسب الطرق لمعالجة الإشكالية المطروحة و المتمحورة حول " دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثاً " فالدراسات الوصفية تستهدف وصف الأحداث و الأشخاص و المعتقدات والاتجاهات والقيم و الأهداف والتفاصيل والاهتمام وكذلك أنماط السلوك المختلفة.

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات ، من اجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتصميمات تساعد عفي فهم الواقع وتطويره .¹

والمنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث كما أن اختيار لا يكون عشوائياً بل أن موضوع الدراسة هو يحتم نوع المنهج المناسب ، ويعرف خالد حامد المنهج على انه : " المنهج أو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية " .

ويعتبر المسح واحد من المناهج الأساسية بل وأكثرها شيوعاً في البحوث الوصفية والدراسات المسحية وهي دراسة شاملة مستعرضة ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين ، أي أن البحث المسحي ينصب في الوقت الحاضر ، كما أنه يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها ، وذلك للاستفادة منها مستقبلاً وتتنوع الدراسات المسحية في درجة تعقيدها فمنها ما يهدف إلى جمع بيانات تكرارية بسيطة أو منها ما يهدف إلى تحليل العلاقات .²

1 ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد، مناهج واساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيقية)، دار صفاء للنشر والتوزيع ط 1، عمان، 2000، ص 43.

2 لويذة صراب ، دور شبكات التواصل الاج في تنمية روح المواطنة لدى الشباب (مذكرة ماستر : صحافة واعلام) ، قسم العلوم الانسانية ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص 18، 19.

إن الدراسات المسحية تتضمن جميع البيانات لعدد كبير من الحالات بقصد تشخيص أوضاعها أو جوانب معينة من تلك الأوضاع دون الاقتصار على حالة واحدة ، تفيدنا نتائج هذه الدراسات عادة في حل الكثير من المشكلات بما تقدمه من معلومات تشخيصية عن الموضوعات المتصلة بتلك المشكلات.¹

خامسا :أدوات جمع البيانات

بالنظر إلى طبيعة الدراسة التي تعتمد على منهج المسح بالعينة ، وفي إطار هذا المنهج اعتمدنا على أداة من أدوات التي تستخدم عادة في مثل هذه الدراسات ، للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية وهي الاستبيان .

الاستبيان : هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد من طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب ، ويكون المستجيب سيد الموقف .²

يعتبر الاستبيان او الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ، ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان .³

ويعرف الاستبيان : بأنه احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من اجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع أنها شافية بالتمام مما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها على الآخرين لم يشتركوا في هذا الاستنطاق الاستبيان .⁴

1 رحيم يونس كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة ، ط1 ، عمان، 2008 ، ص 99 ..

2 عبود عبد الله العسكرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار النмир ، ط 2 ، دمشق، 2004 ص 172 .

3- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي (مفهوم وادوات واساليب) د ت ، د ط ، ص 121.

4 ساعد راشدي ، هشام قارة ، دور الفيس بوك في تداول المعلومات السياسية لدى الطلبة الجامعيين ، (مذكرة الماستر : اصال وعلاقات عامة) ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2017 ، ص 28 .

وقد أعطيت عدة تعريفات للاستبيان منها أنها (مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها)

وعرفت أيضا أنها (أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجوب).¹

ويمر تصميم الاستبيان بمراحل التالية :

إعداد الاستبيان بشكل مبدئي ، وذلك باختيار الأسئلة المناسبة التي تخدم الموضوع دراستنا وعند الانتهاء منه نقوم بعرضه على الأستاذ المشرف لمعاينته ، بعد ذلك نعرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين في المجال ذاته قصد إعادة النظر فيه وتحكيمة بشكل نهائي و ثم نعرضه مرة أخرى على الأستاذ المشرف لإجراء بعض التعديلات عليه من خلال الملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون .

تحكيم الأساتذة :

وقد تم تصميم هذا الاستبيان من عدة محاور كالتالي :

المحور الأول : ويحتوي على أسئلة حول المبحوثين كما تعرف بالبيانات الأولية ويحتوي على 7 أسئلة ومن بينها (الجنس و السن والمستوى و نوع المنصب) .

المحور الثاني : يدور حول الاتصال التنظيمي ويحتوي على 18 سؤالاً.

المحور الثالث : خصصناه لرضا الوظيفي ويحتوي على 20 سؤالاً.

وبذلك أصبحت تتكون من 3 محاور ب 45 سؤالاً ، وقد تم توزيع 228 استمارة ليتم استرجاع 197 استمارة صالحة للدراسة.

1 ابراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص 269 .

سادسا: مجال الدراسة

المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة بالمقاطعة الشمالية بآفلو والمقاطعة الجنوبية بالأغواط ، لأن عينة دراستنا تضم الموظفين المدمجين حديثا .

المجال الزمني : تم الشروع في انجاز هذه الدراسة بداية شهر جانفي من 2024 وتضمنت هذه الفترة ثلاث جوانب، جانب منهجي ، جانب نظري وجانب تطبيقي .

الجانب المنهجي : بدأنا بالعمل به من أواخر شهر جانفي 2024 الى أواخر شهر فيفري 2024 .

الجانب النظري : شرعنا العمل في أواخر شهر فيفري 2024 إلى بداية شهر آفريل من 2024 ، حيث تطرقنا بجمع المراجع والمصادر والمعلومات اللازمة لانجازه .

الجانب التطبيقي : وهو آخر وأهم جزء في دراستنا وبدأنا العمل فيه مع أواخر شهر آفريل إلى غاية تسليم المذكرة في شهر جوان 2024.

سابعا: مجتمع البحث وعينة الدراسة .

أ - مجتمع البحث

يختلف معنى مجتمع البحث عن معنى عينة الدراسة ، إذ يشير معنى مجتمع الدراسة إلى جميع عناصر ومفردات المشكلة ، كما يشير مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بمشكلة المدروسة .¹

هو مجموعة عناصر لها خصائص تميزها عن العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث العلمي .²

ومجتمع البحث في دراستنا هذه هو " الموظفين المدمجين حديثا بقطاع الشباب والرياضة بالمقاطعتين الشمالية بآفلو والجنوبية بالأغواط .

1 محمد عبد الجبار خندقجي ، نواف عبد الجبار خندقجي ، مناهج البحث العلمي (منظور تربوي معاصر) ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، بيروت ، 2012 ، ص 124 .

2 محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية ، علاء للكتب ، ط 2 ، ب م ن ، 2004 ، ص 292 .

ب - عينة الدراسة :

يعالج موضوع دراستنا " دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا "والذي درسناه ميدانيا على عينة من الموظفين .

وفي هذه الدراسة لقد اعتمدنا على المسح الشامل ، حيث تمكنا من تقسيم الاستمارة على الموظفين ذكور وإناث، وحسب درجات المنصب ،ولقد وقع اختيارنا على الموظفين لسهولة الاتصال بهم من اجل تحقيق أهداف البحث السابق ذكر.

ثامنا:الإجراءات المنهجية للدراسة

أ-عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم(01) : يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	122	61.9%
إناث	75	38.1%
المجموع	197	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر كانت من فئة الذكور ، وقدرت هذه النسبة ب 61.9 %، بينما بلغت نسبة الإناث ب 38.1 % .

الجدول رقم (02) : يبين توزيع مفردات العينة ، حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 30 الى 35	34	17.3%
من 35 سنة فأكثر	163	82.7%
المجموع	197	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (من 30 الى 35) بنسبة 17.3 % ، يليها أفراد العينة التي أعمارهم ما بين (من 35 سنة فأكثر) بنسبة 82.7 % .

الجدول رقم (03) : يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
10.7%	21	متوسط
17.8%	35	ثانوي
71.6%	141	جامعي
100%	197	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة تعود الى المستوى الجامعي بنسبة 71.6 % ، ثم الثانوي بنسبة 17.8 % ، ثم أخيرا المتوسط بنسبة 10.7 %

الجدول رقم (04) : يبين توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
79.7%	157	متزوج
20.3%	40	أعزب
100%	197	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة تعود الى المتزوج بنسبة 79.7 % ، ثم الأعزب بنسبة 20.3 % .

الجدول رقم (05) : يبين توزيع مفردات العينة حسب نوع المنصب

نوع المنصب	التكرار	النسبة
بيداغوجي	93	47.2%
أسلاك مشتركة	104	52.8%
المجموع	197	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة تعود الى منصب البيداغوجي بنسبة 52.8% ، ثم الأسلاك المشتركة بنسبة 47.2%.

الجدول رقم (06) : يبين توزيع مفردات العينة حسب الراتب

الراتب	التكرار	النسبة
من 3000000 الى 4000000	56	28.4%
من 4000000 الى 5000000	48	24.4%
من 5000000 فأكثر	93	47.2%
المجموع	197	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلى نسبة تعود الى من 5000000 فأكثر بنسبة 47.2% ، ثم من 3000000 الى 4000000 بنسبة 28.8% ، ثم أخيرا من 4000000 الى 5000000 بنسبة 24.4%

ب- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :زيادة المعلومة عبر الإتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي

الجدول رقم(07) : يبين الوسائل التي تستعملها الإدارة حسب الأسلوب المناسب للموظف

الأسلوب المناسب للموظف		مقابلة شخصية		الهاتف		الاسلوب الكتابي		المجموع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
39	43.3%	57	66.3%	16	76.2%	112	56.8%	الهاتف
35	38.9%	16	18.6%	5	23.8%	56	26.4%	استدعاء
16	17.8%	13	15.1%	0	00%	29	14.8%	إعلانات
90	100%	86	100%	21	100%	197	100%	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول الوسائل التي تستعملها الإدارة حسب الأسلوب المناسب للموظف ، نجد أن أعلى نسبة تعود الى الهاتف بنسبة 56.8%، ودعمت ب الأسلوب الكتابي بنسبة 76.2% و الهاتف بنسبة 66.3% و المقابلة الشخصية بنسبة 43.3%، ثم الاستدعاء بنسبة 26.4%،دعمت ب مقابلة الشخصية بنسبة 38.9% و الأسلوب الكتابي بنسبة 23.8% و الهاتف بنسبة 18.6% ، و أخيرا الإعلانات بنسبة 14.8% وهذه دعمت ب مقابلة الشخصية بنسبة 17.8% و الهاتف بنسبة 15.1% و الأسلوب الكتابي لم يدعم بأي بنسبة.

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الوسيلة التي تستعملها الإدارة في الاتصال بالموظف هي الهاتف ، في حين أن هناك تساوي تقريبا بين المقابلة الشخصية والهاتف هو الأسلوب المفضل عند الاتصال بالإدارة ، وهذا يعود لكسب الوقت ،و أن العلاقة بين الإدارة والموظف علاقة وطيدة .

الجدول رقم(08): يبين فرصة الموظف في الاتصال المناقشة حسب الاتصال المباشر في تنفيذ الأوامر والتوجيهات

الاتصال المباشر في تنفيذ الأوامر		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
74.1%	103	60.0%	25	53.0%	9	26.4%	52	دائما
24.5%	34	26.8%	11	41.2%	7	69.5%	137	أحيانا
1.4%	2	12.2%	5	5.8%	1	4.00%	8	نادرا
100%	139	100%	41	100%	17	100%	197	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول فرصة الموظف في الاتصال المناقشة حسب الاتصال المباشر في تنفيذ الأوامر والتوجيهات ، نجد أن أعلى نسبة تعود الى دائما بنسبة 69.5%، ودعمت ب دائما بنسبة 74.1% و أحيانا بنسبة 60.0% و نادرا بنسبة 53.0%، ثم أحيانا بنسبة 26.4%، دعمت ب نادرا بنسبة 41.2% و أحيانا بنسبة 26.8% و دائما بنسبة 24.5% ، و أخيرا نادرا بنسبة 4.0% وهذه دعمت ب أحيانا بنسبة 12.2% و نادرا بنسبة 5.8% و دائما بنسبة 1.4%.

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تعطي فرصة للاتصالات والمناقشة وكذلك تعتمد الاتصال المباشر في تنفيذ الأوامر والتوجيهات بدائما، وهذا يعطي انطبعا بان الموظف متفهما للظروف العمل وأكثر ولاء للمؤسسة واحتراما لقوانينها .

الجدول رقم(09): يبين فعالة الوسائل في إيصال المعلومات للموظف حسب متغير نوع المنصب

المنصب المتغير		بيداغوجي		اسلاك مشتركة		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
71,0%	66	72,1%	75	71,6%	141		
29,0%	27	27,9%	29	28,4%	56		
100,0%	93	100,0%	104	100,0%	197		

نلاحظ من خلال الجدول فعالة الوسائل في إيصال المعلومات للموظف حسب المنصب ، نجد ان أعلى نسبة تعود الى تقارير ومنشورات بنسبة 71.6%، ودعمت هذه النسبة بأسلاك مشتركة بنسبة 72.1 % و بيداغوجي بنسبة 71.0 % ثم شفويا بنسبة 28.4 % ودعمت ببيداغوجي بنسبة 29.0% و بأسلاك مشتركة بنسبة 27.9 % بنسبة .

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن أكثر الوسائل فعالية في إيصال المعلومات هي تقارير ومنشورات ،مدعمت بالتساوي في الإجابة بالنسبة لمنصبي البيداغوجي والاسلاك المشتركة ، وهذا يؤكد بأن أهمية الإتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين .

الجدول رقم(10) : يبين الوسائل الأكثر استعمالا في تلقي المعلومات حسب متغير نوع المنصب

المنصب المتغير	بيداغوجي		اسلاك مشتركة		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
وسائل مكتوبة	62,4%	58	71,2%	74	67,0%	132
وسائل شفوية	37,6%	35	28,8%	30	33,0%	65
المجموع	100,0%	93	100,0%	104	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول الوسائل الأكثر استعمالا في تلقي المعلومات حسب المنصب، نجد ان أعلى نسبة تعود الى الوسائل المكتوبة بنسبة 67.00 %، ودعمت هذه النسبة ب اسلاك مشتركة بنسبة 71.2 % وبيداغوجي بنسبة 62.4 % ثم الوسائل الشفوية بنسبة 33.00 % ودعمت ب بيداغوجي بنسبة 37.6 % والأسلاك المشتركة بنسبة 28.8 % .

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الوسيلة المتداولة أكثر في تلقي المعلومات هي الوسائل المكتوبة لكلا المنصبيين ، وهذا يؤكد أن المبحوثين يحافظون على العلاقة الرسمية بينهم وبين مرؤوسيهـم داخل المؤسسة.

الجدول رقم(11) : يبين الطرق الأنجع في الاتصال من الأعلى الى الأسفل حسب متغير الجنس

الجنس المتغير	ذكر		انثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	83	68,0%	52	69,3%	135	68,5%
احيانا	34	27,9%	23	30,7%	57	28,9%
نادرا	5	4,1%	0	0,0%	5	2,5%
المجموع	122	100,0%	75	100,0%	197	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول الطرق الأنجع في الاتصال من الأعلى الى الأسفل حسب الجنس ، نجد ان أعلى نسبة تعود الى دائما بنسبة 68.5%، ودعمت هذه النسبة بإناث بنسبة 69.3 % وذكور بنسبة 68.0 % ثم احيانا بنسبة 28.9 % ودعمت بإناث بنسبة 30.7 % وذكور بنسبة 27.9 %، وأخيرا نادرا بنسبة 2.5 % وهذه دعمت ب ذكور بنسبة 4.1 % و إناث لم تدعم بأي بنسبة.

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بدائما بالنسبة للاتصال النازل هو أنجع الطرق في الاتصال لكلا الجنسين ، وهذا يدعو الى ان الاتصال النازل هو السائد ومنتشر بكثرة داخل المؤسسة، وهذا مايساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم(12): يبين المعلومات التي يتلقاها من المسؤول حسب متغير السن

السن المتغير	من 30 الى 35		من 35 سنة فأكثر		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
واضح بشكل جيد	19	55,9%	133	81,6%	152	77,2%
واضح بشكل متوسط	14	41,2%	28	17,2%	42	21,3%
غير واضح	1	2,9%	2	1,2%	3	1,5%
المجموع	34	100,0%	163	100,0%	197	100,0%

نلاحظ من خلال الجدول المعلومات التي يتلقاها من المسؤول حسب السن، نجد أن أعلى نسبة تعود الى واضح بشكل جيد بنسبة 77.2% ، ودعمت هذه النسبة ب 35 سنة فأكثر بنسبة 81.6% و من 30 الى 35 سنة بنسبة 55.9% ، ثم واضح بشكل متوسط بنسبة 21.3% ودعمت ب 30 الى 35 سنة بنسبة 41.2% ومن 35 سنة فأكثر بنسبة 17.2%، و أخيرا غير واضح بنسبة 1.5% وهذه دعمت ب من 30 الى 35 سنة بنسبة 2.9% و من 35 سنة فأكثر بنسبة 1.2% .

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن المعلومات التي يتلقونها من المسؤولين واضحة بشكل جيد، وهم من بين المبحوثين الأكبر سنا، إذا ما قارناها بالفئة الأخرى. هذا يوضح بأن الموظفين الأكبر سنا هم أكثر دراية بالمعلومات المتداولة داخل المؤسسة، وان المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة بشكل جيد وهذا دليل على أن زيادة المعلومات وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا .

الجدول رقم(13): يبين الحرص على تبادل المعلومات مع الزملاء حسب متغير المستوى

المتغير	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
بشكل سريع	28.6%	6	45.7%	16	33.3%	47	35.0%	69
عادي	71.4%	15	54.3%	19	61.7%	87	61.4%	121
لا تحرص	0,0%	00	0,0%	00	5.0%	7	3.6%	7
المجموع	100,0%	21	100,0%	35	100,0%	141	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول الحرص على تبادل المعلومات مع الزملاء حسب المستوى، نجد أن أعلى نسبة تعود الى عادي بنسبة 61.4%، ودعمت ب متوسط بنسبة 71.4% و جامعي بنسبة 61.7% و ثانوي بنسبة 54.3%، ثم بشكل سريع بنسبة 35.0%، دعمت ب ثانوي بنسبة 45.7% و جامعي بنسبة 33.3% و متوسط بنسبة 28.6% ، و أخيرا لا أحرص بنسبة 03.6% وهذه دعمت ب جامعي بنسبة 5.0% و متوسط وثانوي لم تدعم بأي بنسبة.

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل عادي في الحرص على تبادل المعلومات مع الزملاء ، بالنسبة للمستوى الجامعي ، وهذا يعود الى أن تبادل المعلومات عبر الإتصال التنظيمي له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ،ومما ينمي روح الجماعة داخل المؤسسة.

الجدول رقم(14): يبين التعاون مع مختلف الفئات والمستويات حسب متغير الجنس

الجنس المتغير	ذكر		انثى		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ضروري جدا	23,8%	29	%22.7	17	%23.4	46
عادي	%59.0	72	%41.3	31	%52.3	103
غير ضروري	%17.2	21	%36	27	%24.3	48
المجموع	100,0%	122	100,0%	75	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول التعاون مع مختلف الفئات والمستويات حسب الجنس، نجد أن أعلى نسبة تعود الى عادي بنسبة %52.3 ، ودعمت هذه النسبة ذكور بنسبة % 59.0 وإناث بنسبة % 41.3 ثم غير ضروري بنسبة %24.3 ودعمت ب إناث بنسبة %36.0 و ذكور بنسبة %17.2 ، و أخيرا ضروري جدا بنسبة %23.4 دعمت ذكور بنسبة %23.8 وإناث بنسبة %22.7 .

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل عادي في التعاون مع مختلف الفئات لكلا الجنسين ، وهذا راجع الى طبيعة العلاقة بينهم وبين المدير، ويفسر ان الراحة النفسية مع الزملاء ينعكس على شعورهم بالانتماء الى المؤسسة.

ج- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية : أثر المنصب المتقلد على الرضا الوظيفي عند الموظفين المدمجين حديثا.

الجدول رقم(15): يبين تعامل المدير بحيادية حسب متغير نوع المنصب

المنصب المتغير	بيداغوجي		اسلاك مشتركة		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
دائما	78,5%	73	39,4%	41	57,9%	114
احيانا	21,5%	20	60,6%	63	42,1%	83
المجموع	100,0%	93	100,0%	104	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول تعامل المدير بحيادية حسب المنصب، نجد ان أعلى نسبة تعود الى دائما بنسبة 57.9%، ودعمت ب بيداغوجي بنسبة 78.5% و اسلاك مشتركة بنسبة 39.4 ، ثم أحيانا بنسبة 42.1%، دعمت ب اسلاك مشتركة بنسبة 60.6% و بيداغوجي بنسبة 21.5% .

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل دائما في تعامل المدير بحيادية ، وهذا يرجع الى أن المدير يوزع المهام بشكل عادل ودون تميز ، وكذلك أن المدير له قوة في أساليب التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة وهذا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ويشعره بالإرتياح.

الجدول رقم(16) : يبين مساهمة الوظيفية في اشباع الطموحات حسب متغير الراتب

الراتب المتغير	من 3000000 الى 4000000		من 4000000 الى 5000000		من 5000000 فأكثر		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
دائما	0,0%	0	47,9%	23	68,8%	64	44,2%	87
احيانا	12,5%	7	52,1%	25	31,2%	29	30,9%	61
نادرا	87,5%	49	0,0%	00	0,0%	00	24,9%	49
المجموع	100,0%	56	100,0%	48	100,0%	93	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول مساهمة الوظيفية في اشباع الطموحات حسب الراتب، نجد أن أعلى نسبة تعود الى دائما بنسبة 44.2% ، ودعمت ب من 5000000 فأكثر بنسبة 68.8% و من 4000000

الى 5000000 بنسبة 47.9% و من 3000000 الى 4000000 لم تدعم بأي نسبة 00.0% ، ثم أحيانا بنسبة 30.9% ،دعمت ب من 4000000 الى 5000000 بنسبة 52.2% ومن 5000000 فأكثر بنسبة 31.2% و من 3000000 الى 4000000 بنسبة 12.5% وأخيرا نادرا بنسبة 24.9% دعمت ب 3000000 الى 4000000 بنسبة 87.5% و من من 4000000 الى 5000000 و من 5000000 فأكثر لم تدعم بأي نسبة 00.00% .

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل دائما في مساهمة الوظيفة في اشباع الطموحات ، إضافة الى ذلك من يتقاضون أكثر من 5000000 هم من يحققون طموحاتهم، ولهذا فإن المنصب المتقصد له أثر على تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم(17): يبين الرضا بالوظيفة حسب متغير المستوى

المستوى المتغير	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
راضي جدا	0,0%	0	0,0%	0	69.5%	98	49.7%	98
راضي	23,8%	5	54.3%	19	24.1%	34	29.5%	58
لست راضي	76,2%	16	45.7%	16	6.4%	9	20.8%	41
المجموع	100,0%	21	100,0%	35	100,0%	141	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول الرضا بالوظيفة حسب المستوى، نجد أن أعلى نسبة تعود الى راضي جدا بنسبة 49.7%، ودعمت ب جامعي بنسبة 69.5% و المتوسط و ثانوي لم تدعم بأي بنسبة، ثم راضي بنسبة 29.5% ،دعمت ب ثانوي بنسبة 54.3% و جامعي بنسبة 24.1% و متوسط بنسبة 23.8% ، و أخيرا لست راضي بنسبة 20.8% وهذه دعمت ب المتوسط بنسبة 76.2% و وثانوي بنسبة 45.7% والجامعي بنسبة 6.4%.

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل راضي جدا عن الرضا الوظيفي الذين لهم مستوى جامعي ، لكن المستويين الآخرين رضاهم أقل، وهذا يدعو الى طبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، ومما يؤكد أن المستوى له أثر على الرضا الوظيفي .

الجدول رقم(18): يبين الرضا بالوظيفة حسب متغير الراتب

المتغير	الراتب	من 3000000 الى 4000000		من 4000000 الى 5000000		من 5000000 فأكثر		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
راضي جدا	0	0,0%	0	25,0%	12	77.4%	72	42.6%	84
راضي	22	39,3%	22	58,3%	28	22.6%	21	36.1%	71
لست راضي	34	60,7%	34	16,7%	8	0,0%	0	21,3%	42
المجموع	56	100,0%	56	100,0%	48	100,0%	93	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول الرضا الوظيفي حسب الراتب، نجد ان أعلى نسبة تعود الى راضي جدا بنسبة 42.6%، ودعمت ب من 5000000 فأكثر بنسبة 77.4% و من 4000000 الى 5000000 بنسبة 25.0% و من 3000000 الى 4000000 لم تدعم بأي نسبة 0.0% ، ثم راضي بنسبة 36.1% ،دعمت ب من 4000000 الى 5000000 بنسبة 58.3% ومن 3000000 الى 4000000 بنسبة 39.3% ومن 5000000 فأكثر بنسبة 22.6% و وأخيرا لست راضي بنسبة 21.3% دعمت ب من 3000000 الى 4000000 بنسبة 60.7% و من 4000000 الى 5000000 بنسبة 16.7% و من 5000000 فأكثر لم تدعم بأي نسبة 00.00% .

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل راضي جدا عن الرضا الوظيفي الذين لهم دخل أكثر من 5000000 هم من إطارات الموظفين، وهذا أن الراتب له دور كبير في الرضا الوظيفي.

الجدول رقم(19) : يبين الرضا عن الأجر حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الحالة الاجتماعية	متزوج		أعزب		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
راضي جدا	19	12.1%	19	17.5%	7	13.2%	26
راضي	93	59.2%	93	72.5%	29	62.0%	122
لست راضي	45	28.7%	45	10.0%	4	24.8%	49
المجموع	157	100,0%	157	100,0%	40	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول الرضا عن الأجر حسب الحالة الاجتماعية، نجد أن أعلى نسبة تعود الى راضي بنسبة 62.0% ، ودعمت ب أعزب بنسبة 72.5% و متزوج بنسبة 59.2%، ثم لست راضي بنسبة 24.8%، دعمت ب متزوج بنسبة 28.7% و أعزب بنسبة 10.0% ، و أخيرا راضي جدا بنسبة 13.2% دعمت ب أعزب بنسبة 17.5% و متزوج بنسبة 12.1%.

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل راضي عن الأجر ،الذين هم متزوجون ، لكن ثلث المتزوجون غير راضين عن الأجر .ونصف المبحوثين هم متزوجون وراضين عن الأجر، وهذا ما يفسر بأنهم يريدون الاستقرار والإرتياح وأنه جزء من المؤسسة.

الجدول رقم(20) : يبين مناسبة الوظيفة حسب متغير المستوى

المستوى المتغير	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	76.2%	16	34.3%	12	80.8%	114	72.1%	142
لا	23.8%	5	65.7%	23	19.2%	27	27.9%	55
المجموع	100,0%	21	100,0%	35	100,0%	141	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول مناسبة الوظيفة حسب المستوى، نجد أن أعلى نسبة تعود الى نعم بنسبة 72.1% ، ودعمت ب جامعي بنسبة 80.8% و متوسط بنسبة 76.2% و ثانوي بنسبة 34.3% ، ثم لا بنسبة 27.9%، دعمت ب ثانوي بنسبة 65.7% و متوسط بنسبة 23.8% والجامعي بنسبة 19.2%.

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم عن مناسبة الوظيفة مع مؤهلاتهم بالنسبة للجامعيين، وهذا يعود الى المعلومات الكافية تمكنهم من تأدية مهامهم على اكمل وجه، اما بالنسبة لمستوى الثانوي اجابو بلا الوظيفة غير مناسبة لمؤهلاتهم ، وهذا ما يفسر أن لهم مؤهلات أعلى .

الجدول رقم(21) : يبين عدالة في الحصول على المكافآت حسب متغير نوع المنصب

المنصب المتغير	بيداغوجي		اسلاك مشتركة		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	73,1%	68	44.2%	46	57.9%	114
لا	26,9%	25	55.8%	58	42.1%	83
المجموع	100,0%	93	100,0%	104	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول عدالة في الحصول على المكافآت حسب المنصب، نجد ان أعلى نسبة تعود الى نعم بنسبة 57.9% ، ودعمت ب بيداغوجي بنسبة 73.1% و اسلاك مشتركة بنسبة 44.2% ، ثم لا بنسبة 42.1%،دعمت ب اسلاك مشتركة بنسبة 55.8% و بيداغوجي بنسبة 26.9% .

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم في الحصول على المكافآت لكلى المنصبين ،وهذا ما يساهم في تحفيز الموظف وإبراز قدراته ويشعرون بالتقدير والاحترام.

الجدول رقم(22) : يبين التخلي عن المؤسسة حسب متغير الراتب

الراتب المتغير	من 3000000 الى 4000000		من 4000000 الى 5000000		من 5000000 فأكثر		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	92.9%	52	35.4%	17	6.5%	6	38.1%	75
لا	7.1%	4	64.6%	31	93.5%	87	61.9%	122
المجموع	100,0%	56	100,0%	48	100,0%	93	100,0%	197

نلاحظ من خلال الجدول التخلي عن المؤسسة حسب الراتب، نجد أن أعلى نسبة تعود الى لا بنسبة 61.9%، ودعمت ب من 5000000 فأكثر بنسبة 93.5% و من 4000000 الى 5000000 بنسبة 64.6% و من 3000000 الى 4000000 بنسبة 7.1%، ثم نعم بنسبة 38.1% دعمت ب 3000000 الى 4000000 بنسبة 92.9% ومن 4000000 الى 5000000 بنسبة 35.4% و من 5000000 فأكثر بنسبة 6.5% .

نستنتج من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين أجابوا بلا في التخلي عن المؤسسة أغلبهم ذو دخل أكثر من 5000000، هم من إطارات الموظفين ، مما يفسر بأن الراتب له دور في عدم التخلي عن المؤسسة ، أما بالنسبة لذوي الدخل الضعيف يريدون مغادرة المؤسسة لأنها لا تلبي احتياجاتهم المعيشية ولا تتوافق مع الجهد الذي يبذلونه.

تاسعا: نتائج الفرضيات

نتائج الفرضية الجزئية 1:

تساهم زيادة المعلومات عبر الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا .

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بان المعلومات التي يتلقونها من المسؤولين واضحة بشكل جيد، وهذا دليل على أن زيادة المعلومات تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا.

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل عادي في الحرص على تبادل المعلومات مع الزملاء ، بالنسبة للمستوى الجامعي ، وهذا يعود الى أن تبادل المعلومات عبر الإتصال التنظيمي له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ،ومما ينمي روح الجماعة داخل المؤسسة.

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل عادي في التعاون مع مختلف الفئات لكلا الجنسين ، وهذا راجع الى طبيعة العلاقة بينهم وبين المدير، ويفسر ان الراحة النفسية مع الزملاء ينعكس على شعورهم بالانتماء الى المؤسسة

نتائج الفرضية الجزئية 2:

أثر المنصب المنقلد على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا.

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل دائما في تعامل المدير بحيادية ، وهذا يرجح الى أن المدير يوزع المهام بشكل عادل ودون تمييز ،وكذلك أن المدير له قوة في أساليب التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة وهذا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ويشعره بالإرتياح

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل دائماً في مساهمة الوظيفة في اشباع الطموحات ، هم من يتقاضون أكثر من 5000000 ،هم من يحققون طموحاتهم، ولهذا فإن المنصب المتقلد له أثر على تحقيق الرضا الوظيفي.

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل راضي جداً عن الرضا الوظيفي الذين لهم مستوى جامعي ، وهذا يدعو الى طبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، ومما يؤكد أن المستوى له أثر على الرضا الوظيفي.

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل راضي جداً عن الرضا الوظيفي الذين لهم دخل أكثر من 5000000 هم من إطارات الموظفين، وهذا أن الراتب له دور كبير في الرضا الوظيفي.

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بشكل راضي عن الأجر ،الذين هم متزوجون،وهذا ما يفسر بأنهم يريدون الاستقرار والإرتياح ويعتبرون جزء من المؤسسة.

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم عن مناسبة الوظيفة مع مؤهلاتهم بالنسبة للجامعيين،وهذا يعود الى المعلومات الكافية تمكنهم من تأدية مهامهم على اكمل وجه.

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم في الحصول على المكافآت لكلى المنصبين ،وهذا ما يساهم في تحفيز الموظف وإبراز قدراته ويشعرون بالتقدير والاحترام.

-نستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا بلا في التخلي عن المؤسسة أغلبهم ذو دخل أكثر من 5000000،هم من إطارات الموظفين ، مما يفسر بأن الراتب له دور في عدم التخلي عن المؤسسة ،أما بالنسبة لذوي الدخل الضعيف يريدون مغادرة المؤسسة لأنها لا تلبي احتياجاتهم المعيشية ولا تتوافق مع الجهد الذي يبذلونه.

عاشرا: استنتاج عام:

تعتبر مرحلة كتابة نتائج الدراسة تنويعا للجهد المبذول من طرف الباحث ،وهذه العملية تكتنفها بعض الخطورة لأن الباحث خلالها يقدم زبدة مجهوده ويختصره في صفحات .

إن الاتصال عملية دينامية تمس كل قطاعات المجتمع لما لها من أثر فعال في الرضا الوظيفي لكل مؤسسات المجتمع بمختلف أنواعها وأشكالها وطبيعة إنتاجها ولهذا فقد أولت المؤسسات اهتماما بالغا وعناية فائقة ببرامج الاتصال وارتباطه بجميع مستويات التنظيم تبعا لما تنتجه العملية الإتصالية بكل

أماطها وأساليبها من مميزات تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، ومن هذا المنطلق سنحاول استعراض النتيجة العامة كالتالي :

- أغلبية المبحوثين أجابو بأن وسيلة الهاتف هي الوسيلة التي تستعملها الإدارة في الاتصال بالموظف .
- أغلبية المبحوثين يفضلون الهاتف والمقابلة الشخصية عند الاتصال بالإدارة.
- أغلبية المبحوثين أجابو بأن الإدارة تعطي لهم فرصة للاتصالات والمناقشة وكذلك تعتمد الاتصال المباشر في تنفيذ الأوامر والتوجيهات .
- فعالية الوسائل في إيصال المعلومات هي تقارير ومنشورات حسب أغلبية المبحوثين .
- الاتصال النازل هو أنجع الطرق في الاتصال داخل المؤسسة.
- المعلومات التي يتلقونها من المسؤولين تعتبر واضحة بشكل جيد.
- المبحوثين حريصين على تبادل المعلومات مع الزملاء.
- تعامل المدير بشكل حيادي وعادل ودون تمييز مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ويشعره بالإرتياح.
- المنصب المتقلد يساهمة في اشباع الطموحات.
- مستوى جامعي له أثر على الرضا الوظيفي .
- الراتب له دور كبير في الرضا الوظيفي. لدى الموظفين.
- فئة المتزوجين راضون عن الأجر مما يساهم في الاستقرار و الإرتياح داخل المؤسسة.
- أغلبية المبحوثين لهم مؤهلات مناسبة للوظيفة مما يمكنهم من تأدية مهامهم على أكمل وجه.
- الحصول على المكافآت يساهم في تحفيز الموظف وإبراز قدراته ويشعرون بالتقدير والاحترام.
- الراتب له دور كبير في عدم التخلي الموظف عن المؤسسة .

خاتمة:

من خلال الدراسة التي تناولنا فيها دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا بمديرية الشباب والرياضة ، وذلك من خلال إبراز أهميته ودوره في إنجاح العمليات التنظيمية .

فعملية الإتصال هي الأداة التي تربط بين كافة مستويات المؤسسة التنظيمية ، فتوزيع المعلومات وتنقلها بين الموظفين ، وتسهيل أداء المهام ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة إضافة الى خلق جو من الهدوء الوظيفي وتحقيق الرضا عن المؤسسة.

هذه الدراسة إستطاعت ان تكشف عن مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها ، في إعتداد على وسائل وأساليب الاتصال المكتوبة والشفوية في نقل المعلومات للموظفين ، إضافة الى ماتوصلت اليه الدراسة أن الاتصال المباشر داخل المؤسسة يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ، وأن إقامة علاقات داخل المؤسسة ، يخلق جوا إجتماعيا مناسبا لمحيط الموظف ، وبالتالي يمكن اعتبار أن النتائج المتوصل إليها قد أضافه قيمة علمية وعملية الى نتائج الدراسات السابقة.

قائمة المراجع.

أ-الكتب

1. أ.د.محمد الفاتح محمود بشير المغربي .الاتصال التنظيمي. ، دار حميثرا للنشر، ط1،القاهرة، 2020.
2. ابراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2008.
3. البارودي ، منال أحمد ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية، ط1 ، القاهرة 2015.
4. حسين عماد مكاي وليلى حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، دار المصرية اللبنانية ، ط1، 1998 .
5. د. فايزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط الأولى ، 2011.
6. الدقوسي عبده إبراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط، الإسكندرية 2004 .
7. ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العلمي (مفهوم وادوات واساليب) ، ب د ن ، ب ط ، ب س ، ب م ن.
8. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد، مناهج واساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيقية) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان.
9. رديم يونس كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة ، ط1، عمان، 2008.
10. عبود عبد الله العسكرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار النمير، ط 2، دمشق، 2004.
11. عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، 31ب امتداد شارع مصطفى النحاس - الدور الأول - امام مشتل زهور الرحاب ، ط 1 ، مدينة نصر - القاهرة ، 2015.
12. عواج ، سامية ، الاتصال في المؤسسة (لمفاهيم -المحددات- الاستراتيجيات) ، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، عمان ، الأردن، 2019.

قائمة المراجع

13. محمد عبد الجبار خندقجي ، نواف عبد الجبار خندقجي، مناهج البحث العلمي (منظور تربوي معاصر) ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، بيروت ، 2012.
14. محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية ، علاء للكتب ، ط 2 ، ب م ن ، 2004.
15. مرتضي البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2016.

ب-المذكرات

16. اميمة عناب ، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة ، (رسالة ماجستير :أدارة وتسيير في التربية) ، شعبة علوم التربية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، الجزائر ،2014-2013.
17. بورجي اسماعيل ، بلحاجي عبد الخالق علي ، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ، (مذكرة ماستر: تخصص اتصال تنظيمي)، قسم العلوم الإنسانية، شعبة الاعلام والاتصال ،كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، الجزائر ، 2022/2023 .
18. بوطابسو سمية،زويتني سهام،الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي،(مذكرة ماستر،علم اجتماع تنظيم وعمل)،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة جيجل،الجزائر،2020-2021.
19. ببيوض بوسعدة ،هشام بن محمود ،علاقة الاتصال التنظيمي بالاداء الوظيفي ،(مذكرة ماستر :علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية)، شعبة علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ،2022/2023 .
20. جميلة كتنقي، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية ، (رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم)، قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر ، 2014/2015.
21. ساعد راشدي ، هشام قارة ، دور الفايبيوك في تداول المعلومة السياسية لدى الطلبة الجامعيين (مذكرة الماستر : اتصال وعلاقات عامة) ، قسم علوم الاعلام والاتصال ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017 .

قائمة المراجع

22. ستي سيدأحمد ، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل ، (أطروحة دكتوراه: الطرق الكمية المطبقة في التسيير) ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة ، الجزائر 2016/2017.
23. سهيلة جبار ، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة، (مذكرة ماستر: علم اجتماع تنظيم وعمل) ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر، 2018-2019.
24. العربي فاطمة الزهراء ، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي (مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي)، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر ، 2022-2023.
25. لويذة صراب ، دور شبكات التواصل الاجتماعي في تنمية روح المواطنة لدى الشباب (مذكرة ماستر : صحافة واعلام إلكتروني) ، قسم علوم انسانية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي ، الجزائر ، 2015 .

ج-المجلات

26. أمال حفصي و زكية العمرابي، معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، (المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03) ، جامعة ام البواقي ، الجزائر، جويلية 2021.
27. ايمان طلحي ، عصام شافي، مازن هادي كزار الطائي، الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية، (مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية) ، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2022 .
28. ايمان عكروم ، رشيدة سبتي، المنهج التأسيسي للاتصال التنظيمي للمؤسسات الصحية الجزائرية وعراقيله ، (المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، المجلد 11، العدد 01) ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جانفي 2022.

قائمة المراجع

29. باديس بوخلوه ،مريم بوخلوه، آثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي، (مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، المجلد 07 ، العدد 01) ، الجزائر ، جويلية 2021.
30. بلعيد حياة ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، (مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 04 ، العدد 03) ،جامعة بشار ،الجزائر، ديسمبر 2021.
31. بن أحمد اسية ، حدادي كلثوم ، اثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) سيدي بلعباس ، (مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 06 العدد 02) ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الجزائر،جانفي 2024.
32. بن أحمد لخضر، حمياني صبرينة، لباز عبد القادر، دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، (مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد 08، العدد 03)، الجزائر ،سبتمبر 2020.
33. بن زروق جمال، دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغير داخل المنشأة، (مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، قسم علوم الاعلام والاتصال ، جامعة عنابة، الجزائر،ب س .
34. بوترفاس محمد الأمين، اثرالاتصال التنظيمي على التغير في المؤسسة، (ASJP ،المجلد 19، العدد 02) ،جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر ، ديسمبر 2023.
35. بوخلوة باديس ، قمو سهيلة ، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية- عدد 02) ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر،جوان 2016.
36. حسن مصطفى حسن سليم ، تحسين الكفاءة النسبية للتعليم الابتدائي الحكومي المصري باستخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات،(مجلة كلية التربية،العدد46(جزء 1))،جامعة عين الشمس،مصر ،2022.
37. حليمي لامية ، اثر جوانب الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة CRMA بودواو،(مجلة ابعاد اقتصادية ، المجلة 11، العدد 02)، جامعة امحمد بوقرة ،الجزائر،ديسمبر 2021.

قائمة المراجع

38. خالد خليفي و حكيم خلفاوي و لمياء بن زعزع ، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار (مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المجلد 03 العدد 01)، جامعة خميس مليانة، الجزائر ، افريل 2022.
39. خضرة بن أحمد،نادية اميرة كاري ، الاتصال التنظيمي بين القيم الدينية والقيم الإدارية وأثره على ترشيد القرار الإداري ، (مجلة أنثروبولوجية الأديان ،المجلد 18 العدد 01)، جامعة أبو بكر بلقايد،الجزائر، 2022.
40. د. محمد عبد الرشيد علي، د. علي أبوبكر حسين، منى عبد القوي الصايغ ، أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في الرضا الوظيفي لعاملين في المؤسسات العامة ، (مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE ،المجلد 04 ،العدد 02)،جامعة عدن، اليمن، جوان 2020.
41. رجاء زهاني ، دور الفاييسوك في نشر الوعي الاجتماعي عند الشباب (مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 2) المجلد 8 ، جامعة محمد خيضر، الجزائر،جوان 2019.
42. رضوان عينوس ، صالح عياد ،التسويق الداخلي كمفهوم لادارة الموارد البشرية واثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي،الجزائر ،نوفمبر 2018.
43. زياني سلطانة فايذة، طالب كيجول ، دور الاتصال في بناء القيم التنظيمية داخل المنظمة ، (مجلة البحوث والدراسات العلمية ، المجلد 18،العدد 01)،جامعة خميس مليانة، الجزائر ، 2024.
44. سمية عيسى مزغيش ، الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي - مقارنة نظرية- (مجلة العلوم النفسية والتربوية)، جامعة الحدود الشمالية ، المملكة العربية السعودية،جوان 2020.
45. شيخي مليكة،دحو خضرة،سعيد عامر برزوق،تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط،(مجلة التنظيم والعمل،المجلد 08،العدد 03)،الجزائر، 2020.

قائمة المراجع

46. ط.جديوي نادية، بورزق نوار، المسؤولية الاجتماعية للاتصال التنظيمي في المؤسسة - مقارنة نظرية - (مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 07، العدد 04)، جامعة الشيخ العربي تبسي، الجزائر، فيفري 2024.
47. طلحة عبد القادر، يزيد قادة، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، (مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 1) جامعة سعيدة، الجزائر، 2019.
48. عبد العزيز خميس، الاتصال التنظيمي بمديرية التوزيع (الكهرباء والغاز)، (مجلة الابراهيمية للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 03)، العدد (01)، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2020.
49. عطا الله لحسن، تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة، (مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 16 العدد 04)، جامعة مولاي الطاهر، الجزائر، ديسمبر 2021.
50. علي عماري، عيسى بن شوري، ربيع حميدان، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة، (مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 01)، الجزائر، 2019.
51. فقاير فيصل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، (مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 02)، جامعة على لونيبي، الجزائر، ديسمبر 2022.
52. قنيش سعيد، مرنيذ عفيف، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، (مجلة أفاق فكرية، المجلد 11، العدد 02)، جامعة مستغانم، الجزائر، ديسمبر 2023.
53. مالك يوسف مالك بخيت، عبد القادر محمد خير عبد القادر، الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم، (مجلة الابراهيمية للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 05 العدد 02)، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، جوان 2023.
54. ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، (مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 18)، خميس مليانة، الجزائر، 2018.
55. نسيمة مقبل، فطومة بن مكي، دور الاتصال التنظيمي في تعزيز تقبل الموارد البشرية للتغيير بالمنظمة وإنجاحه، (مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية العدد الرابع) جامعة الجزائر 3، الجزائر، ب.س.

قائمة المراجع

56. ولهى حنان، الاتصال التنظيمي من الاتصال الى الاتصال الإبداعي، (مجلة دراسات وابحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 15، العدد 2) ، قسم العلوم الإنسانية، كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد شريف مساعدي ، الجزائر، افريل 2023.
57. يحيى بن سعيد محمد القحطاني، معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة
الطائف وطرق التغلب عليها كما يراها المعلمون والمديرون، (مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية
، المجلد 3، العدد 11)، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، نوفمبر 2022 .

د-المراسيم التنفيذية

58. المرسوم التنفيذي 90/234 المؤرخ في : 28 جويلية 1990
59. المرسوم التنفيذي : 93/283 المؤرخ في : 23 نوفمبر 1993
60. المرسوم التنفيذي: 06/345 المؤرخ في : 28 سبتمبر 2006
61. احكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 10 مارس 2007

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث

الموضوع : دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدمجين حديثا

أخي الموظف أختي الموظفة نوجه إليك هذا الإستبيان الذي يتكون من أسئلة والتي نرجو منك الإجابة عنها بكل صدق ، بهدف مساعدتنا على القيام بالدراسة بطريقة علمية ودقيقة من أجل إثراء الجانب التطبيقي من حيث النتائج التي سنتوصل إليها بفضل مساهمتكم الفعالة و الصادقة .

كما نحيطكم علما بأن الأجوبة ستكون سرية ولا يمكن الإطلاع عليها إلا في حدود البحث العلمي ، لذا نطلب منكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة .

وفي الأخير نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا

البيانات الأولية :

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 35 سنة ☐ من 35 سنة فأكثر ☐
- 3- المستوى العلمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

قائمة الملاحق

- 4- الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 5- نوع المنصب : بيداغوجي ☐ أسلاك مشتركة ☐
- 6- في أي دفعة تم إدماجك : أولى ☐ ثانية ☐ ثالثة ☐
- 7- كم هو راتبك : من 3000000 إلى 4000000 ☐ من 4000000 إلى 5000000 ☐
- من 5000000 فأكثر ☐

الاتصال التنظيمي

- 8- هل الاتصال بينك وبين الإدارة مفتوح بشكل؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 9- هل تعطي الإدارة للعمال فرصة للاتصالات والمناقشات؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 10- ما هي الوسائل التي تستعملها مصالح الإدارة في الاتصال بك؟
- الهاتف ☐ استدعاء ☐ إعلانات ☐ رسائل الالكترونية ☐
- 11- ما هو الأسلوب المناسب الذي تفضله للاتصال بالإدارة؟
- مقابلة شخصية ☐ الهاتف ☐ الأسلوب الكتابي ☐
- 12- ما هي الوسائل الأكثر استخداما للاتصال بمدير المؤسسة؟
- الهاتف ☐ المقابلة الشخصية ☐ مواقع التواصل الاجتماعي ☐
- 13- هل تعتمد الإدارة على الاتصال المباشر لتنفيذ الأوامر والتوجيهات؟
- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 14- كيف تعرض طلبا معينا داخل المؤسسة؟ اتصال مباشر ☐ طلب خطي ☐
- اتصال عن طريق وسيط ☐
- 15- ما هي الأوقات التي تراها مناسبة للاتصال بمديرك؟ أثناء العمل ☐ وقت الراحة ☐
- بعد الفراغ من العمل ☐
- 16- من حيث التوقيت تصل المعلومات لكم : في الوقت المناسب ☐ متأخرة قليلا ☐

قائمة الملاحق

- ☐ متأخرة كثيرا
- 17- ما هي أكثر الوسائل فعالية في إيصال المعلومات؟ تقارير ومنشورات ☐ شفويا ☐
- ☐ رسائل الهاتف
- 18- ما الوسائل الأكثر استعمالا في تلقي المعلومات داخل المؤسسة؟
وسائل مكتوبة ☐ وسائل شفوية ☐
- 19- هل إيصال المعلومات من الأعلى إلى الأسفل هو أنجع طرق الاتصال؟
دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 20- هل المعلومات التي تتلقاها من المسؤولين تعتبرها؟
واضحة بشكل جيد ☐ واضحة بشكل متوسط ☐ غير واضحة ☐
- 21- هل تحرص على تبادل الحصول على المعلومات مع زملائك؟
بشكل سريع ☐ عادي ☐ لا تحرص ☐
- 22- هل القرارات الصادرة من الإدارة هي في صالح العمال؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 23- ترى التعاون في مختلف الفئات والمستويات الإدارية : ضروري جدا ☐ عادي ☐
غير ضروري ☐
- 24- تتناقش مع زملائك حول القضايا الصادرة عن الإدارة : دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 25- تسمح الإدارة للعمال بالتعبير عن مقترحاتهم فيما يخص شؤون العمل بشكل :
دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

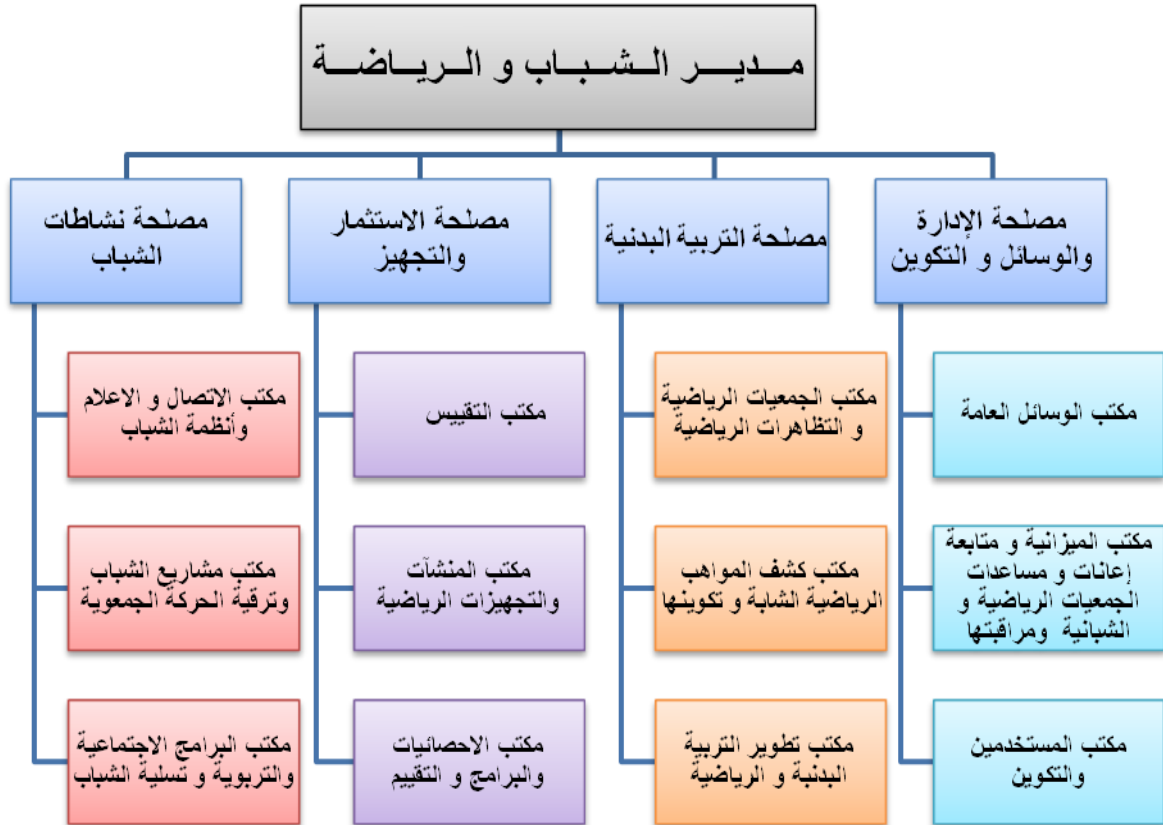
الرضا الوظيفي

- 26- تبلغك الإدارة بكل ما هو جديد ومتعلق بمهامك : دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 27- تمنحك وظيفتك الفرصة لاكتساب الخبرات وتنمية المهارات : نعم ☐ لا ☐
- 28- هل تشعر بالأمان والراحة في مكان العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

قائمة الملاحق

- 29- يتعامل مديرك مع جميع العاملين بحياده وموضوعية: دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 30- ساعات العمل الموكلة إليك مناسبة للقيام بأنشطة وواجباتك الأخرى: نعم ☐ لا ☐
- 31- هل ظروف العمل ملائمة لأداء المهام؟ نعم ☐ لا ☐
- 32- هل تساهم الوظيفة في إشباع طموحاتك الشخصية؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 33- ما مدى رضاك بهذه الوظيفة؟ راضي جدا ☐ راضي ☐ لست راضي ☐
- 34- هل أنت راضي بأجرك مقابل الخدمة التي تقدمها؟ راضي جدا ☐ راضي ☐ لست راضي ☐
- 35- هل تتغيب عن العمل بشكل متكرر؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 36- هل تتأخر عن الوصول الى مكان العمل بشكل؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 37- هل تتناسب وظيفتك مع قدراتك ومؤهلاتك؟ نعم ☐ لا ☐
- 38- هل توجد عدالة في الحصول على المكافآت والحوافز؟ نعم ☐ لا ☐
- 39- هل توجد عدالة في الحصول على الترقية؟ نعم ☐ لا ☐
- 40- التحفيز الغير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك: دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 41- هل الوظيفة تمنحك الشعور والانتماء للمؤسسة والمسؤولية تجاهها؟ نعم ☐ لا ☐
- 42- هل العمل الذي تقوم به يمنحك مكانة مرموقة داخل المجتمع؟ نعم ☐ لا ☐
- 43- هل يمكن ان تتخلى عن العمل في مؤسستك مقابل دخل اكبر في مؤسسة أخرى؟
نعم ☐ لا ☐
- 44- هل تتعاون مع زملائك في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليك؟ نعم ☐ لا ☐
- 45- هل التعاون وتبادل المعلومات مع زملائك يشعرك بالارتياح في العمل؟
دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة



من إعداد الطالبين