

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

مذكرة مكملة لنيل شهادة : الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص : : إدارة وتنظيم في الرياضة

العنوان:

دور الاتصال الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي

لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة

إعداد الطالب:

وليد بلعيد

تاريخ المناقشة : 2016-05-30 .

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- د. فؤاد سعد السعود.....مشرفا
- د. مرنيذ أمانة.....رئيسا
- أ. تيباني علي.....عضوا مناقشا
- أ. تريبش لحسنعضوا مناقشا



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

دور الاتصال الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي

لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة

إشراف الدكتور:

- فؤاد سعد السعود

إعداد الطالب:

- بلعيد وليد

السنة الجامعية 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

لله ربّ أدزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلّي والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني

النمل : 19

برحمتك في عبادك الصالحين لله

إبراهيم : 07

" لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فهو الأحق بالحق ، والشكر على جزيلا نعمه ووقوفا عند قوله عليه الصلاة والسلام:
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله . "

نتقدم بالشكر الخالص إلى أستاذنا الفاضل المشرف على هذه المذكرة الدكتور **سعد السعود فؤاد** الذي

لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيّمة في البحث ، كما نشكره على جديته ودقته في العمل ،

ونتمنى له التوفيق. كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ: **بن ارجم احمد**

رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي وكل طاقم أساتذة

المعهد وإلى كل إداري المعهد وكل من ساعدنا

في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بكلمة

أو دعاء خاصة الزملاء و الأصدقاء

وفي الأخير نتمنى من الله أن يرشدنا إلى سواء السبيل ويحقق هدفنا النبيل ، فإن أصبنا فمن الله

وإن أخطأنا فمن الشيطان

وليد

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والاشكال
أ	مقدمة

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة

03	تمهيد
04	1- الخلفية النظرية
31	2- الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الاطار العام للدراسة

37	تمهيد
38	1-الكلمات الدالة في الدراسة
42	2-الاشكالية
44	3-أهداف الدراسة
44	4-أهمية الدراسة
44	5-فرضيات الدراسة
46	خلاصة

الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة

48	تمهيد
49	1-الدراسة الاستطلاعية
50	2-المنهج المتبع في الدراسة
50	3-مجتمع وعينة الدراسة

51	4- أدوات جميع البيانات والمعلومات
52	5- إجراء التطبيق الميداني
53	6- الأساليب الإحصائية
54	خلاصة

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

56	تمهيد
57	1- عرض النتائج ومناقشتها
79	2- مناقشة وتحليل النتائج
81	خلاصة

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

83	1- استنتاجات عامة
83	2- اقتراحات
83	3- الافاق المستقبلية للدراسة
84	4- المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة
	5- الملاحق
	6- ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
57	الجدول رقم (1): يبين المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
58	الجدول رقم (2): يبين طريقة الاستشارة.
59	الجدول رقم (3): يبين طريقة القرار المناسب
60	الجدول رقم (4): يبين شعور العمال بالرضا في اتخاذ القرار.
61	الجدول رقم (5): يبين درجة قبول القرار.
62	جدول رقم (6): جدول مركب يبين العلاقة بين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومدى شعور بالرضا.
63	الجدول رقم (7): أسلوب الاتصال
64	الجدول رقم (8): يبين تفهم المعلومات من طرف الإدارة.
65	الجدول رقم (9): يبين معوقات الاتصال.
66	الجدول رقم (10): جدول مركب يبين العلاقة بين نوع الأسلوب المستخدم ودرجة الرضا عنه.
67	الجدول رقم (11): يبين ردود الفعل إتجاه الرسالة.
68	الجدول رقم (12): يبين العلاقة بين كيفية الاتصال والطريقة التي يتم بها.
69	الجدول رقم (13): يبين اهتمام الإدارة بالاتصال.
70	الجدول رقم (14): يبين أثر الكمبيوتر على عملية الاتصال.
71	الجدول رقم (15): يبين تقييم طرق الاتصال.
72	الجدول رقم (16): يبين اتصال المشرف بالعمال في مكان العمل
73	الجدول رقم (17): جدول مركب يبين العلاقة بين درجة اهتمام الإدارة بشكاوي العمال وبين أخبار العمل.
74	الجدول رقم (18): يبين العلاقة مع إدارة المؤسسة.
75	الجدول رقم (19): يبين اتصال العمال بمختلف مصالح المؤسسة.
76	الجدول رقم (20): يبين شرح الرؤساء للقوانين والتعليمات الجديدة للعمال.
77	الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين المشرف وطريقة الاستقبال.
78	الجدول رقم (22): يبين تنظيم اللقاءات والدوريات لمناقشة سير العمل.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
57	الشكل رقم (1): يوضح نسب المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
58	الشكل رقم (2): يبين طريقة الاستشارة.
59	الشكل رقم (3): يوضح نسبة طريقة القرار المناسب
60	الشكل رقم (4): يوضح نسبة شعور العمال بالرضا في اتخاذ القرار.
61	الشكل رقم (5): يوضح نسبة درجة قبول القرار.
62	الشكل رقم (6): يوضح نسبة العلاقة بين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومدى شعور بالرضا.
63	الشكل رقم (7): أسلوب الاتصال
64	الشكل رقم (8): يوضح نسبة تفهم المعلومات من طرف الإدارة.
65	الشكل رقم (9): يوضح نسبة معوقات الاتصال.
66	الشكل رقم (10): يوضح نسب العلاقة بين نوع الأسلوب المستخدم ودرجة الرضا عنه.
67	الشكل رقم (11): يوضح نسبة ردود الفعل إيجاباً الرسالة.
68	الشكل رقم (12): يوضح نسب العلاقة بين كيفية الاتصال والطريقة التي يتم بها.
69	الشكل رقم (13): يوضح نسبة اهتمام الإدارة بالاتصال.
70	الشكل رقم (14): يوضح نسبة أثر الكمبيوتر على عملية الاتصال.
71	الشكل رقم (15): يوضح نسبة تقييم طرق الاتصال.
72	الشكل رقم (16): يوضح نسبة اتصال المشرف بالعمال في مكان العمل
73	الشكل رقم (17): يوضح نسب العلاقة بين درجة اهتمام الإدارة بشكاوي العمال وبين أخبار العمل.
74	الشكل رقم (18): يوضح نسبة العلاقة مع إدارة المؤسسة.
75	الشكل رقم (19): يوضح نسبة اتصال العمال بمختلف مصالح المؤسسة.
76	الشكل رقم (20): يوضح نسبة شرح الرؤساء للقوانين والتعليمات الجديدة للعمال.
77	الشكل رقم (21): يوضح نسب العلاقة بين المشرف وطريقة الاستقبال.
78	الشكل رقم (22): يوضح نسبة تنظيم اللقاءات والدوريات لمناقشة سير العمل.

حقائق

مقدمة :

الإنسان كما يقال كائن اتصالي ، ولا تقوم للمجتمع الانساني قائمة دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري تاريخ البشرية من عصور النقش والحجارة إلى بث الاقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الاتصال الذي تربط بين الأفراد والجماعات فالاتصال اذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام ومع زيادة موجات التطور والتقدم الانساني والتكنولوجي وتطور وسائل سبل الاتصال الانساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف المعمورة.

كما ان الاتصال عملية حياتية وديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى اخرى وان مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن 21 مميزات عديدة غير مسبوقة حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز كلما ادى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات لكافة أنواعها مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية لاختصار الوقت والجهد والمال .

ان اهمية الاتصالات تكمن في اثرها الفعال في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل المؤسسات سواء كانت انتاجية أو خدمية لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والعرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال.

وقد ساعد الاتصال على الاطاحة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها.

لقد تناولنا في هذ الدراسة موضوع الاتصال الاداري ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة ، وعليه فقد قسمنا البحث إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة .

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة.

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات.



الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد

-1 الخلفية النظرية

-2 الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتمد تنظيمات العمل على وجود شبكات اتصال مختلفة تربط بين كافة أعضاء التنظيم، حيث لا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن تأدية أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل التنظيم، وما لم يكن لديهم مهارات للاتصال الفعال.

كما يلعب الاتصال دورا هاما داخل المنظمة حيث سيساعد على أداء مهامهم على أكمل وجه، وكذا تحقيق رغباتهم والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة فرضا العامل يتوقف على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

1- الخلفية النظرية:

1-1- مفهوم الاتصال:

هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين الطرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة اتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communicat وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني Common أي مشترك أو عام.

وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بفكرة أو شيء أو فعل ما (جابر محمد: 1983، ص 11).

وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو : العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد ، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء..(جيهان رشتي: 1975، ص53)

ويرى "عاطف عدلي العبد" أن الاتصال هو: "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"

أما سمير حسين فيعترف بالاتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المؤلفوة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين" ... (عاطف عدلي العبد: 1993، ص12).

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال الإداري على أنه: تلك العملية التي من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات

الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للإدارة أو العكس والتي على أساسها تتخذ القرارات.

1-2- نظريات الاتصال:

1-2-1- نظرية أرسطو:

هو صاحب نظرية متطورة نحو فهم ظاهرة الاتصال رغم بعده عن عصرنا الحالي بحوالي 2500 عام، فهو أول من إطارا نظريا لعملية الاتصال من خلال ثلاثة عناصر هي : الخطيب والخطبة والمستمع. وبترجمة هذه العناصر لنتفق مع عناصر الاتصال المباشر: يمكن القول أنا تتضمن رسالة ومستقبلا، بالإضافة إلى بروز ثلاثة مبادئ هي : تدفق لاتصال ذي الاتجاه الأحادي اعتماد نجاح الاتصال على قدرات المرسل .

عدم معرفة كيفية استقبال الرسالة (حبيب راكان، وآخرون:2002،ص 56) والاتصال بالنسبة لأرسطو اتصال غير مباشر، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمعه، عن طريق صياغة قوية للحجج التي يعرفها (برنت روبن: 1992،ص 68)

1-2-2- نظرية كينيث بيرك (Burke.k.)

تنتمي هذه النظرية إلى الاتجاه الدرامي في دراسة الاتصال البلاغي، من خلال النظر إلى الحدث واهم مفاهيم الدراما المثيرة لحوافز الفعل الاتصالي، بمعنى وجود علاقة قائمة بين الحدث والمعنى بالاتصال ويرى "حبيب وآخرون " "أن هذا النموذج مكون من خمسة أركان هي: (عبد الكبير أحمد: 2013/2012،ص 08)

- الحدث الذي يشمل الفعل الحادث والمشهد المشكل لخلفية الحدث، وموقف فعل الاتصال القائم بالاتصال ومشاركته في فعل العمل الاتصالي
- الوسائل والأدوات المستخدمة
- الهدف المسبب لإحداث الفاعل للعمل الاتصالي .
- ويتضمن هذا النموذج النقاط المتعلقة بنموذج (أرسطو) ولكنه يتميز بوجود عناصر: الوقت، الوسيلة والسبب.

1-2-3- نظرية لازويل LASSWELL

يرى (روبن برنت) ان صاحب هذه النظرية قد فسر عملية الاتصال بالعبارة : من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي أثر (برنت روبن 1992، ص 68)

1-2-4- نظرية شانون وويفر SHA NOON WEAVER

هذه النظرية تتضمن مصدرا ومرسلا وإشارة ومستقبلا وهدفا ويرتبط بالإشارة وسيلة اتصال تقع تحت تأثير التداخل أو التشويش ، وينقسم هذا التشويش أو الضوضاء إلى تشويش طبيعي أو مادي وآخر دلالي ومن أمثلة النوع الأول حدوث صوت مزعج كصوت الجمهور أو صوت المذياع أثناء الحديث مما يشوش على المعنى ، أو يمنع وصوله ومن أمثلة النوع الثاني اختلاف مدلولات الألفاظ ضمن عبارات الحديث، مما يحدث تفاوتاً في فهم المعنى المقصود ، والتأثر به . (أحمد سالم : 2004، ص 22)

1-2-5- نظرية بيرلو berlo

لا يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في توجيه تدفق الاتصال حيث يتألف من أربعة عناصر هي المصدر، الرسالة، الوسيلة والمستقبل، وهذا النموذج بتراط مكوناته يقدم بعداً جديداً لعملية الاتصال، بالإشارة إلى هذا المنظور لا يمكن تحديد بداية عملية الاتصال أو نهايتها، لأنها تحدث متصلة وهذا النموذج دال على أن الهدف من عملية الاتصال التأثير على الآخرين، وان الاتصال أداء شخصي يعتمد على قدرات المرسل، واتجاهاته . (سعد بن عبد الحمان الدايل وعبد الحافظ محمد سلامة: 2003، ص 80)

1-2-6- نظرية شرام SHRAMM

هذه النظرية قد أشارت إلى أن عملية الاتصال اللفظي عملية دائرية، تبدأ بإرسال للرسالة اللفظية بعد تحليلها للوقوف على مناسبتها للموقف، والهدف، ثم سيستقبلها المستقبل ليقوم هو الآخر بتحليلها للوقوف على مضمونها، واتخاذ قرار يتعلق بردة الفعل المناسبة، و التي هي بمثابة رسالة جديدة يستقبلها المرسل الأول : (عبد الكبير أحمد، 2013/2012، ص 09)

1-2-7- نظرية ويستلي وماكلين (westeley et Maclean)

هذه النظرية تعتبر الأكثر شمولاً لعناصر عملية الاتصال، ومتغيراتها الرئيسية، والأكثر مناسبة لنظم مستويات الاتصال من الناحية الوصفية، إذ انه يعد الأدوار الاتصالية المختلفة، والمتوقعة جزء من البيئة المرتبطة بحدث الاتصال أو إحدائه، كما أنها نظرية تهتم بالتغذية الراجعة من حيث فهم أثرها على بيئة الاتصال ومكوناتها، وتشير إلى عنصر اتصالي مهم، وهو ما يسمى بالقصدية والدال على وجود رسائل هادفة، ومقصودة لإحداث أثر

محدد ووجود رسائل غير هادفة ، ولا تقصد التأثير المباشر في المتلقي : (عبد الكبير أحمد: 2013/2012 ، ص9)

1-3- أهمية الاتصال الإداري:

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الإتصال تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسيات ... وغيرها بين أجزاء المنظمة روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالإتصال الفعال هو مفتاح الإدارة ، وعليه يتوقف بقاؤها . (حسين حريم: 2004 ص 243) إضافة إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة ، فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية، وبين الأداء والإبداع والالتزام الوظيفي .

وما يؤكد أهمية الإتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية _ التون مايو _ حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الإتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة التي تواجه الحضارة اليوم (طلعت إبراهيم لطفى: 1982، ص 69)

فيشير التون مايو إلى أهمية الإتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة . وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الإتصال يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الإتصال لا تستطيع المنظمة (المؤسسة) أن تحقق سبل الاستقرار والبقاء، بل أنها تتعرض حتى للضمور وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة (علي عيا صرة : 2006، ص 27)

فالدراسة الراهنة تشير إلى دور الإتصال (الإداري) في تطوير الإدارة بقيام علاقة إيجابية بين الموظفين والإدارة ، خاصة اذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الاتصالات الرسمية، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمترايط بينها وبين الموظفين مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما .

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الإتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين ، إلا وكان الإتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة. (خضير كاظم محمود: 2002، ص 118)

-الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة.
- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.
- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل .
- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره ، وصيغ عمله داخل المنظمة .
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها .

1-4- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري:

- من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية "الاتصال" إلا اذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال :
- 1-4-1- المرسل:** هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة (FRANCIS VANOYNE 1973, P13) وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير ، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات ، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار .

- يقوم المرسل بتحديد الأفكار و الآراء والا اتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين ، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها .

- يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها ولكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي : (أمين عبد العزيز حسن : 2001، ص 176)

- أ- يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه ، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص .
- ب- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة ، فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

ت- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها

1-4-2- الرسالة :

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها ، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية ، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها (أمين عبد العزيز حسن: 2001 ، ص 177) ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لابد أن تتوفر فيها الخصائص التالية : (علي عياصرة وآخرون : 2006، ص 35، 34)

أ - دقة بناء وإخراج الرسالة ، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة .
ب- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة اذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة .
ج خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب

1-4-3- القناة :

وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة أو الإدارة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل : "النشرات أو الخطابات" و إما كتابية كالكتب والمذكرات و التقارير وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية ، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالتلفون ، الفاكس، المقابلات الشخصية كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للإدارة كالتقرير والخطابات مثلا . أما الوسائل غير الرسمية كالأحداث الودية، والحفلات ، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضا ، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للإدارة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها :

-مدى أهمية الرسالة

-درجة سرية الرسالة

- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال

- تكلفة استخدام الرسالة

1-4-4- المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه اليه الرسالة، ويجب على المرسل اليه ان يقوم بكل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي (أمين عبد العزيز حسن: 2001 ص 177. 178)

- ان يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله)

- ان يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية

- وتجدر الإشارة إلى ان الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى ان المرسل يصبح مستقبلا والمستقبل يصبح مرسلا وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فان عملية الاتصال لا تسيد باتجاه واحد بل باتجاهين.

- وعلى المرسل اليه بعد تسلمه الرسالة ان يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

1-4-5- التغذية الراجعة:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي ان التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقدم بها التغذية الراجعة أنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال (علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: 2006، ص41،44)

وبعبارة أخرى أنها تمكن من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلاً مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلًا تارةً ومستقبلاً تارةً أخرى، ومن خلالها تتم دورة عملية الاتصال.

1-4-6- التشويش:

وهو كل ما من شأنه ان يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فان التشويش عادة ما يكون معنويًا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديًا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورًا حاسمًا ومهماً في التأثير سلبًا على عملية الاتصال ولذلك فانه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

1-5- أهداف الاتصال الإداري:

يرى الباحثون ان الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من اجل تحقيق أهداف معينة. (عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون: 1995، ص21) والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في :

ينسق الاتصال بين تصرفات وفعال المؤسسة، تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتمثيل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

1-5-1- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

1- توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف

2- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

1-5-2- اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلا تأخذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها. (نجيبة هبهبوب: 2002/2001، ص23.24)

1-5-3- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رايه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة.

كذلك يمكن إدراج هدف اخر للاتصال، لا يقل من حيث الأهمية عن سابقه، هذا الهدف يتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، تكون الكارثة في المنظمة ككل.

ولتجنب ذلك هناك بعض الإجراءات نذكرها فيما يلي: (صالح بن نوار: 2005/2004، ص68).

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.

1-6- وظائف الاتصال الإداري:

يقصد بوظيفة الاتصال الإداري مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك ستقوم بعرض اهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي: (علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: 2006، ص28)

1-6-1 الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وان كثير مما يتصل به الناس م بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بان الحاجة الى التفاعل مع الآخرين كأحد العوامل الدفاعية لعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع العامون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة،

ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد (محمد قاسم القروي: 2006، ص 287) - الكتب مضر للفرد - بالإضافة إلى ذلك إن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، كذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي ان كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

1-6-2- الدافعية :

ان الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقييم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة ان هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وان نشاطات القيادة وممارستها ن إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء، وتقييمه حيث يتضمن حديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطوير القيام بعملية الاتصال .

1-6-3- المعلومات :

اي جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفته تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات وعلى خلاف المشاعر والتأثير فالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل او طرق التحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل حور عملية الاتصال، ومنها : محمد قاسم الريوتي: 2006، ص 288) .

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم
- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة .

1-6-4- الرقابة :

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار ان الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وان معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من

الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى - مارش وسيمون- ان النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وان نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتكوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني ان قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات. (علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: 2006، ص 29-30)

وخلاصة القول ان الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي، فانه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل.

1-7 أنواع الاتصال الإداري وخصائصه:

تعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية، تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة اتصالات غير رسمية، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي (ألة لوزي موسى، 1999، ص 113-117)

1-7-1- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (الإدارة، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية، داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة (محمد فتحي 2003 ص 106)

وهناك ثلاث قنوات للاتصال الرسمي

1-1-7-1- الاتصال النازل:

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشاراً في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات، وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توظيف أهداف المؤسسة وسياساتها ويتضمن ها الاتصال ما يلي: (محمد فتحي/ 2003 ص 110-111)

- إصدار الأوامر والمعلومات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين

- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة

- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها .

- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء

بمعنى ان أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والمعلومات أي ان مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية ولا بد ان تعطى له الأهمية، لان القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون

بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي اتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين إلى آخر (عمار بوحوش، 1984 ص 99-100)

الاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويث فيهم الشعور التكاملي في الأعمال اذا الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من اعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون. لهذا يمكن القول بان على المدير ان يكون مسلحا بالمعلومات قبل ان يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، كذلك وضع خطط للاتصال التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات، فالمدير الناجح هو الذي يحاول ان يشاطر عامله المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها، وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداما في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال اخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات، الملصقات، المطبوعات، الرسائل إلى البيوت، أفلام التدريب، والتقارير السنوية... الخ.

1-7-1-2- الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من اسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم. (عبد الكريم درويش وليلى تكلا: 1976/ص 477) وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لإدراج القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

والملاحظ ان الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات التي تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية انه كل ما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرة على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الانتاج وتطور المنظمة (عبد الكريم درويش وليلى تكلا 1976 ص 478).

ويتضمن الاتصال الصاعد مايلي: (مصطفى عشوي 1992 ص 146-147)

- تقديم شكاوي وطلب مساعدة والتعلمت التي يحتاجها العمال

- تقديم تقارير عن الاداء وظروف العمل
- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الاخرين
- الاجابة عن الاسئلة الواردة من الاعلى
- طلب توضيحات واستفسارات في سياسة أو في اداء عمل ما .

وبما ان الاتصال من اسفل إلى اعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات وتقارير واتخاذ تقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة .

1-7-1-3- الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمر ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدابير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.(محمد منير حجاب: 2004، ص 11)

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان ، وخصوصا عند القيام بتصميم اطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل ، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة والمتنوعة.(علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: 2006 ص 65-66)

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضروريا، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم البعض حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثار للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم ... بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل

بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضا أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ اليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية ، ومن جهة أخرى يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات صداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، وكما يرى "هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة للتحقيق فعالية الإدارة

والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السليمة إلا أنه يعتبر من أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء ببعضهم البعض، مع مراعاة شرطين: (عبد الرحمان عزي وآخرون، 1992 ص 24)

أ- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية .

1-7-2- الاتصال غير الرسمي:

إن عملية الاتصال داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعدها إلى الاتصالات الغير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال الغير رسمي تملها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة، من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع اخر من الاتصالات نوع اخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات الغير رسمية وهي تلك الاتصال التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية. (محمود فهمي العطر وزي 1969، ص357)

ونأخذ هذه الاتصالات عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كان يريد مثلا مدير المستشفى بلاغ نصيحة إلى احد الأطباء التابعين له، ولا يريد ان يبلغها له بصفة رسمية، فيوعز بها إلى احد الزملاء، حتى يتولى نقلها اليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كان يريد مهندس فني تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يسر الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعة لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح اليه أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية، كاتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم. (إبراهيم عبد العزيز شيحة: 1997 ص 397)

كذلك الاحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم، وطموحاتهم وأمالهم وتمنياهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي... الخ

1-8- أساليب الاتصال الإداري:

من بين أساليب الاتصال الإداري- أسلوب الاتصال الكتابي أي ان الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الوسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الهاتف أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالية للأنترنترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية. (أبو سمرة 2008/ص72) والاتصال الكتابي يعتمد على العبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال واذا كانت الاتصالات شفوية تبلغ نسبتها حوالي 75% فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها المسيرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، اذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية، (العميان 2005، ص 233-235)

- أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا في عملية الأعداد والسياسة وأيضا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلى معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل ويتحقق الاتصال الكتابي باتباع عدة طرق تشمل التقارير بالمذكرات والمقترحات والأوامر والتعليمات، والمنشورات والكتب الدولية (العميان 2005، ص 233-235)

- أما أسلوب الاتصال اللفظي عبد الباقي 2001، ص 269-270) هذا الاتصال يمثل الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبة 75% من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شافها أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهو ما يسمى باللفظ. والاتصال المباشر يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وصراحة، وهو اكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث انه طريق ذو اتجاهين لتبادل الراي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح الأسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي تحدد ما اذا انقلنا معنى المقصود من عدمه .

- غير ان هناك عدة سلبيات للاتصال اللفظي من اهمها عدم وجود الاثبات المكتوب للحدوث للرجوع اليه فيما بعد، وايضا يتطلب الاتصال اللفظي قدرة على الحديث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصا اذا كانت المسألة معقدة وللاتصال اللفظي عدة طرق من بينها المقابلات

الشخصية: احد الاساليب الفعالة، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها اذ ان جانبا مهما من الامهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على اجراء مقابلات الشخصية لتعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي أو التظلم في المنظمة والوقوف على استعداد المسييرين وقدراتهم وقياس مدى استعداد الموظف على العمل والتدريب (ماهر: 2007، ص 367) والمقابلة عادة ما تكون وجها لوجه، ولانها تختلف عن الوسائل الأخرى لانها تمتاز بجانب الاخذ والرد والتحليل والتفاهم ولذلك تعقد عادة بين الرؤساء والمديرين.

- أما الاجتماعات والمؤتمرات: هي احد وسائل الاتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الافكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت دال المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية كذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات احدى للاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يدور بداخلهم (القوزي محمد علي: 2007، ص 49)

- أما الاتصال الغير اللفظي: هو نوع من انواع الاتصال لا تستخدم فيه الالفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعين وتستخدم فيه ايضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور واشرطة الفيديو وغيرها ان كل ما سبق يستقبله المتلقي عن طريق العين، لذلك فالاتصال غير اللفظي لا يتم الا عن طريق لاتصال الشخصي المرئي رؤية المرسل والمستقبل حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها التعبيرات والتعامل معها، ومن عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي ☺
جلعوط: 2006، ص 26-27

- الابتسامة: امن الابتسامة من العوامل الهامة والاساسية في نجاح الاتصال الغير لفظي لانها تساعد على الالفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتزيل الحاجز النفسي بينهما وكذلك توصل العينين: ان التواصل بالعينين بين المرسل والمستقبل هام لاستمرار الحديث بين الاثنين ويحث هذا احيانا في حياتنا العملية عندما يحدثنا شخص فنشغل عنه بالحديث أو العمل في شيء اخر. أما الإنصات: ان الإنصات الجيد من العوامل التي تساعد على التواصل الجيد بين الطرفين.

1-9- معوقات الاتصال:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بانها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطيلها، أو تؤخذ ارسالها أو استلامها، أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحويل دون انسيابها بالشكل

المطلوب، وبالتالي تحول بين دون تحقيق اتصال فعال . وبالتالي فان أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال، ومن هذه المعوقات نذكر: (Bennis warren , Leadership 2011,p142)

1-9-1-المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الاطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من اوجه النشاط الذي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة للهيكل التنظيمي. وعلى العموم تمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي: ابراهيم عبد العزيز شييحا: 1993 ص402

أ- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

ان ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال. فالموظف يجد صعوبة اذا اراد الاتصال بالمدير، وهناك امثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون امكان الاتصال، وحصول القادة الاداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فان الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالهاتف مثلا- قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، اذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرا على وجه المرسل اله أو مستقبل الرسالة.

ب- تعدد المسؤوليات الادارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكو تعدد المستويات الادارية في الجهاز الإداري من اكبر العقبات في عملية الاتصال، ما تتعرض المعلومات اثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الاعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة (ابراهيم عبد العزيز شييحا، ص 402. 403) فيتاثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الاخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الاداريين ذلك ان كل مستوى يريد ان يظهر أما م المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها ان العمل يسير سيرا طبيعيا ومنتظما حتى تكتشف احوال الدارة السيئة امام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل . ويتاثر الاتصال الهابط ايضا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

هكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الادارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريضة على انضمامه ونجاحه.

ج- طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فان الانشطة التي تمارسها تؤثر على انواع وانماط الاتصال، فالاعمال المتداخلة المتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

د- حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية اثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها (بوفلحة غيات: 2006، ص 42) اذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالامكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

1-9-2- المعوقات النفسية:

وتتمثل في الاساليب الشخصية المعرقله للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي ان الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فان هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها

أ- معوقات في المرسل:

تنحصر الاخطاء في المرسل إلى عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود ان ينقلها إلى المرسل اليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والادراك، والشخصية، والعمليات والوجدانية والعقلية، أما اهم الأخطاء التي يقع بها المرسل فهي :

- ان دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بأرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل ان سلوكه في كامل التعقل والموضوعية
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل اليه في الخطا عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتشابه الاخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الاخطاء التي يقع فيها المرسل (احمد ماهر: 2002، ص 359، 361)

وقد يتأثر المرسل اليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بالارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية. فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.

ج- فقدنا عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق النفسية أثر يلبى على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين الآخرين في المستويات الإدارية المختلفة .

د- المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملاً مهماً وحيوياً في التنظيم، وأمر لازماً لاستمرار الحياة في جميع أطرافه - إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتأهية إلى أن يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز إمكانية أو إرضاء غروه، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم إكترائهم بموضوع الاتصال .

هـ- الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة)

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقاً لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل اليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعاً لمشاعره وسلوكه... والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها. قد يؤدي إلى فهم المرسل اليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل

وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تالف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل اليه (إبراهيم عبد العزيز شيجا: 1993، ص 405، 406) .

1-9-3- المعوقات الفنية والمادية: (الوسيلة، الرسالة)

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالادوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة

الوثيقة بيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطى لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية (علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: 2006، ص70-73)

1-9-4- معوقات بيئة:

من المعروف ان المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الاجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي يؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تاخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم الا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاوية أنشطتها وعملها بدون معوق.

1-10 ماهية الرضا الوظيفي:

في العادة تطلق عبارة الرضا على المشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل اليجابية، التي تنشأ عند الافراد عند اشباع حاجات معينة سواء مادية او معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا او عدم التمكن من اشباع بعض الحاجات والرغبات، وفي الغالب ينسب الرضا الى القيم محل التبادل او اطراف التبادل. (محمد الصيرفي، 2007، 242)

يمثل العمل جزء هام من حياتنا، وبرور الوقت داخل هذا العمل شكل كل فرد مجموعة من الاراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل، ويبدأ الامر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل، وبناء عليها بشكل معين يظهر في اسلوب تعامله مع الزملاء، وفي غيابه، وتأخره، وفي تركه للعمل، وفي طريقة احترامه لرئيسه ولانظمة المؤسسة. (احمد ماهر، 27، 2003)

فمفهوم الرضا الوظيفي قديم في تراثنا الاسلامي، حيث اشير له في القرءان الكريم والاحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد، وحول مفهوم الرضا في التراث الإسلامي هو ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من اعلى المقامات المقربين ومنتهى الاحسان في العمل والمكافات(المشعان عويد 27، 1993)

والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليس امرين متضادين او منفصلين وانما تقوم العلاقة بينهما على اساس ان احدهما موجب للاخر وتحقيقها قمة المقامات قال الله تعالى: (قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمٌ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ ۗ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا ۗ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ۗ ذَٰلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ) (سورة المائدة، الاية 119)

وقال الله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً فَادْخُلِي فِي عِبَادِي وَادْخُلِي جَنَّاتِي)
(سورة الفجر من الآية 26 الى 30)

واهتمت معظم الامم بالتعليم سواء المتقدمة منها او النامية وجعلته اهم قضاياها لمعرفة بان استثمار راس المال البشري هو الاستثمار الحقيقي للتنمية بجميع مجالاتها والذي يعود عليها بمردود اقتصادي كبير يمتد على طول الزمن، ومن هذا المنظور اهتم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة تنظيمية من الافتراض القائل بان الشخص الراضي عن عمله اكثر انتاجية من زميله غير الراضي، لذلك فان الرضا الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية، لان الرضا الوظيفي يعتبر احد العناصر المهمة في تحقيق الامن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفع طوعا الى زيادة الانتاج وهو نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (الاعبري عبد الصمد، 2002،170)

وكانت بداية القرن العشرين هي بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد وكانت أول المحاولات هي محاولة "فيدريك تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية فاصحابها هم اول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من اجل المزيد من العطاء والبدل، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين احوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته وانما كان مناقشة مشكلات الانتاجية وكيفية رفع انتاجية الفرد العامل، وقدم "تايلور" بوضع هذه النظرية كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها اهمالها للجوانب الانسانية في حياة العمال. (ناصر العديلي، 1981،32)

كما ظهرت خلال هذه الفترة حركة العلاقات الانسانية التي اهتمت بالجانب الانساني ومن روادها " التون مايو"، وقد تضمنت هذه الحركة عدة افكار اهمها: ان المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دورا رئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا وان حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب وانما تحدد ارادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية

وفي عام 1935م قام "هوبك" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الأشراف والإنجاز مستخدما أسلوب الاستقصاء، وقد ذكر كشرود ان هذه الدراسة تعد اول دراسة مركزة للرضا الوظيفي ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي. (الحيدر بن طالب، 21، 2005-22)

اما " ميدل ميست" و "هيت" فيرون ان الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين.

وهناك من يعبر عن الرضا الوظيفي من زاوية اخرى بانه عبارة عن مشاعر الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، اذ ان هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، حيث ان الافراد مختلفون في رغباتهم فان هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم، لذلك فان الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وهذا ما يعني ان الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بان الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له. (عباس محمد، 175، 2003)

11-1 نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الحوافز والدافعية نظريات مسفرة للرضا الوظيفي، بحيث ان كلا من الرضا الوظيفي والحوافز والدوافع تعتبر عملية واحدة متداخلة الابعاد لارتباطها جميعا بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته، ومن اهم هذه النظريات:

1-11-1 نظرية العاملين:

لعالم " هرزبرج" وتقوم نظريته على فكرة أساسية مفادها ان هناك عوامل أو مؤثرات تؤدي إلى الشعور بالرضى وتكون متوافقة مع دافعية داخلية نابغة من داخل الفرد أو من ذاتيته وتكون هذه العوامل الاحترام والتقدير وفرض التقدم والإحساس بالمسؤولية النابغة من العمل، ومن خلال هذه العوامل وبالنسبة للدافعية الداخلية سوف يبتثق لدى الفرد الحافز للعمل والسلوك السليم وهذا ما سماه "هرزبرج" بالعوامل الدافعية.

كما ان هناك مجموعة اخرى من العوامل تؤدي إلى رضا العاملين وهي عوامل متعلقة بمحيط الوظيفة أو بيئتها كأساسيات المؤسسة والإشراف، الأجر والضمان، مركز الوظيفة، ظروف العمل وقد سماها بالعوامل الوقائية أو الصحية. (احمد ماهر، 237، 2003-238)

ومن اهم الانتقادات التي واجهت هذه النظرية هي :

ان قائمة الاستبيان أو لسؤال الذي يوجه لعينه البحث حول الرضا أو عدمه ليس مقياسا علميا يمكن الاعتماد عليه فهو يقيس اولا درجتين فقط، الرضا التام وعدم الرضا دون ان يكون هناك شيء وسط وثانيا تترك الحرية للموظف في ان يعطي اسباب الرضا واسباب عدم الرضا وهذا بلا شك فيه تحيز.

اتجه نموذج هرزبرج إلى الفصل الشديد بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية رغم وجود تداخل بينهما (النمر سعود، 184، 2001)

1-11-2 نظرية بورتر و لولير في الدوافع والاداء والرضا الوظيفي:

اهتم الباحثان " ليمان بورتر " و " ادوارد لولير " بالعلاقات بين الرضا والاداء في نمذجيهما فيالدوافع ويرى الباحثان ان الدوافع والرضا الوظيفي والداء عبارة عن متغيرات مختلفة وعلاقتها مع بعضهما ليست كما يعتقد اصحاب النظريات التقليدية التي ترى ان الرضا الوظيفي يقود إلى اداء وانتاجية ويتفق " بورتر ولورير " في نمودجهما مع فروم في نمودجه عام 1964م بان الدافع هو عملية التوقع، تعتمد في المقام الاول على مفاهيم مثل: التقويم، التكافؤ، الادراك، ويشمل هذا النموذج على اربعة ابعاد وهي الجهد، الاداء، المكافئة، الرضا.

كما طور كل " بورتر ولولير " في نموذج "فروم" ولقد ربط الرضا بكل المكافئات والاداء حينما يقدم الفرد اداء ويبدل جهدا يحصل على مكافئة وحينما تكون هذه المكافئة عادلة ومنسجمة مع الجهد الذي يبذله أو الاداء مقارنة بالمكافئات مع الاخرين بتحقيق الشعور بالرضا فاداء الفرد يعتمد على القيمة التي يراها في المكافئات المتوقعة.(عبد العزيز الحميضي،58،2007)

يمكن تحديد الرضا الوظيفي بالمكافئة الفعلية التي تم الحصول عليها وانه يعتمد على شعور الفرد بها وينبغي على الإدارة أو المؤسسة ان تعطيه مكافئته مقابل مستوى الاداء المنجز، ويعتمد الرضا الوظيفي على الداء أكثر ن اعتماد الاداء على الرضا الوظيفي، أي ان الاداء هو الذي يقود إلى الرضا الوظيفي وليس العكس.(السالم سالم، 1997، 69)

1-11-3 نظرية العدالة والمساواة:

تقوم نظرية العدالة التي وضعها "ادمز" على العدل والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يعتقد ان المحدد الرئيسي لجهود الفرد وادائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته .

وتعتمد النظرية على فكري المدخلات التي تعني جدارة الشخص والعوائد، والتي تعني المكافئات المميزات والتقدير والترفيه، وتفترض النظرية ان الرضا الوظيفي يتحقق اذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وما يحصل عليه من العمل وهذا يتمثل في ايجاد التوازن بين المدخلات والعوائد بتحقيق التوازن فانه يحدث شعور بالرضا بين العاملين، اما اذا لم يحدث التوازن فانه يحدث شعور بعدم الرضا.

وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل: الجهد، المهارات، المعرفة، اداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله، كما يثير العائد أو النتائج إلى تلك المكافئات التي تنتج عن انجاز المهام كالراتب والترقية والشعور بالانجاز.(المشعان عويد سلطان، 1993، 27)

1-11-4 نظرية المقاومة:

استخدم "لاندي" طريقة لقياس الرضا الوظيفي، اسمها نظرية المقاومة وتعني ان هذه النظرية ان رضا الفرد عن مكافئة محددة سوف يتغير بطريقة منطكية مع مرور الزمن بالرغم من ان المكافاة نفسها ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة في الاسبوع الاول اكثر متعة منها بعج ست سنوات من ممارستها ويرى لاندي ان ثمة عوامل الية في تكوين الفرد تساعده في المحافظة على توازن العاطفة

وتنطلق نظرية "لاندي" من فرضية تقول بان الحالات العاطفية المفرطة ايجابية كانت ام سلبية فانها تؤدي الفرد، ويحاول العامل الذاتي ان يحمي الفرد من تلك الحالة العاطفية المفرطة، ويعتمد لاندي على ان وظيفة الحماية هذه هي المسؤولة عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي. (ناصر العديلي، 1999، 190)

1-11-5 نظرية القيمة:

قدم "اودين لوك" نظرية القيمة التي يرى فيها ان المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة هذا الاخير على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وانه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة كلما كان الفرد راضيا عن العمل، وتفترض هذه النظرية ان للرضا الوظيفي عناصر متعددة وكل عنصر منها يشكل قيمة معينة لدى الموظف، وتندرج أهمية هذه العناصر لدى الموظف بشكل خاص، فعناصر الرضا الوظيفي التي تشكل قيما اولية لدى موظف ما، قد تشمل قيما ثانوية لدى الموظفين، ومن ثم يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي للموظف من خلال اوزان عناصر الرضا الوظيفي وفقا لاهمية كل عنصر منها كما يحددها الموظف نفسه.

ويرى لوك ان الفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبينما يدرك انه يتحصل عليه فعلا ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها، لذلك فان الفرد يسعى دوما إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية وان تحقيقه لهذه القيم يشيع له حاجته ورغباته ومما ينعكس ايجابا على الوضع النفسي له وبالتالي على الرضا الوظيفي لديه (محمد سلطان، 2003، 201)

1-11-6 نظرية الانجاز:

يرى " مكلياند" ان العمل في المؤسسة يركز على ثلاث حاجات هي: الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء، فالأفراد الذين لديهم الحاجة إلى القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة ويندفعون وراء المهام التي توفر لهم القوة، اما الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز فانهم يبحثون عن فرص حل المشكلات وهؤلاء يتحلون بمميزات تؤهلهم لتحمل المسؤولية واما بالنسبة للأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء فهم يجدون في المؤسسة فرصتهم لتكوين علاقات صداقة ويسعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل وبذلك

فان فهم الحاجات الثلاث السابقة الذكر يعد عاملا مهما لادارة في سعيها لتطور انظمة التحفيز المناسبة لتحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي. (سالم تيسير الشرايدة، 2008، 88)

1-11-7 نظرية التكيف الوظيفي:

وتم تطوير هذه النظرية باستخدام استبانة مصوتا الرضا الوظيفي ويرى اصحاب هذه النظرية ان الرضا هو مصلحة التوافق أو التكيف ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الفرد مع بيئة العمل، كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة.

ويرى البعض ان التنظيم لا بد ان يقام بعض المغريات المادية والمعنوية لاستقطاب العاملين والحفاة على استمراريتهم وكسب ولائهم وتوجيه سلوكهم بما يكفل تعاملهم في المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، ولكن تعاون العاملين يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها تنظيم في شكل حوافز مادية ومعنوية، وبين المساهمات التي يقدمها هؤلاء العاملين في شكل مجهودات عضلية وذهنية فعلية تحقيق التوازن بين المغريات والمساهمات التي يقدمها هؤلاء العاملين في شكل مجهودات عضلية وذهنية فعلية تحقيق التوازن بين المغريات والمساهمات عملية سهلة وانما تعتبر ادق واطغر مهمة يوجهها التنظيم. (السلمي علي، 1972، 191)

1-11-8 نظرية التوقع:

تعتبر نظرية فكتور فروم من احدث نظريات الرضا عن العمل ، ومفادها ان الفرد يقوم بعملية مفاضلة بين مجموعة من البدائل كالقيام بالعمل مثلا أو عدم القيام به أو كيفية العمل والجهد الذي يتطلبه، واساس هذه المفاضلة المنافع المتوقعة من البدائل الموضوعية، وعليه يكون ما يتحصل عليه الفرد من نتائج الدافع وراء القيام بالعمل، أي ما يتوقع وينتظر الفرد من جزاء وامكانية الحصول على العوائد. (محمد صلاح الحناوي، 1997، 230)

ولعل من بين الخصائص التي تقوم عليها نظرية التوقع هي: ان دافعية الفرد لاداء عمله هي محصلة للاثي:

ا- العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها. volence

ب- شعور بان الاداء هو الوسيلة لذلك

ج- توقعه بان مجهوده ونشاطه يمكن ان يؤدي إلى هذا الاداء

وتعتمد هذه العناصر على عملية تقدير شخصية وليست بقياس موضوعي، فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر السابقة الذكر، تختلف عما تشعر به فرد اخر.

وتفترض هذه النظرية ان الفرد قبل قياسه سلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن العناصر الثلاث السابقة

الذكر في العنصر الثاني (ا، ب، ج)

• عناصر نظرية التوقع:

1. جاذبية العوائد: وهي تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل: الترقية، الاجر...
2. الوسيلة: هو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الاداء ومحتواه وامكانية الحصول على حوافز معينة كاعتقاد الفرد ان الاداء العالي وسيلة للحصول على نتائج مقبولة، والعكس أي البحث عن الوسيلة المناسبة للوصول إلى ما يطمح اليه.
3. التوقع: هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين الجهود والنشاط الذي يبذله، وبين مستوى الاداء الذي يمكن التوصل اليه من جراء هذا الجهود والنشاط، وعليه ان عملية الرضا حسب راي "فروم" هي حصيلة تكامل بين ثلاث عناصر وهي جاذبية العائد (القيمة) ووسيلة الوصول إلى هذا العائد (الالة) والتوقع الحصول على هذا العائد على اسس وضعه سابقا.(محمد صالح الحناوي، 1997، 231-232)

1-11-9 نظرية ماسلو:

- صاحب هذه النظرية" ابراهام ماسلو" الذي قام بتنظيم حاجيات الانسان تنظيما هرميا وذلك وفق ضرورة الحاجة واهميتها، حيث قسم هذه الحاجيات على الهرم إلى خمسة انواع (حاجيات) وترتيب هذه الحاجيات على النحو التالي: (رواية حسن، 2004، 113)
- 1- الحاجيات الفيزيولوجية: وتمثل في الحاجات الاساسية الضرورية للانسان وتشبع هذه الحاجات الغذاء والماء والنوم وغير ذلك، وتمثل هذه الاخيرة الحاجات البيولوجية .
 - 2- حاجيات الامن: وهو حاجة الفرد إلى جو من الطمانينة، والاستقرار، وتأتي هذه الحاجة حسب سلم بعد الحاجيات الفيزيولوجية.
 - 3- حاجات الانتماء: وهي رغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة وان يكون محبوبا من طرف الاشخاص المحيطين به سواء كان ذلك في محيط العمل أو الاسرة، أو المجتمع بصفة عامة.
 - 4- حاجات احترام الذات: وتتجلى هذه الحاجات في كون الفرد يجب ان يشعر بالاهمية والمكانة البارزة والتنفيذ والإنجاز بإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات واطافة معلومات .
 - 5- حاجيات تحقيق الذات: وتأتي هذه الحاجة في قمة الهرم وتمثل في تحقيق الفرد إلى ما يصبو اليه بحيث يحقق إشباعا لرغباته وحاجاته السابقة، ولا يمكن ان يتحقق هذا المستوى من الإشباع الا بعد إشباع كل الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي باذات.

ويرتب "ماسلو" هذه الحاجيات على هذا النحو لأنه يرى بان الأولوية تتحكم في ذلك حيث مثلا: لا يسعى الفرد إلى اشباع حاجة الامن قبل اشباع الحاجات الفيزيولوجية. (مصطفى عشوي، 1992، 105)

1-12- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

اذا كان الرضا عن العمل هو محصلة المجموعة من العوامل والمحددات التي تسهم في تحقيق الاحساس بالرضا أو عدم الرضا فان من المهم والمفيد التعرف على هذه العوامل والمحددات، فقد كشفت الدراسات ان الرضا الوظيفي يتاثر بالكثير من العوامل التي تقف وراء شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، فهو متعدد الابعاد والجوانب، لا يتاثر بعامل واحد بل هو نتيجة تفاعل عوامل شخصية وتنظيمية.

1-12-1 العوامل الشخصية (الذاتية): أي التي تتعلق بالعاملين انفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى

التعليمي، قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.

1-12-2 العوامل التنظيمية (المؤسسة): أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة نفسها وما تقدمه من اشباع

لشغلها العلاقة بالرؤساء والزملاء، وإجراءات العمل، ظروف العمل. (عبد اللطيف ابراهيم محمد، 1991،

124)

وهناك من العلماء من يرى ان هناك عوامل اخرى هي العوامل البيئية: والتي ترتبط بالبيئة المحيطة بالعمل وتأثيرها

على الموظف وتشمل نظرة المجتمع للموظف ومدى تقديره لدوره وتكليفه ومدى اندماجه مع عمله. (المجالي فايز،

1999، 65)

2- الدراسات السابقة:

1/ دراسة ابراهيم الناجي (1993) متغيرات الرضا الوظيفي في علاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى عينة من معلمي ومعلمات التعلم العام بمنطقة الاحساء بالسعودية، والتي تهدف إلى العلاقة بين الرضا الكلي والرضا الجزئي للمعلمين والمعلمات وادراك اثر العوامل الشخصية في درجة رضاهم عن عملهم ومعرفة اراهم في احتمال ترك عملهم والعوامل التي تساعد على الارتقاء بمستوى رضاهم الوظيفي، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي طبق على عينة قوامها (475) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المرحلة الثانوية من التعليم باستخدام الاستبانة كاداة لقياس الدراسة، وبعد البيانات وتبويبها توصل الباحث إلى النتائج التالية

توجد فروق دالة احصائيا بين الرضا الكلي والرضا الجزئي المتمثل في الرضا عن محتوى العمل وعوامله والرضا عن بيئة العمل ويوجد تفاوت بين الجنسين حول احتمال ترك عملهم الحالي وكذا اختلاف ارائهم حول العوامل التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي، توجد فروق دالة احصائيا للجنس والجنسية وسنوات الخبرة، والعمل على الرضا عن بيئة العمل

2/ دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي (2007) صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي.

التي تهدف إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات وعلاقتها بمستوى الرضا واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي طبق على عينة قوامها (30) من موظفي مجلس الشورى بمدينة الرياض في السعودية مستخدما في ذلك ادوات القياس التالية: المقابلة، الاستبيان، وبعد تجميع البيانات توصل الباحث إلى بعض النتائج: إلى ان عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية من جوانب اخرى منها، لذا يوصفي الباحث القيادات الادارية بالمجلس في تقليل في حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موقفون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى، لذا يوصي الباحث بضرورة وضع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات بالمجلس ووضعه، موضع التطبيق وكذلك بيان مراحل هذا المنهج وطريقة تطبيقه ومتابعة تنفيذه .

3/ عارف بن مائل الجريد (2007) التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، والتي تهدف إلى الوقوف على انواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة الجوف، معرفة مدى رضا العاملين بشرطة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية، معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبق على العاملين بشرطة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي طبق على عينة

بلغت (212) فردا و (50) ضابطا من شرطة الجوف، باستخدام الاستبانة كأداة لقياس الدراسة، وبعد جمع المعلومات وتبويبها توصل الباحث إلى النتائج التالية :

بان الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين بشرطة الجوف(ضباط وافراد) اما الحوافز المعنوية لا تستخدم اطلاقا مع العاملين، ان افراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفة بشرطة الجوف، هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 فاقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفة مما يدل على انه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية المعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية.

4/ دراسة بوعطيط جلال الدين 2008 رسالة ماجستير والتي كان عنوانها (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة) أما ما يخص الهدف العام من الدراسة فكان كالتالي: معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز أما تساؤلات الدراسة فجاءت كما يلي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
التساؤلات الجزئية:

- ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد والأداء الوظيفي؟
أما المنهج المتبع في الدراية فكان (المنهج الوصفي) أما عينة الدراسة وطريقة اختيارها فكانت: (210) فرد من المجتمع الأصلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية أما الادوات المستخدمة في الدراسة فاعتمد الباحث على استمارة استبانيه أما اهم النتائج المتوصل اليها فكانت: وجود اتصال تنظيمي داخل المؤسسة وأهميته في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة.

- علاقة ارتباطه موجبة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العامل المنفذين .
- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة،
تم التوصل إلى النتائج التالية:

- منح حرية أكبر للعاملين في إيصال انشغالهم وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار
- الاتصالات النازلة ودورها الهام في إيصال التعليمات والأوامر إلى العمال في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات مما يساعد العمال غ=على فهم ماذا تريد الإدارة منهم.
- التكوين والتدريب في مال الاتصالات وفهم المعلومات المتلفات الذي له تأثير على ادائهم
- توعية الهيئة العليا والعمال المنفذين نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء

5/ دراسة هجان (2006م) رسالة دكتوراه بعنوان:

وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

أهداف الدراسة

- التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية
- التعرف على الاسباب التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس
- عينة الدراسة: وتم اختيار عينة عشوائية من (228) معلم و (102) مدير مدرسة واختار
- أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي
- اهم نتائجها:

- يجب استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، في مدارس التعليم العام
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية افراد العينة ازاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية ومعوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية تعزي إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم.

6/ دراسة صالح بن نوار دكتوراه دولة 2005/2004 الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة

نظر المديرين والمشرفين" أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات- قسنطينة .

اهداف الدراسة :

- واعتقد الباحث بان موضوع دراسة ينبه إلى ان النجاح في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة لا يهدي ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد ان نوفر له كافة أسباب النجاح وان نحسن التخطيط. اذن فكان اختيارهم هذا الموضوع بدافع تحديد اهم الأليات والحوافز والدوافع التي يعتقد الصناعيين انها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وبفعالية .
- عينة الدراسة:

قسم الباحث مجتمع الدراسة الفئتين أو عينتين العينة الأولى متمثلة في الإداريون وعددهم قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين، الفئة الاولى متمثلة في الإداريون وعددهم 175 هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة. أما الفئة الثانية بلغ عددها (1299) عاملا واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة . بنسبة 12%

ادوات الدراسة:- الاستمارة: استخدام الباحث استمارة خاصة بالإطارات والمسؤولين، وكانت استمارة المقابلة تضمنت 12 سؤال مفتوح.

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي
- نتائج الدراسة :- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعمال إلى مجهود أكبر في عمله لإنتاج المؤسسة.
- يعتبر الاتصال الأفقي عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على ابداء لرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة، بهم يزيد من دافعيتهم إلى للعمل.

مناقشة الدراسات السابقة:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت غالبية الدراسات إلى ان الاتصال الإداري له دخل في جميع المجالات، لذا وجب دراسته وتطبيقه في ميدان الإدارة الرياضية لما يلعبه في أحداث التغييرات والتطور وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة. تدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي :

- تحديد الجوانب التي سبق دراستها والجوانب التي لم تتناول بعد
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها
- المساعدة على تحديد منهج الدراسة والأدوات الأكثر ملاءمة
- الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها
- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح انها تناولت في مجملها نقاطا وأبعاد مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين، ولا توجد من بينها دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة حيث ان لكل منها مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث ان هذه الأخيرة ركزت على دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة

خلاصة:

من خلال ما سبق خلصنا إلى ان العملية الاتصالية تعتبر من اهم وايرز العمليات الإدارية في المنظمة، وذلك نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه خاصة في فهم مضمون الرسالة والذي يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة الإدارية، والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها من العمليات الإدارية وهذا كله من اجل المساهمة في تطور المنظمات وازدهارها .

ان الوظيفة الإدارية الأولى للمدير هي تطوير وصياغة نظام الاتصالات في المنظمة، من خلال بلورة التفاعلات بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم من خلال الإشراف الفعال والتسيير العقلاني للمنظمة، عن طريق نقل البيانات والمعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين التي تساعدهم في الاقبال على العمل والتفاني فيه .



الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-الكلمات الدالة في الدراسة

2-الاشكالية

3-أهداف الدراسة

4-أهمية الدراسة

5-فرضيات الدراسة

خلاصة

تمهيد :

إن كل بحث يجب ان يخضع في بدايته لجملة من القواعد العلمية التي تكون هي الاساس لنجاح البحث وانطلاقا، من تصورات في ذهن الباحث حيث يتم ضبطها وانتقاؤها وترتيبها للخروج بالصورة الشاملة للبحث. ولهذا فإننا في هذا الفصل سنقوم بطرح بعض التساؤلات الخاصة بالبحث ونذكر الفرضيات التي هي بمثابة نتائج مؤقتة لهذه التساؤلات وسنورد أهداف الدراسة وبيان الأهمية منه ، وسنقوم بتعريف لبعض المصطلحات الخاصة بالبحث.

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

1-1- الاتصال الاداري

لغة: وصل الشيء بالشيء وصلا ووصولاً أي بلغه وانتهى إليه واوصله واتصل: أي لم ينقطع عنه (الفيروز ابادي، مجد الدين محمد يعقوب: 1987، 1380)

اصطلاحاً: كلمة الاتصالات (communications) مأخوذة من الاصل اللاتيني (communis) ويقصد بها الاتصال الذي يجري بين شخصين بهدف ايجاد تفاهم أو وحدة في الاراء والافكار. (العثيمين فهد بن سعود بن عبد العزيز: 1993، ص15)

ويرى اخرون بان الاتصال هو تلك العملية المهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي على اساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات (عبد الكريم ابو مصطفى: 2001، ص226)

التعريف الاجرائي: هو عملية نقل وتبادل المعلومات والاراء والاقتراحات بين المستويات ووحدات التنظيم، داخل المنظمة، باستخدام الساليب ورسائل لتحقيق أهداف الإدارة، وهو يتضمن الاتصال الإداري الرسمي وما يشمله من انواع (الاتصال النازل- الاتصال الصاعد- الاتصال الافقي)

ا- الاتصال النازل:

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز انواع الاتصال، هو أكثرها انتشاراً في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات و البيانات وتنتقل من المستويات الادارية الاعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي (محمد فتحي: 2003، ص110-111)

- اصدار الاوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين
- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الاعمال المختلفة
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها
- ابلاغ المدرسين بمستوى ادائهم، ومدى تقدمهم ونقاط ضعف الاداء .

ب- الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من اسفل المستويات الادارية إلى اعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تتعرض تنفيذ اوتلك التي تؤدي الى ادخال برامج تدريبية أو اعادة تنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم. (عبد الكريم درويش و ليلي تكلا: 1976ص477) وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الاعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لاصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة .

أ- الاتصال الافقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، و يعتبر هذا النوع من الاتصال امرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والاراء ووجهات النظر حول المسائل و الموضوعات المشتركة بينهما، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتديير لحل مشكلات التي تمم الاطراف المعنية. (محمد منير حجاب: 2004ص11)

1-2-الرضا الوظيفي:

لغة : عرف الرضا الوظيفي في معجم معاني اللغة العربية: فيقال رضي، أو أقبل الرضا، بمعنى القبول. (نجيب إسكندر، 1971، 170)

أما معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق أو إشباع رغبة أو حاجة أو ميل. (عليان رجي مصطفى، 2002، 50)

اصطلاحا: فقد تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي وذلك تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين:

فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه يعبر عن مستوى الإشباع الذي ينتج الجوانب المختلفة للعمل. هذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله واتجاه جوانب الإبداع هذا يعني أنه يمكن التعبير عن الرضا الفرد اتجاه عمله بدراسة رضاه الكلي أو العلم عن العمل أو عن المراتب الجزئية التي تتكون منها مشاعر الرضا تجاه العمل كدرجة الرضا عن الأفراد، الأشراف، محتوى العمل، أما الرضا عن فوج أو جانب معين من جوانب العمل فهو محصلة لنوع وقوة حاجات الفرد التي يتبعها ذلك الجانب المعين ومدى ما ينتجه العمل من وسائل إشباع أو حوافز تستخدم لإشباع الحاجات (عاشور أحمد عاشور، 1985، 37-38)

كما عرف كذلك بأنه: "الشعور الذي يبديه المعلمون تجاه عملهم بما يتيح هذا العمل من عائد مادي وفرض للترقية وما يحيط به من الظروف كالعلاقات مع الآخرين والإدارة والإشراف وما يحظى من تقدير ومكانة في المجتمع" (أحمد سهيل كامل، 1999، 47)

وهذا ما ذهب اليه عالم النفس "هوبك" الذي يرى أن الرضا الوظيفي هو: "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول يصدق: أنني راضي في وظيفتي". (ناصر محمد العديلي، 1999، 190)

كما عرفه "فروم" بأنه: "هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي". (سالم تيسير الشرايدة، 2008، 62)

اجرائيا: من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الرضا الوظيفي هو: "عبارة عن حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله ووظيفته وتفاعله معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه إلى تحقيق أهدافه الاجتماعية"، وتمثل العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي في (الأجر، الترقية، ساعات العمل، محتوى الوظيفة، مستوى الإشراف، ظروف العمل) أما العوامل الشخصية فهي (حاجات الفرد، الوظيفة التي يشتغلها الفرد، اتفاق العمل مع قيم الفرد، خصائص شخصية الفرد وظروفه)، وهناك من يرى أن هناك عوامل أخرى تسمى بالعوامل البيئية: والتي ترتبط بالبيئة المحيطة بالعمل وتأثيرها على الموظف، وتشمل نظرة المجتمع الموظف ومدى تقديره لدوره وتكيفه ومدى اندماجه مع عمله.

1-3- مفهوم المؤسسة الرياضية:

هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر، تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية قدراتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والاجتماعية والروحية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة (عصام بدوي، 2001، 379).

كما أنها "تعتبر هيئة رياضية تتكون من مجموعة وحدات تخضع لإدارة واحدة وتنظم نشاط بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة في اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا إنشائها (إبراهيم محمود عبد، المقصود 2003، 91)

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن "مديرية الشباب والرياضة هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تتحد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الآخر ، "ونقصد بمديرية الشباب والرياضة في دراستنا هي مديرية الشباب والرياضة

• تعريف مديرية الشباب والرياضة:

هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد الخدمي و ذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي وقد سهمت المديرية في ترقية النشاطات الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات.

وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين، ويتركز أساسا نشاط المديرية في متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي لهذه النوادي وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها. وتتعامل المديرية مع مختلف مؤسسات الدولة كالولاية التي تكون محور إنشاء الأندية و الجمعيات أو المساعدات المالية لها. وكذا إعداد التقارير وإرسالها إلى وزارة الشباب والرياضة، هذه التقارير التي تمكن الوزارة من تقييم النشاط الشبابي والرياضي للولاية ومنه الدعم المادي والمعنوي للمديرية والهدف من ذلك مضاعفة النشاطات. (دومي عبد الوهاب، 04، 2006)

2- الاشكالية:

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فاليوم لقد انتقل الاتصال ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي، ذلك ان التنظيم ما هو الا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف، وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه الأهداف والغايات يسهر على تطبيقها اداري مسؤول (ناصر داداي عدون: 2004، ص06) . وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات، فلا يمكن تصور أي إدارة دون اتصالات، ومن هنا ادركت المؤسسات الرياضية مدى أهمية برامج الاتصال الإداري داخل هياكلها، فلا يمكنها ان تمتنع عن بناء استراتيجية اتصال بين جميع مستوياتها قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم، وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة.

والملاحظة ان الاتصال في مديرية الشباب والرياضة اصبح يثير اهتمام العاملين فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لاقتراحاتهم ومشاكلهم الداخلية، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الموظف والإدارة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثمة تحقيق الأهداف.

وللمحافظة على استمرارية الاتصال الإداري فانه يعتبر من وظائف القيادة الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية، (عياصرة والفاضل 2006: ص17)

ففعالية مديرية الشباب والرياضة تعكس مدى إحساس الأفراد العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا عن الوظيفة وزيادة انتمائهم للإدارة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدي، فاتصال الفعال يمكن الحكم عليه من خلال قدرته على إدارة الصراع، ومن خلال إشاعة مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء ولضمان تحقيق درجة عالية من التطور، فمن الضروري ان يعمل المدير على تدعيم نظم الاتصالات بين الأفراد داخل الإدارة الرياضية. والتي تتوقف على أنواع الاتصالات الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، ذلك ان هذه

الاتصالات تساعد على توفير تدفق أكبر للمعلومات، ومما لا شك فيه ان وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة والعمال يسهل عملية تبادل المعلومات.

ولاشك في ان الاتصال الإداري يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، اذ يجب ان تتوفر للمدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات والتوجيهات في سهولة ووضوح وبالسرعة المناسبة حيث يعد العصب الرئيسي للعملية الإدارية، فالإدارة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، وكل هذه الوظائف لا تتم الا من خلال عملية الاتصال الإداري، فتطور الإدارة الرياضية لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وانما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، حيث يتمثل ذلك في الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة .

ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والافكار، والاتجاهات، والمشاعر، والاحاسيس بين الأفراد، لذلك يشار إلى الاتصال الإداري على انه شبكة تربط كل اعضاء المنظمة بعضهم ببعض .

من هنا يمكننا القول ان الاتصال الاداري هو احدى الدعائم الرئيسة في العملية الإدارية في اية منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين المصالح والمكاتب في الإدارة الواحدة، فالعمليات الإدارية السليمة لا يمكن إنجازها وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أسس عملية سليمة وبذلك اصبح الاتصال الإداري من احدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها . فلا بد ان يكون الاتصال مخطط له على اعلى المستويات، ومبنيا على أساس أحداث التطور والتغيير في الاتجاهات والسلوك، وليس مجرد اعطاء المعلومات والأخبار والتعليمات والأوامر داخل الإدارة .

واستنادا إلى ما تقدم يمكن ان نطرح التساؤل العام:

هل للاتصال الإداري دور في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل مديرية الشباب والرياضة .؟

ومن خلال التساؤل العام نطرح التساؤلات الجزئية التالية:

س1- هل المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق الرضا الوظيفي؟

س2- ماهي أساليب الاتصال الأكثر استجابة من قبل العاملين؟

س3- ما نوع الاتصال السائد داخل مديرية الشباب والرياضة؟

3-أهداف الدراسة:

- بالارتكاز على ميزان اختيار الموضوع وأهميته وبالاستناد إلى مختلف تصورات النظرية ومن خلال ملاحظتنا الدؤوبة نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى أهداف وغايات كثيرة منها:
- . التعرف على الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالرضا.
- . محاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة.
- . ضرورة جعل طرق التواصل بين العمال سهلة ومرنة.
- . الوصول على أن العامل جزءا نشيطا وحيويا في عمله داخل مديرية الشباب والرياضة.
- . إثراء المكتبة الجامعية لشمل هذه الدراسات الميدانية.
- . التعرف على مختلف المعوقات التي يواجهها الاتصال ومحاولة تجنبها قدر الإمكان.

4-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من جهة ونوع المشكلات التي نطرحها للتمحيص والتقصي من جهة أخرى ولهذا اكتسى موضوع الاتصال أهميه بالغة في كل ميادين الحياة وذلك أن السلوك الاتصالي يعد سبب وجود الإنسان لأن الإنسان لا يستطيع العيش دون أخيه الإنسان كذلك حال المنظمات، فالاتصال الإداري مثل الدورة الدموية ينقل المعلومات والبيانات إلى جميع أعضاء المنظمة ليمدها بما يلزم من المعلومات والمعطيات تساعد الأفراد في اتخاذ القرارات وربط علاقات العمل ودفع الحيوية والنشاط في كل أفراد المنظمة لهذا اكتسى موضوع الدراسة في مديرية الشباب والرياضة أهمية ضرورية التي ارتأينا إبراز أهميته من خلال محاولة اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة قصد المساعدة في حل المشاكل الاتصالية والعمل على تطويرها وجعلها في خدمة المؤسسة ناهيك عن أهميته في تحقيق رضا العاملين بها داخل مديرية الشباب والرياضة.

5-فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات أهم خطوة من خطوات البحث العلمي، فهي تأخذ في الغالب الصيغة التعميمية، كما تصاغ بأسلوب منسق يظهر العلاقة بين مختلف المتغيرات التي يحاول الباحث من خلالها الإجابة على تساؤلات الإشكالية حيث وردت حولها مجموعة من التعاريف نذكر منها:

الفرضية عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة وموضوع الدراسة والعوامل المرتبطة والمسببة لها عبارة عن الإجابة الاحتمالية للسؤال المطروح في إشكالية البحث، يخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية. (رشيد زرواتي، 2002، ص 42)

الفرضية العامة:

للاتصال الاداري دور في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل مديرية الشباب والرياضة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق رضا العمال بمديرية الشباب والرياضة.
- 2- أسلوب الاتصال الكتابي هو الأكثر أهمية داخل مديرية الشباب والرياضة.
- 3- الاتصال الرسمي هو السائد في مديرية الشباب والرياضة.

خلاصة:

من خلال تطرقنا إلى الخطوات التابعة للاطار العام للدراسة والتي تتمثل في الكلمات الدالة في الدراسة وكذا تحديد المشكلة والفرضيات بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة اتضح لنا ان هذا الفصل والمتمثل في الاطار العام للدراسة له دور هام في البحث العلمي، ذلك انه حدد صياغة مشكلة وضبطها وفي الأخير لا يمكن ان تقوم أي دراسة أو بحث علمي دقيق دون التطرق إلى الخطوات السابقة.



الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
 - 2- المنهج المتبع في الدراسة
 - 3- مجتمع وعينة الدراسة
 - 4- ادوات جمع البيانات والمعلومات
 - 5- اجراء التطبيق الميداني
 - 6- الاساليب الاحصائية
- خلاصة

تمهيد:

تهدف الدراسات و البحوث العلمية بصفة عامة إلى التنقيب عن الحقائق و مختلف الاسباب و العوامل المؤدية إلى ظهور المشكلات و مختلف الظواهر في المجتمع، وذلك قصد توضيح كل السبل الممكنة لحل ومعالجة هاته المشكلة والظواهر، و قمنا بهذه الدراسة المتواضعة والتي تطرقنا الى جزء منها في الاطار النظري الذي يشمل توضيح اهم الجوانب التي تدور حول الإشكالية العامة المتمحورة حول للاتصال الإداري ودور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة ؟

ومن اجل الضبط الموضوعي لجوانب موضوع الدراسة قمنا بتحديد المنهج المستخدم لها والذي يكمن في المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة، وكذا قمنا باختيار عينة البحث واليت تمثلت في الإداريين الذين يعملون على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية باتنة، ثم بعد ذلك قمنا بتحديد اهم أدوات الدراسة التي تمثلت في الاستمارة الاستبائية قصد جمع معلومات والبيانات المهمة وذلك بطريقة سليمة وعملية نزيهة ويكون الباحث فيها موضوعي إلى ابعد حدود، أما المبحوث هو أساس الدراسة، وكذلك قمنا بعرض الحدود التي تضمنتها الدراسة.

وكل هاته الخطوات المنهجية للبحث تساعدنا للوصول إلى نفي أو صحة الفرضيات ومن ذلك الوصول إلى توضيح عام لموضوع بحثنا .

1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق اليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عليها بيانات أو معلومات وهدفها التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل بحث جديدة لم يسبق اليها أو عندما تكون معلومات أو المعارف المتحصل عليها قليلة وضعيفة (ناصر ثابت 1984ص71)

المجال الزمني والمكاني:

- المجال الزمني: امتدت فترت الدراسة من اواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية باتنة بتاريخ 2016/04/28 وذلك لاجراء دراسة ميدانية حيث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ودامت من 2016/04/28 إلى غاية 2016/05/15 .

- المجال المكاني: اجريت هذه الدراسة بمقر إدارة مديرية الشباب والرياضة بولاية باتنة . وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الاجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد انشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/70 المؤرخ في 18 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي رقم: 283 /93 المؤرخ في 23/نوفمبر/ 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة .

ونظرا لضخامة المهمة الموكلة لها فقد صدر مرسوم تنفيذي رقم: 345/06 المؤرخ في 05 /رضان/ عام 1427 الموافق ل 28/ديسمبر/ 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة وتسييرها، هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية ، وهي هيئة تعمل، على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وهيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع مصالح وتنظم كالآتي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضية
- مصلحة النشاطات والشباب
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
- مصلحة التكوين وادارة الوسائل

2- المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

يعرف المنهج على انه "مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه " (عثمان حسن عثمان:1998 ص29)

ويعرف المنهج الوصفي على انه "المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة اختيار فروض أو اجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لافراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع " (عثمان حسن عثمان:1998ص30)

كما يعرف المنهج الوصفي بانه دراسة استطلاعية تقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع، أو بانه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة . (مروان عبد المجيد ابراهيم 2002ص92)

3- مجتمع وعينة الدراسة :**3-1- مجتمع الدراسة :**

ان المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من اداري مديرية الشباب والرياضة بولاية باتنة والبالغ عددهم (55) اداري حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة .

والمجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات " (موريس انجرس : 2004 ص 29)

ومجتمع البحث في العلوم الانسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي (رشيد زرواتي : 2002ص 119)

3-2- عينة البحث:

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام اسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات المجتمع الدارسة والبالغ حجمه 55 اداري وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية .

ان تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة واسباسية في أي بحث علمي وهي تختلف باختلاف الموضوع فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة حيث ان اختيار العينة الملائمة للبحث من اهم المشكلات التي تواجه أي باحث في اي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري ان تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الاصلي الذي اخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا (رشيد زرواتي 2002 ص 122)

3-3- ضبط متغيرات الدراسة :

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا ان هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والاخر تابع.

اولا: تعريف متغير المستقل :

هو ما يسمى المتغير التجريبي وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الاسباب نتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير اخر (رشيد زرواتي 2002 ص 87) . وعلى ضوء ما سبق فان المتغير المستقل في بحثنا هو الاتصال الإداري:

ثانيا: تعريف المتغير التابع :

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الاداء أو السلوك وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والمتغير التابع في بحثنا هو: الرضا الوظيفي.

4- ادوات جمع البيانات والمعلومات:

4-1- استمارة الاستبيان:

هي وسيلة لجمع البيانات لدراسة ما، وذلك للحصول على اجابات للعديد من الاسئلة المحددة والمكتوبة من طرف افراد العينة، وهي ايضا اداة لجمع البيانات اللازمة لاختيار الفروض، وتعد أكثر الادوات استخداما لسهولة بنائه وتفريغها وقلة تكلفتها، كما تعرف بانها نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول المشكلة أو موضوع ما. (رشيد زرواتي: 2002، ص 123)

ويمكن تعريف الاستمارة الاستبائية على انها تصميم لمجموعة من الاسئلة أو البنود حول موضوع معين بحيث يغطي كل جوانب الموضوع كما يمكن الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال اجابات المفحوصين (عبد المحي حسن: 2000، ص 93)

4-2- الخصاص السيكومترية للأداة:

4-2-1- الصدق: ويعد اهم الشروط الواجب توفرها في ادوات القياس، وهو من اهم معايير جودة الاختيار ويعرفه ليند كويس(1951) هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لاجله (محمد نصر الدين رضوان: 2006، ص177)

كما تعتبر درجة الصدق هي العامل الاكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق اساسا بنتائج الاختبار. (محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين غضبان:1996، ص321)

وهناك انواع من الصدق منها صدق المحكمين، صدق المضمون، صدق المحتوى، الصدق الظاهري والصدق العاملي، وقد تم اجراء اختبار صدق اداة الاستبيان، أي التحقق من اداة الدراسة (الاستبيان) وهل هو صالح لقياس ما نهدف إلى قياسه حيث تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

- صدق المحكمين:

للتأكد من وضوح الاستبيان ومدى تحقيقه الغرض الذي وضع لاجله، تم عرضه على جملة من الخبراء والاساتذة المتخصصين في مجال الدراسة، وذلك لتزويدنا بآرائهم من حيث ملائمة الفقرات للمجال الذي اندرجه تحته، ومدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات وبناءا عليه تم تعديل بعض الاسئلة لنحصل في الاخير على الاستبيان الموضح في الملاحق .

- الصدق الذاتي: يقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاداة.

4-2-2- الثبات: حسب ليو اتليد " ثبات الاختبار: هو مدى دقة الاتساق الذي يستقيه هذا الاختبار لسمة ما " (احمد السعاف صالح: مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دون جهة نشر دون طبعة، الرياض السعودية، 1986، ص169)

أي عند تطبق الاختبار على افراد العينة وعند اعادة الاختبار خلال فترة زمنية معينة تكون النتائج متقاربة) عن طريق معامل الارتباط بين نتائج الاختبار الاول والثاني)

كما يعرف الثبات بانه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها) ليلى السيد فرحات : (2001، 144)

4-2-3- الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب ان تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم ادخال العوامل الشخصية للمختبر كرائه واهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني ان تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد ان تكون (مروان عبد المجيد ابراهيم:86،1999)

5- اجراء التطبيق الميداني :

بعد ضبط اداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث باجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها(55) اداري، وكان ذلك عن طريق تسليم الأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستوجب فهمها

وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها ابتداء من 2016/05/15 تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في التحليل ومناقشة وتفسير النتائج

6- الاساليب الاحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الاحصائية لبحثنا لكون الاحصاء هو الوسيلة والاداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على اساس فعلي يستند عليها في البحث والاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي

- النسب المئوية (قاعدة الثلاثية) المعروف ب: (محمد نصر الدين رضوان: 2003،ص75)

$$\text{س} \frac{\text{ع}}{100} \times 100\% \text{ فان } \text{ع} = \text{X} \times 100 / \text{س}$$

$$\text{ع} = \frac{\text{X}}{100} \times \text{س}$$

حيث ان: X: النسبة المئوية

س : عدد افراد العينة

خلاصة:

نستخلص مما سبق ان الدراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها ان تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد ان تكون ادوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، ادوات جمع البيانات، اساليب احصائية...الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع .

ومنه فان الاستعانة بالجانب المنهجي يعد امرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، اضافة إلى وجوب ان تكون المنهجية والادوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الاخير يمكن القول ان الباحث الذي يتبع هذه الاجراءات اثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في اثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى امكانية تعميمها .



الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

1- عرض النتائج ومناقشتها

2- مناقشة وتحليل النتائج

خلاصة

تمهيد:

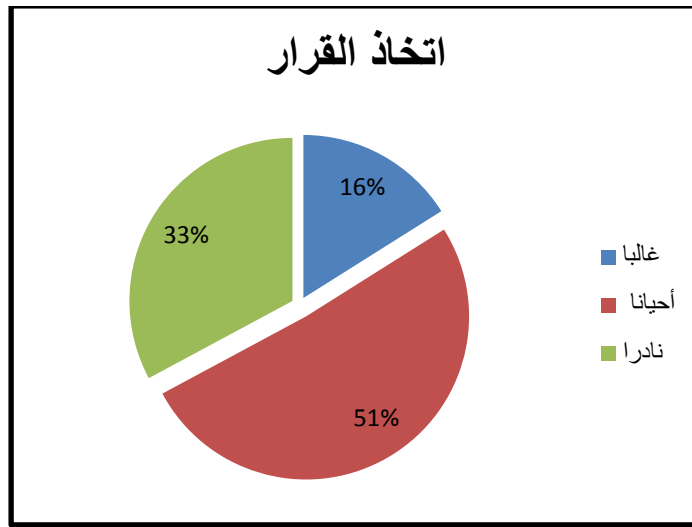
يهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية من قبل الباحث، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق ادوات الدراسة، و باستخدام الاختبارات الاحصائية الملائمة، وسيتم في هذا الفصل تحليل فقرات الاستبانة و متغيرات الدراسة وبيان العلاقة و الوقوف على الدلالات الاحصائية، لان الخلفية النظرية والدراسات السابقة وحدها غير كافية للخروج بنتيجة ذات دلالة علمية، وانما يجب على الباحث ان يقوم بعملية تحليل ومناقشة هذه النتائج حتى تصبح لها قيمة علمية و تعود بالفائدة على البحث بصفة عامة، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بعرض النتائج ومناقشتها والتي تم جمعها و التحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية باتنة، و سنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التحليل والاستنتاجات لإزالة الغموض المطروح خلال الدراسة.

1- عرض النتائج ومناقشتها:

المحور الأول: للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (1): يبين المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	اتخاذ القرار
16%	9	غالبا
51%	28	أحيانا
33%	18	نادرا
100%	55	المجموع

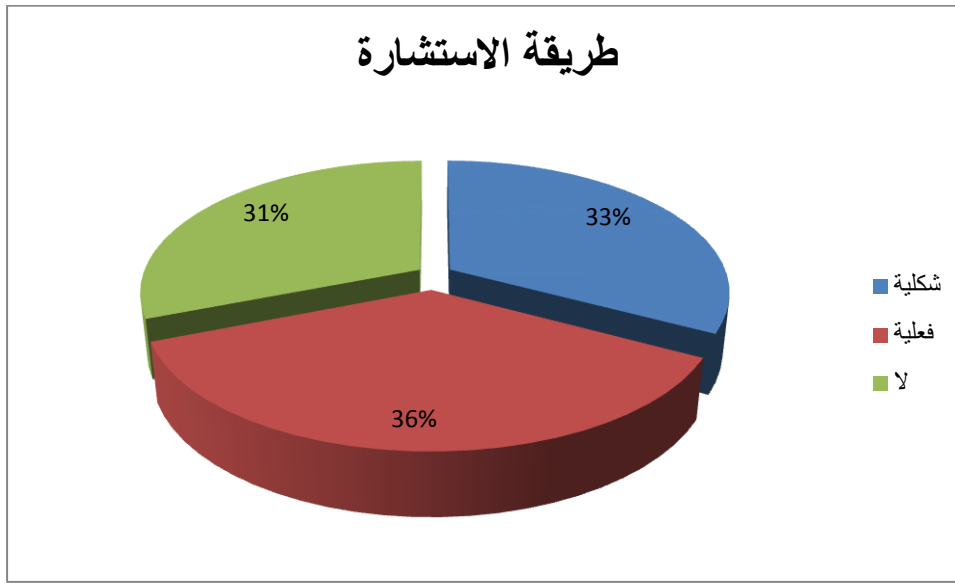


الشكل رقم (1): يوضح نسب المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

إن نسبة 51% من العينة المدروسة والتي تمثل 28 عامل صرحت لنا بأنها تشارك في اتخاذ القرارات أحيانا في حين أن نسبة 33% من مجتمع الدراسة والتي تمثل 18 عامل أدلت بأنها لا تشارك في اتخاذ القرارات إلا نادرا أما نسبة 16% والتي تمثل 09 عاملين صرحت لنا بأنها تشارك دائما في اتخاذ القرارات، وهذا يبين أن هذه المؤسسة تمنح فرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم وهذا ما يتماشى وطبيعة المنظمات الحالية.

الجدول رقم (2): يبين طريقة الاستشارة.

طريقة الاستشارة	التكرار	النسبة
شكلية	18	33%
فعلية	20	36%
لا	17	31%
المجموع	55	100%



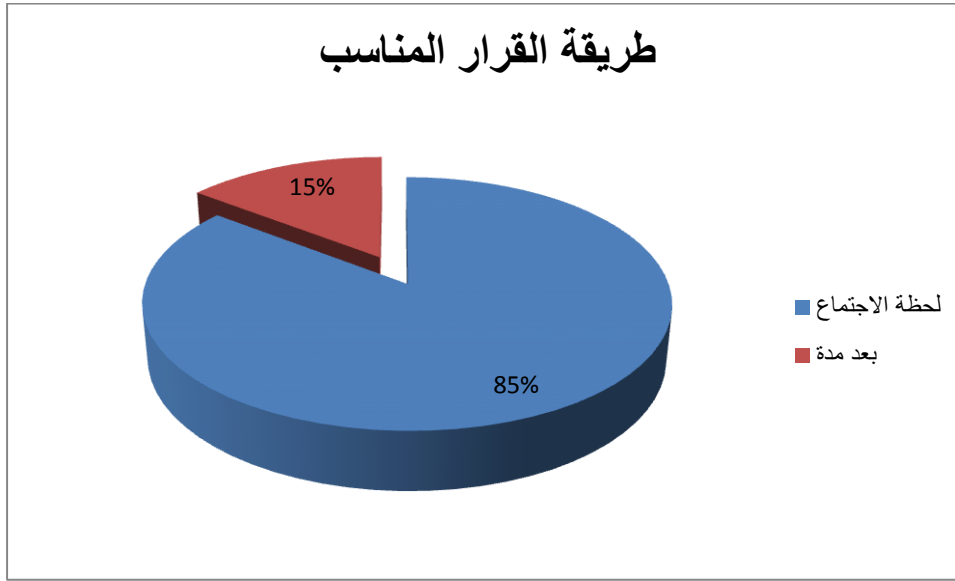
الشكل رقم (2): يبين طريقة الاستشارة.

استشارة المدير لها تكون فعلية، في حين نجد أن نسبة 33% من عينة الدراسة والتي تمثل 18 عامل تكون استشارة المدير لها بطريقة شكلية أما نسبة 31% من مجتمع البحث والمتمثلة لـ 17 عامل لاستشارة في الأمور التسييرية لا بالطريقة الفعلية ولا الشكلية.

نستنتج من خلال الجدول أنه كلما كانت استشارة المدير بطريقة أكثر تكون النتائج أفضل.

الجدول رقم (3): يبين طريقة القرار المناسب

طريقة القرار المناسب	التكرار	النسبة
لحظة الاجتماع	47	85%
بعد مدة	8	15%
المجموع	55	100%

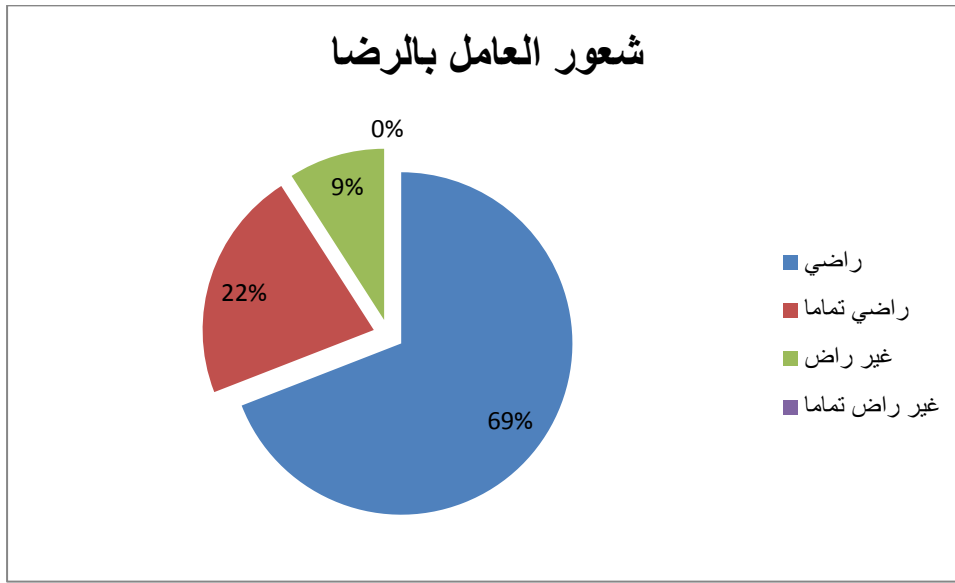


الشكل رقم (3): يوضح نسبة طريقة القرار المناسب

من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها تبين أن نسبة 85% من مجتمع البحث المتمثلة لـ 47 عامل قد صرحوا لنا بأن كل القرارات المتخذة تكون لحظة الاجتماع. أما بالنسبة المتبقية بلغت 15% من مجتمع البحث المتمثلة لـ 8 عمال أكدوا لنا أن القرار يتخذ بعد مدة معينة. نستنتج من كل ذلك أن المؤسسة تمنح للعمال فرصة من أجل أخذ القرار المناسب سواء كان لحظة الاجتماع أو بعد فترة معينة مما يتماشى مع مصلحة العامل والمؤسسة معا.

الجدول رقم (4): يبين شعور العمال بالرضا في اتخاذ القرار.

شعور العامل بالرضا	التكرار	النسبة
راضي	38	69%
راضي تماما	12	22%
غير راض	5	9%
غير راض تماما	0	0%
المجموع	55	100%

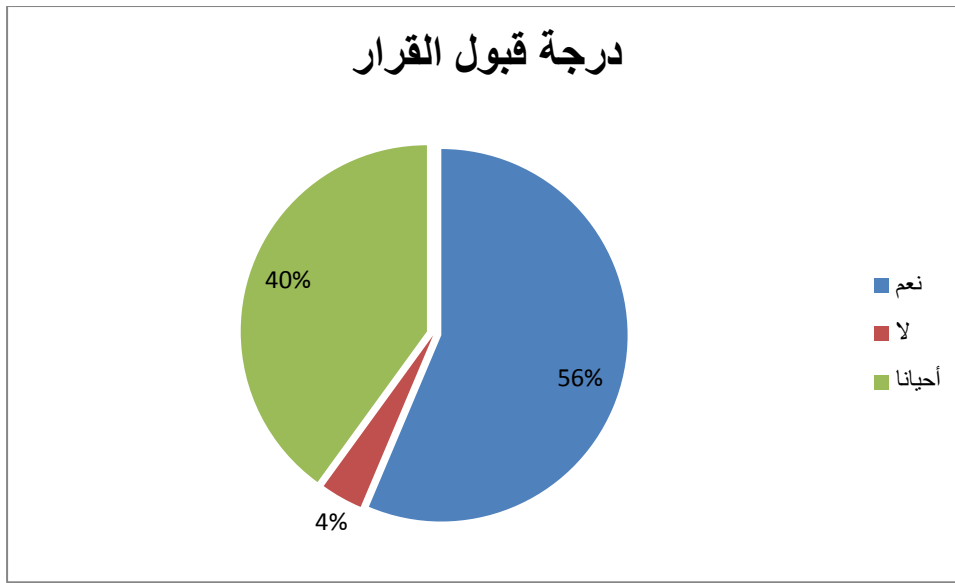


الشكل رقم (4): يوضح نسبة شعور العمال بالرضا في اتخاذ القرار.

يبين الجدول أعلاه الخاص برضا العمال أن نسبة 69% من عينة الدراسة والتي تمثل 37 عامل صرحوا برضاهم عن العمل وهذا راجع لمجموعة من العوامل منها سهولة العمل تناسب الأجر مع المؤهل، التعود على العمل والمرونة في حين نجد أن نسبة 20% من عينة الدراسة الممتثلة لـ 5 عمال عبروا أنهم غير راضين عن العمل وذلك إما لعدم تناسب الأجر مع المؤهلات والعمل الذين يقومون به أو الضجر والقلق. أما عن العمال الراضين تماما عن شعورهم بالرضا فقد بلغت نسبة 22% أي ما يعادل 12 عامل. من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن أغلبية أفراد العينة صرحوا برضاهم عن العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (5): يبين درجة قبول القرار.

النسبة	التكرار	درجة قبول القرار
56%	31	نعم
4%	2	لا
40%	22	أحيانا
100%	55	المجموع



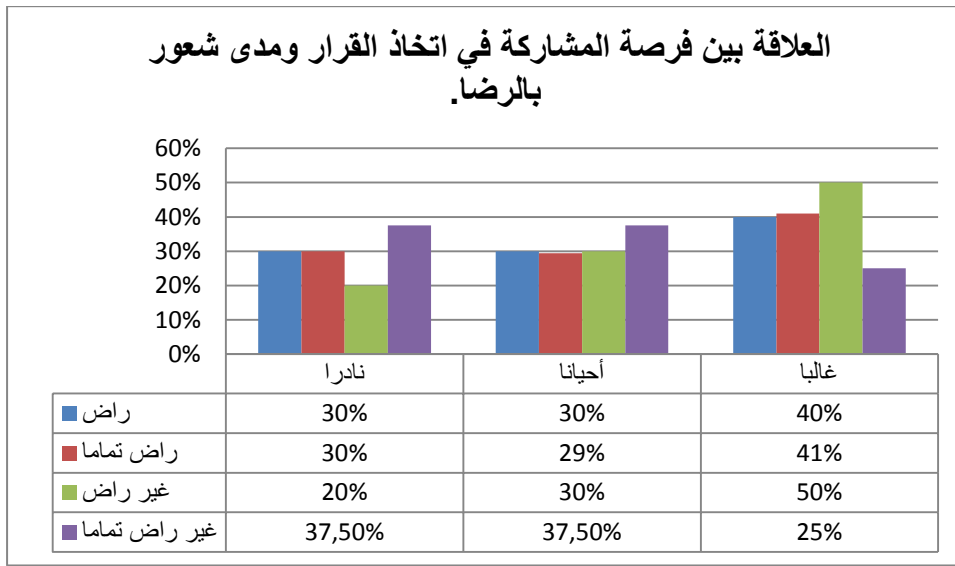
الشكل رقم (5): يوضح نسبة درجة قبول القرار.

من خلال الجدول أعلاه والخاص بدرجة قبول القرار فقد تبين أنه قد بلغت نسبة 40% من مجتمع البحث التي بلغت 22 عامل صرحوا بأنهم يقبلون تلك القرارات أحيانا. أما النسبة المتبقية بلغت 4% من العمال يرفضون القرارات التي تصدرها المؤسسة.

نستنتج من كل ذلك القرارات التي تصدرها المؤسسة مقبولة من طرف العمال وأنه كلما كانت مشاركة واسعة وإبداء آرائهم كلما ازدادت درجة قبوله من طرف العمال.

جدول رقم (6): جدول مركب يبين العلاقة بين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومدى شعور بالرضا.

فرصة المشاركة	غالبا		أحيانا		نادرا		المجموع
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
راض	40%	8	30%	6	30%	20	100%
راض تماما	41%	7	29%	5	30%	17	100%
غير راض	50%	5	30%	3	20%	10	100%
غير راض تماما	25%	2	37,50%	3	37,50%	8	100%
المجموع	40%	22	30,90%	17	29,09%	55	100%



الشكل رقم (6): يوضح نسبة العلاقة بين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ومدى شعور بالرضا.

من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالرضا تبين أن نسبة 40% من العينة المدروسة والتي تمثل لـ 22 عامل صرحت بأنها غالبا ما تكون راضية عن فرصتها في المشاركة في القرارات وقد توزعت النسب كالتالي: 40% راضي ونسبة 17.41% راض تماما أما نسبة 50% تبين غير راض و 25% غير راض تماما.

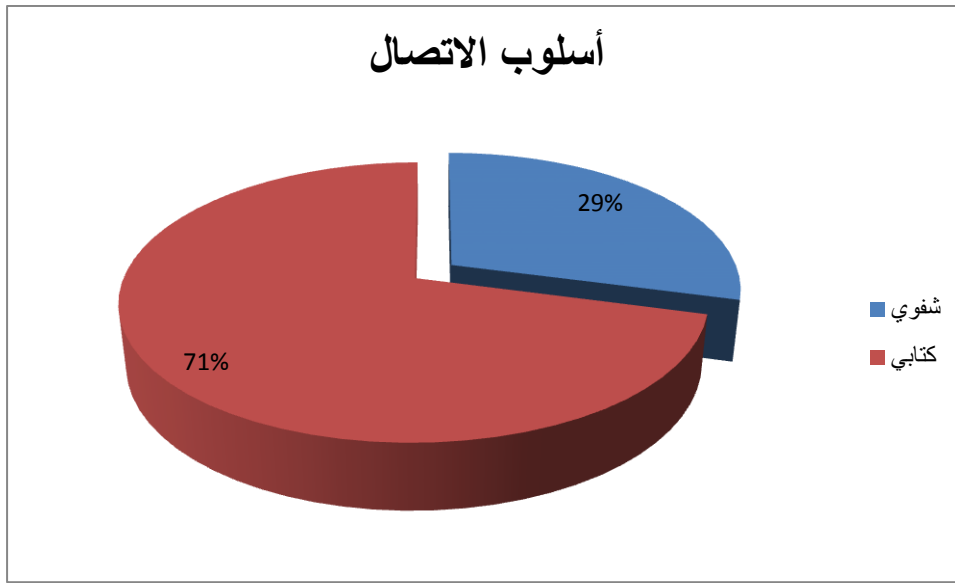
فيما بلغت نسبة 90.30% من عينة الدراسة والتي تمثل 17 عامل صرحوا لنا بأنهم أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرارات وتمنحهم المؤسسة فرصة إبداء رأيهم والتعبير عن مشاكلهم.

أما النسبة المتبقية التي تمثل 29.09% من العينة المدروسة والتي تمثل 16 عامل صرحوا أنهم لا تتاح لهم الفرصة إلا نادرا في اتخاذ القرارات وأن شعورهم بالرضا قد تتراوح بين 20% و 37.05% أي غير راض وغير راض تماما.

من كل ما سبق نستنتج أن أغلبية العمال صرحوا بأنهم تتاح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات وأنهم راضين عن العمل داخل المؤسسة.

المحور الثاني: أسلوب الاتصال السائد داخل مديرية الشباب والرياضة
الجدول رقم (7): أسلوب الاتصال

النسبة	التكرار	أسلوب الاتصال
29%	16	شفوي
71%	39	كتابي
100%	55	المجموع



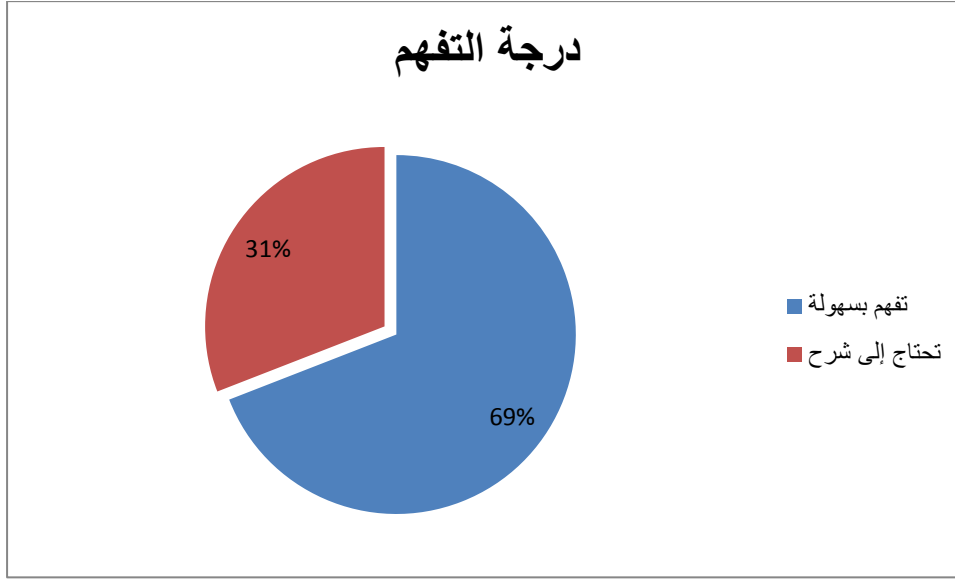
الشكل رقم (7): أسلوب الاتصال

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 71% من عينة البحث والمثلة لـ 39 عامل صرحوا بأن أسلوب الاتصال السائد داخل المؤسسة هي الاتصال الكتابي وهذه النسبة تعتبر نسبة معتبرة مقارنة مع الشفوي. في حين يلعب نسبة 29% من عينة البحث المثلة لـ 16 عامل صرحوا أن أسلوب الاتصال الشفوي هو المعمول به داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال هذه البيانات أن المؤسسة تدعم أسلوب الاتصال الكتابي مما يبين أن المؤسسة تقوم على المركزية في اتخاذ القرارات رغم إشراكها للعمال في هذا المجال.

الجدول رقم (8): يبين تفهم المعلومات من طرف الإدارة.

النسبة	التكرار	درجة التفهم
69%	38	تفهم بسهولة
31%	17	تحتاج إلى شرح
100%	55	المجموع

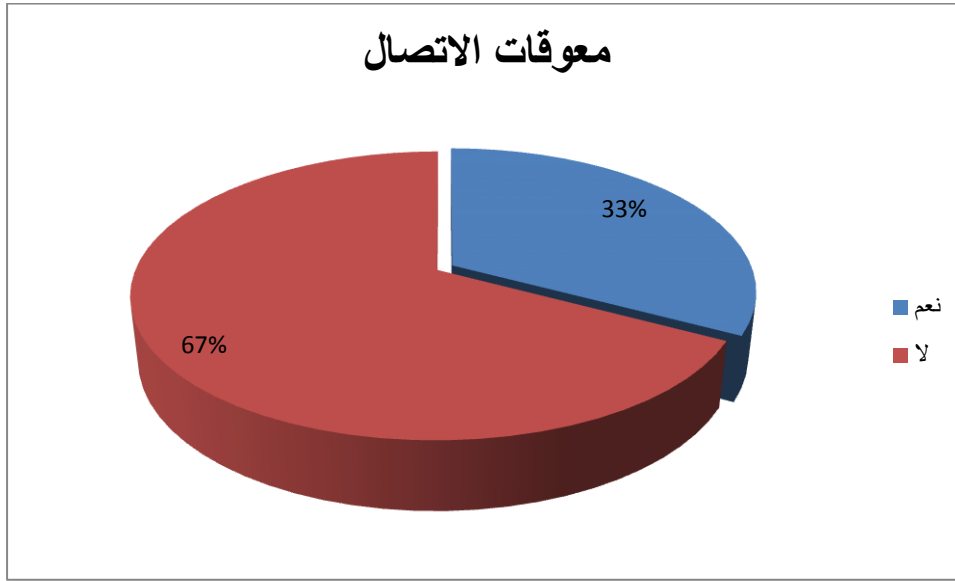


الشكل رقم (8): يوضح نسبة تفهم المعلومات من طرف الإدارة.

من خلال الجدول أعلاه يبين أن نسبة 69% من مجتمع البحث الممثلة لـ 38 عامل يرون أن المعلومات الصادرة من طرف الإدارة تفهم بسهولة في حين أن 31% من عينة الدراسة والممثلة لـ 17 عامل يرون أن المعلومات الصادرة من طرف الإدارة تحتاج إلى شرح أي أن الاستيعاب للمعلومات داخل المؤسسة يختلف من فئة عمرية لأخرى وهذا راجع إلى الخبرة والمستوى التعليمي وربما طريقة التعامل داخل المؤسسة والتفاهم بين أعضاء التنظيم.

الجدول رقم (9): يبين معوقات الاتصال.

معوقات الاتصال	التكرار	النسبة
نعم	18	33%
لا	37	67%
المجموع	55	100%

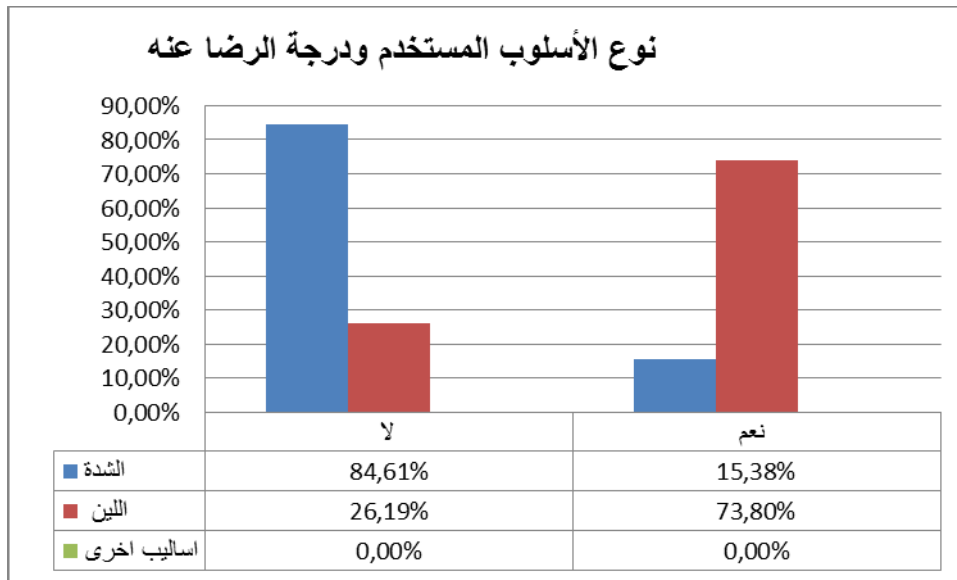


الشكل رقم (9): يوضح نسبة معوقات الاتصال.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 67% من العينة المدروسة والتي تمثل 37 عامل صرحت أنه لا توجد معيقات تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة بينما بلغت نسبة الذين صرحوا بنعم 33%، أي ما يمثل 18 عامل أكدت بأنه يوجد معيقات داخل المؤسسة سواء تتعلق بالمرسل أو الرسالة في حد ذاتها أو في لغة الرسالة. ومن هنا نستنتج أن كل هذه المعيقات لا تستطيع التأثير على عملية الاتصال داخل المؤسسة .

الجدول رقم (10): جدول مركب يبين العلاقة بين نوع الأسلوب المستخدم ودرجة الرضا عنه.

المجموع	لا		نعم		درجة الرضا نوع الاسلوب
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	84,61%	11	15,38%	2	الشدة
100%	26,19%	11	73,80%	31	اللين
100%	0,00%	0	0,00%	0	اساليب اخرى
100%	40%	22	60%	33	المجموع



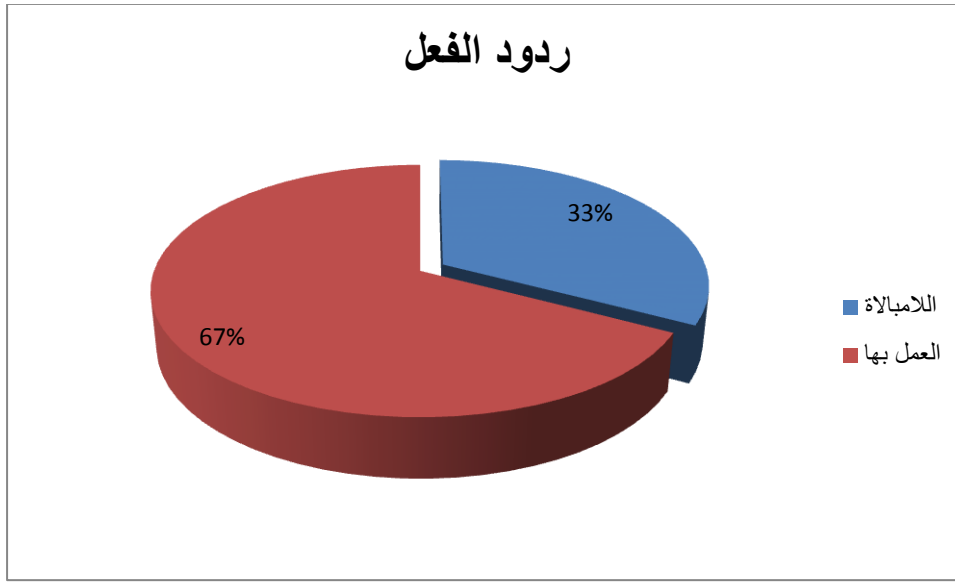
الشكل رقم (10): يوضح نسب العلاقة بين نوع الأسلوب المستخدم ودرجة الرضا عنه.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين نوع الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء ودرجة الرضا عنه تبين أن نسبة 60% من عينة الدراسة الممتلة لـ 33 عامل صرحوا بأنهم راضين عن نوع الأسلوب المستخدم من طرف الرؤساء كما صرحوا لنا أنهم يستحسنون أسلوب اللين في المعاملة والتي بلغت نسبتها بـ 73.80 % مقارنة مع النسب الأخرى.

عن الأسلوب المستخدم من طرف الرؤساء ولقد تبين ذلك من نسبة 84.61% الممتلة لـ 11 عامل نستنتج من كل ذلك أنه كلما كانت معاملة الرؤساء للعمال حسنة وفيها نوع من اللين كلما زادت درجة قبول الأسلوب ويكون هناك رضا من طرف العمال عن العمل.

الجدول رقم (11): يبين ردود الفعل إتجاه الرسالة.

ردود الفعل	التكرار	النسبة
اللامبالاة	18	33%
العمل بها	37	67%
المجموع	55	100%

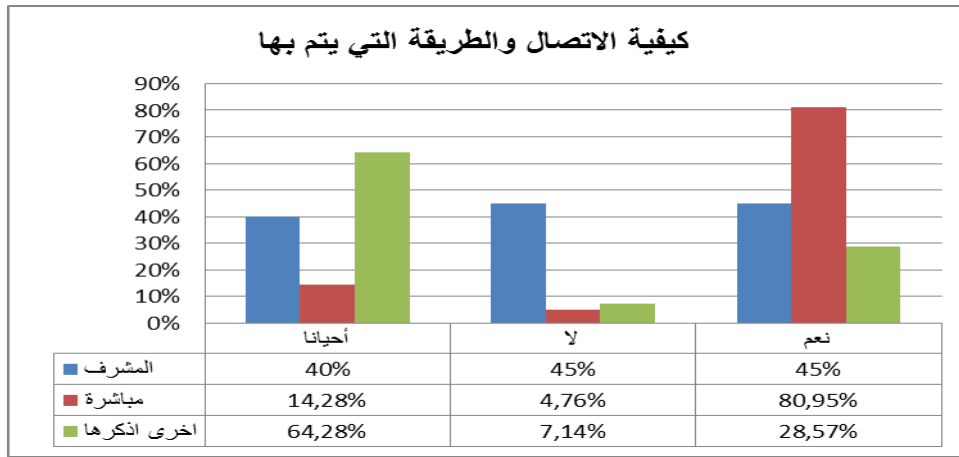


الشكل رقم (11): يوضح نسبة ردود الفعل إتجاه الرسالة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 67% من عينة البحث والمثثلة لـ 37 عامل صرحوا لنا بأنهم يعملون على تنفيذ المعلومات الصادرة من طرف الإدارة وهذا ما يكد رضاهم عن العمل داخل المؤسسة مما يبين لنا ان المؤسسة تعتمد على التطبيق الكلي للقوانين في حين نجد نسبة 33% من العينة المدروسة والمثثلة لـ 18% عامل غير مهتمين بالمعلومات الصادرة من طرف الإدارة. ومنه نستنتج أن عمال الإدارة أو المؤسسة يعملون على تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة من قبل الإدارة وهذا ما يؤكد رضاهم عن العمل.

الجدول رقم (12): يبين العلاقة بين كيفية الاتصال والطريقة التي يتم بها.

المجموع	أحيانا		لا		نعم		الاتصال الطريقة التي يتم بها
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
المشرف	20	40%	6	45%	6	45%	9
مباشرة	21	14,28%	5	4,76%	5	80,95%	17
اخرى اذكرها	14	64,28%	2	7,14%	3	28,57%	4
المجموع	55	36,36%	13	9,09%	14	54,54%	30



الشكل رقم (12): يوضح نسب العلاقة بين كيفية الاتصال والطريقة التي يتم بها.

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين كيفية الاتصال والطريقة التي يتم بها تبين من خلال الجدول أن نسبة 54.54% من عينة البحث والممثلة لـ 30 عامل صرحوا بأنهم يتصلوا بالإدارة مباشرة وهي موزعة على النسب التالية 80% و 45% بالنسبة للمشرف و 28.57% بأخرى تذكر. في حين نجد نسبة 36,36% من مجتمع البحث الممثلة لـ 20 عامل صرحوا بأنهم لا يتصلون بالإدارة كليا إلا أحيانا وهي موزعة بين 40% عن طريق المشرف و 14,28% مباشرة و 64,28% بأخرى تذكر.

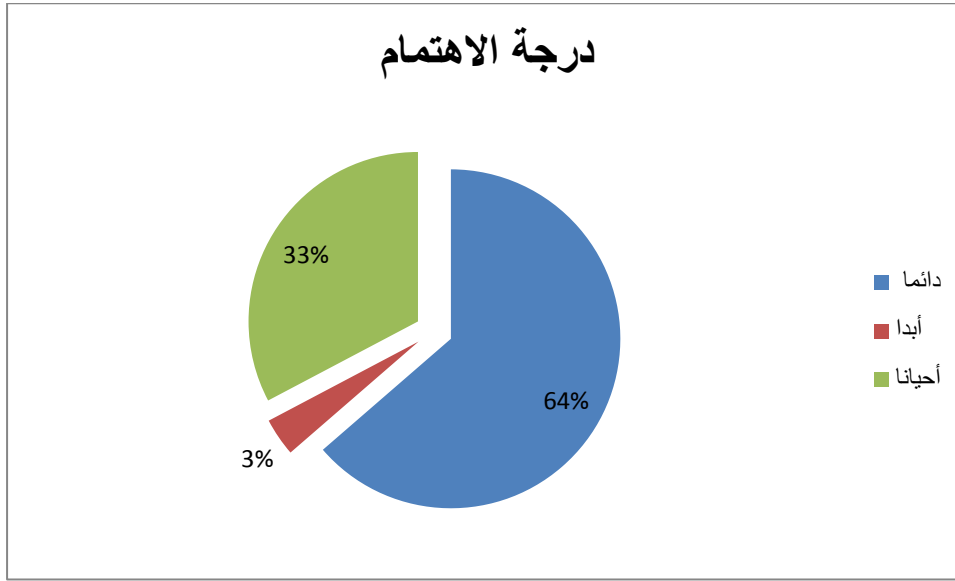
أما النسبة المتبقية بلغت 09.09% والممثلة لـ 5 عمال صرحوا بأنهم لا يتصلون بالإدارة أبدا.

ومن خلال البيانات يتضح أن الاتصال عملية ملحة وضرورية داخل المؤسسة فعليها يتوقف نجاح المؤسسة من عدمه بحيث يجب توفيره والاهتمام به من أجل جو ملائم يسوده التفاهم.

وأن عمال المؤسسة كلما كان اتصالهم بالإدارة فعال زادت طريقتهم في اتخاذ القرار أكبر خاصة القرارات التي تصدرها المؤسسة مما يحقق رضاهم ويزيد من مستوى ولائهم لها.

الجدول (13): يبين اهتمام الإدارة بالاتصال.

النسبة	التكرار	درجة الاهتمام
64%	35	دائما
4%	2	أبدا
33%	18	أحيانا
100%	55	المجموع



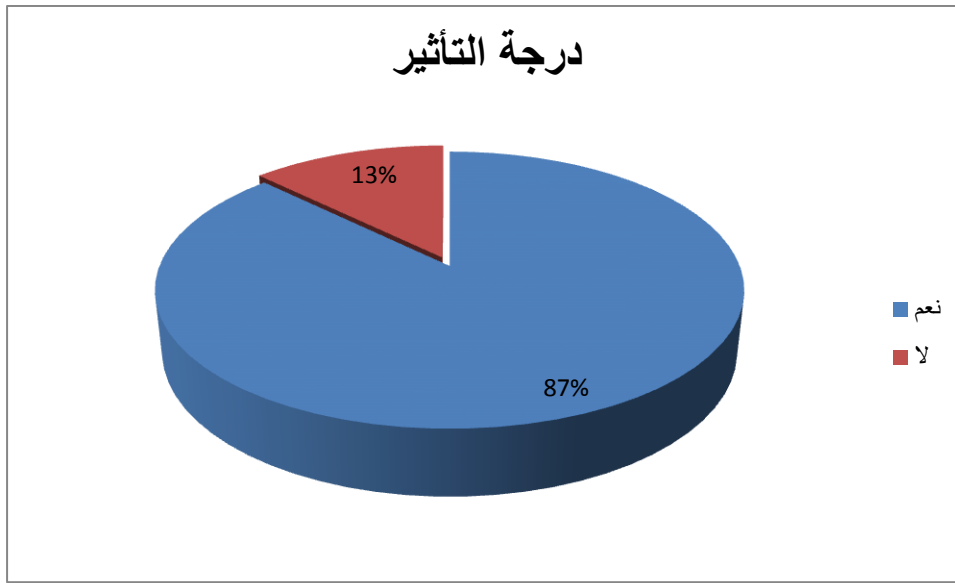
الشكل رقم (13): يوضح نسبة اهتمام الإدارة بالاتصال.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 63% من عينة الدراسة والمثلة لـ 35 عامل صرحت لنا بأنها اتصاهم يحض بالاهتمام من طرف الإدارة فهم يسعون دائما إلى تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة. وفي حين نجد نسبة 33% من عينة البحث المثلة لـ 18 عامل صرحت بأن اتصاهم يحضى بالاهتمام أحيانا أما النسبة المتبقية والتي بلغت 4% من عينة البحث والمثلة لـ 2 من العمال صرحوا بأن اتصاهم لا يحضى بالاهتمام أبدا.

ونستنتج مما سبق لنا أن عمال المؤسسة يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق رغباتهم الفردية والتنظيمية وهذا راجع إلى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها.

الجدول رقم (14): يبين أثر الكمبيوتر على عملية الاتصال.

درجة التأثير	التكرار	النسبة
نعم	48	87%
لا	7	13%
المجموع	55	100%

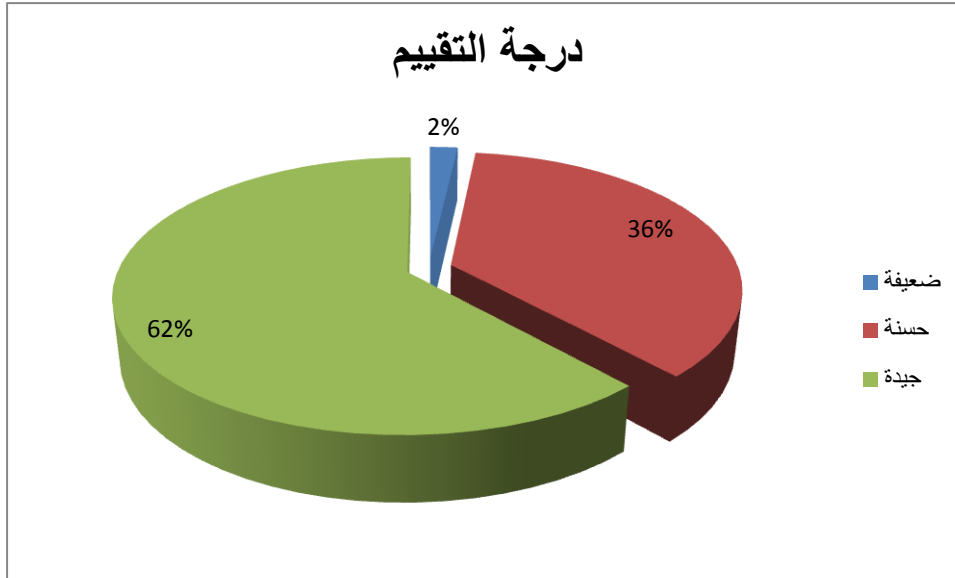


الشكل رقم (14): يوضح نسبة أثر الكمبيوتر على عملية الاتصال.

من خلال الجدول أعلاه تبين من النتائج المتوصل إليها أن نسبة 87% من العينة المدروسة والتي بلغ عددها 48 عاملاً صرحوا لنا بأن الكمبيوتر يؤثر على عملية الاتصال فهو على الأرجح يعمل على إعاقة عملية التواصل بينما النسبة المتبقية والتي بلغت 13% الممثلة لـ 7 عمال صرحوا لنا عكس ذلك فيعتبر الكمبيوتر وسيلة مهمة من الوسائل التي تساعد على عملية الاتصال. نستنتج من كل ذلك بأن المؤسسة تملك وسائل عديدة تساعد على الاتصال وأن الكمبيوتر ما هو إلا وسيلة تساعد على التواصل بين العمال.

الجدول رقم (15): يبين تقييم طرق الاتصال.

درجة التقييم	التكرار	النسبة
ضعيفة	1	2%
حسنة	20	36%
جيدة	34	62%
المجموع	55	100%

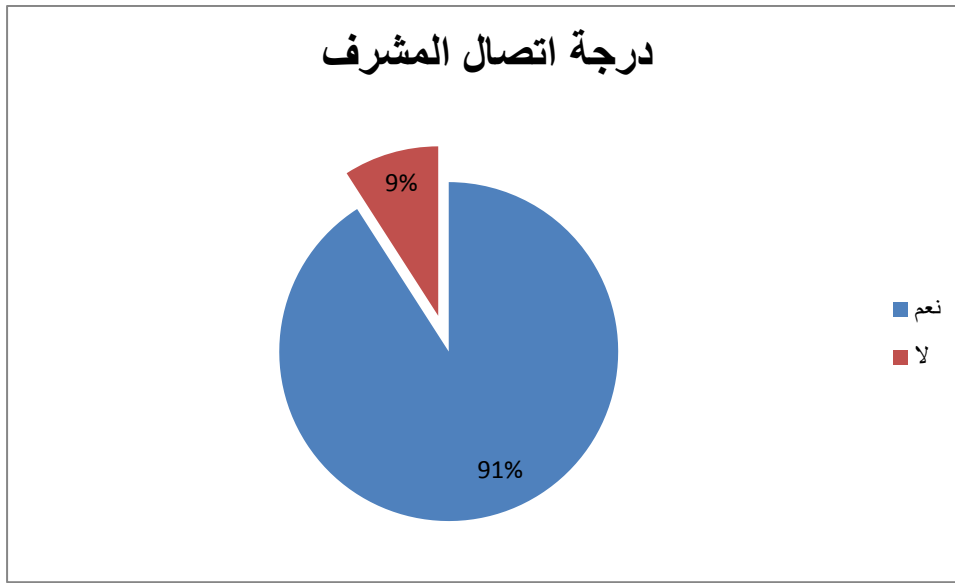


الشكل رقم (15): يوضح نسبة تقييم طرق الاتصال.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن تقييم طرق الاتصال المتوصل إليها بأنها بلغت نسبتها 62% من عينة البحث الممثلة لـ 34 عامل صرحوا بأن أفضل طرق الاتصال تكون دائما على الأرجح جيدة لأن المؤسسة قبل أن تقوم بأي عمل عليها أن تقيم الطريقة التي يتم بها وتختار الأفضل والجيد أما رأيهم في درجة تقييمهم في أن تكون حسنة بلغت نسبتها 36% من العينة المدروسة الممثلة لـ 20 عامل صرحوا بأنها حسنة أما النسبة المتبقية فهي ضعيفة جدا بلغت 2% الممثلة لعامل واحد الذي لم يساند بقية العمال في تقييمهم تلك الطرق.

الفرضية الثالثة: نوع الاتصال السائد داخل مديرية الشباب والرياضة
الجدول رقم (16): يبين اتصال المشرف بالعمال في مكان العمل

درجة اتصال المشرف	التكرار	النسبة
نعم	50	91%
لا	5	9%
المجموع	55	100%

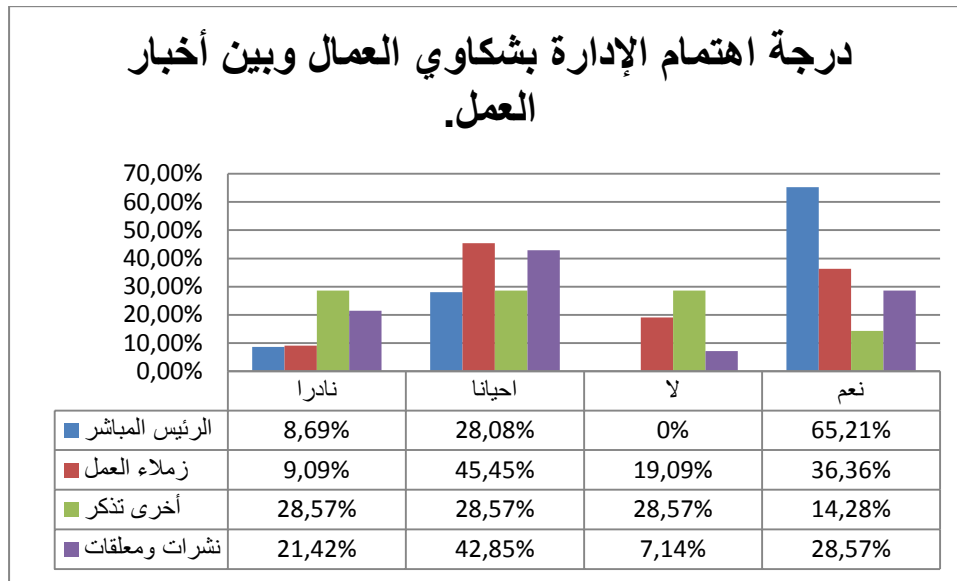


الشكل رقم (16): يوضح نسبة اتصال المشرف بالعمال في مكان العمل

من خلال نتائج الجدول المتوصل إليها تبين لنا أن نسبة 91% من العينة المدروسة الممثلة لـ 50 عامل أكدوا لنا بأن المشرف في أغلبية الأحيان يزور العمال في مكان العمل من أجل إعطاء التعليمات للعمال أما النسبة المتبقية التي بلغت 09% الممثلة لعينة الدراسة بـ 5 عمال قد صرحوا بأن المشرف لا يتصل بهم في مكان العمل. نستنتج من كل ذلك أن اتصال الرؤساء بالعمال في مكان العمل يلعب دورا هام في أداء العمال والانضباط في العمل.

الجدول رقم (17): جدول مركب يبين العلاقة بين درجة اهتمام الإدارة بشكاوي العمال وبين أخبار العمل.

المجموع		نادرا		احيانا		لا		نعم		درجة الاهتمام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	أخبار العمل
100%	23	8,69%	2	28,08%	6	0%	0	65,21%	15	الرئيس المباشر
100%	11	9,09%	1	45,45%	5	19,09%	1	36,36%	4	زملاء العمل
100%	14	21,42%	3	42,85%	6	7,14%	1	28,57%	4	نشرات ومعلقات
100%	14	28,57%	2	28,57%	2	28,57%	2	14,28%	1	أخرى تذكر
100%	55	14,54%	8	34,54%	19	30,90%	4	40%	24	المجموع

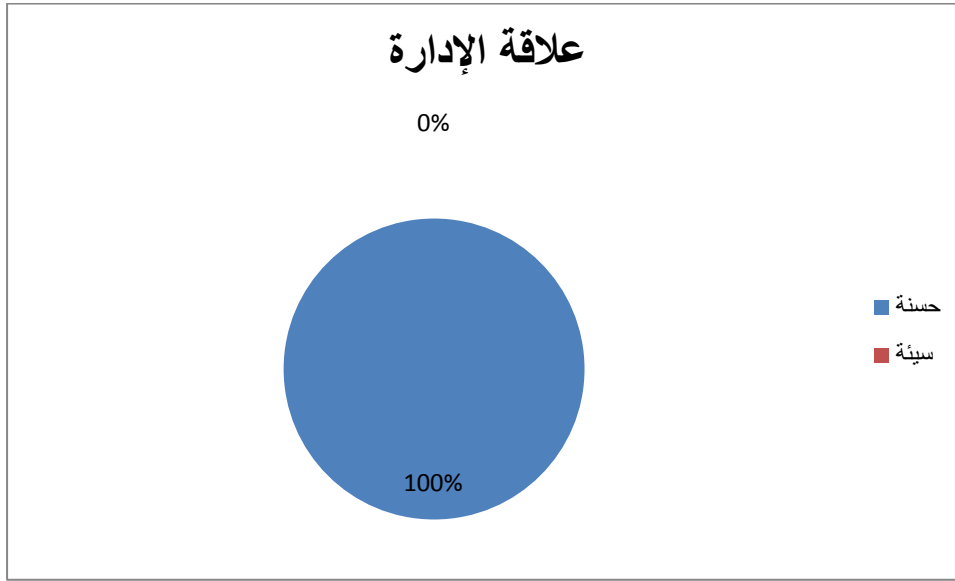


الشكل رقم (17): يوضح نسب العلاقة بين درجة اهتمام الإدارة بشكاوي العمال وبين أخبار العمل.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين درجة اهتمام الإدارة بشكاوي العمال وبين أخبار العمل اتضح لنا أن نسبة 43.63% من عينة الدراسة الممثلة لـ 22 عامل صرحوا بأن أخبار عمل المؤسسة يتحصلون عليها من الرئيس المباشر والمسئول عن العمال وأن الإدارة تهتم بالشكاوي التي يقدمها العمال وهي موزعة على خيارات بين الرئيس المباشر وزملاء العمل بـ 36.36% نشرات ومعلقات 28.57% وأخرى تذكر بـ 14.28%. أما النسبة المتبقية فتوزعت نسبة 34.54% من عينة الدراسة التي صرحت بأنهم لا تصلهم أية أخبار من المسئول أو من الإدارة إلا أحياناً وأن الإدارة أحياناً ما تهتم بالشكاوي التي يقدمها العمال. أما عن نسبة 14.54% من العينة التي صرحت بأنها لا تتصل بالإدارة إطلاقاً وأن الإدارة نادراً ما تهتم بشؤون العمال وكذا نسبة 7.27% التي تصرحت بأنهم لا يهتمون بأخبار العمل وبشؤون الإدارة. نستنتج من كل ذلك بأن اهتمام الإدارة والمسئولين بشكاوي العمال ومشاكلهم يساعدهم على زيادة أدائهم وحرصهم على البقاء داخل المؤسسة وبالتالي شعورهم بالرضا.

الجدول رقم (18): يبين العلاقة مع إدارة المؤسسة.

علاقة الإدارة	التكرار	النسبة
حسنة	55	100%
سيئة	0	0%
المجموع	55	100%

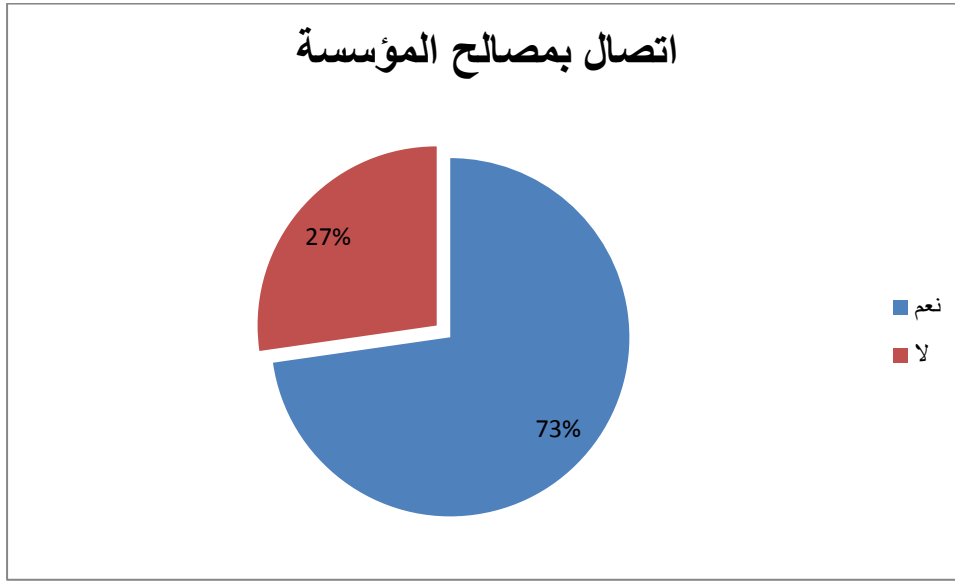


الشكل رقم (18): يوضح نسبة العلاقة مع إدارة المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 100% الممثلة بـ 50 عامل من عينة البحث بأكمله صرحوا بأن العلاقة مع إدارة المؤسسة هي علاقة حسنة وأن العمال لم يبينوا لنا بأنهم متذمرون من سوء معاملة الإدارة لهم وأنهم مرتاحون في عملهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19): يبين اتصال العمال بمختلف مصالح المؤسسة.

النسبة	التكرار	اتصال بمصالح المؤسسة
73%	40	نعم
27%	15	لا
100%	55	المجموع

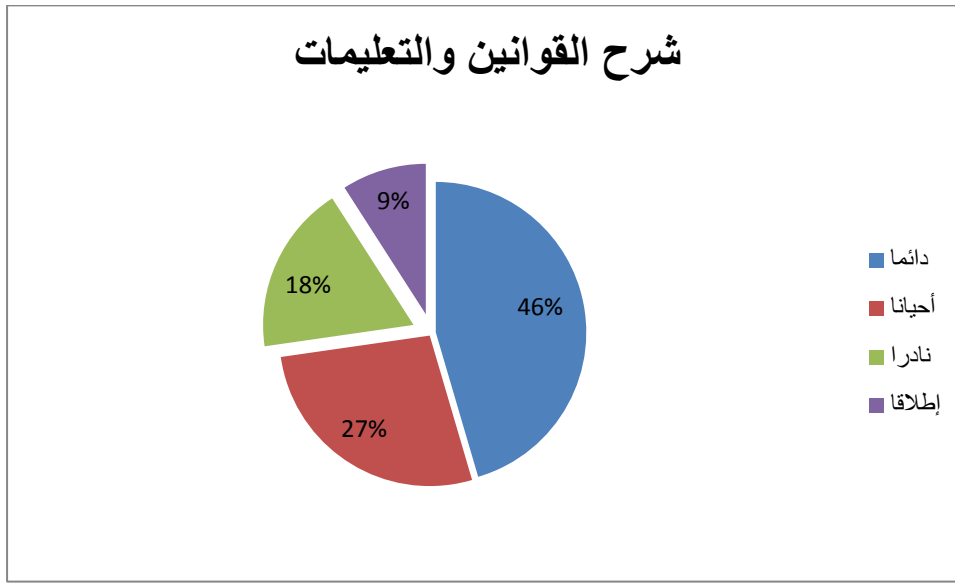


الشكل رقم (19): يوضح نسبة اتصال العمال بمختلف مصالح المؤسسة.

من خلال الجدول التالي تبين أن نسبة 73% من عينة البحث والتي تمثل لـ 40 عامل تبين أنهم يتصلون بمختلف مصالح المؤسسة متى طلب منهم ذلك لكي يحصلوا على آخر المعلومات التي تخص عملهم أما النسبة المتبقية بنجدها بنسبة 27% من مجتمع البحث والتي تمثل 15 عامل أكدوا أنهم لا يهتمهم الأمر أن اتصلوا أم لم يتصلوا بالإدارة لأن غالبا ما تكون لدى الزملاء في العمل.

الجدول رقم (20): يبين شرح الرؤساء للقوانين والتعليمات الجديدة للعمال.

النسبة	التكرار	شرح القوانين والتعليمات
45%	25	دائما
27%	15	أحيانا
18%	10	نادرا
9%	5	إطلاقا
100%	55	المجموع



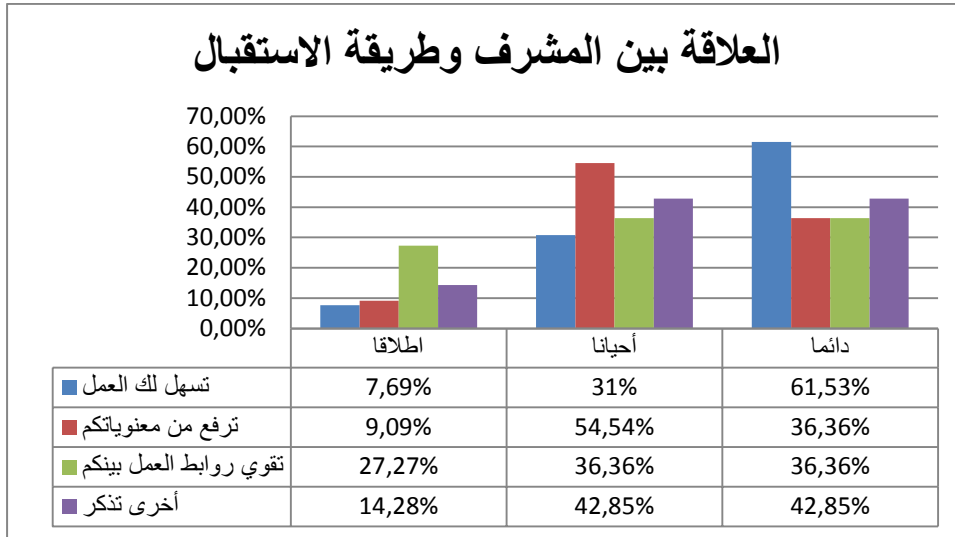
الشكل رقم (20): يوضح نسبة شرح الرؤساء للقوانين والتعليمات الجديدة للعمال.

تبين من خلال الجدول أن نسبة 46% من عينة البحث والتي تمثل 52 عامل أكدت لنا بأن رؤساء العمال والمسؤولين يقومون دائما بشرح القوانين والتعليمات لكي يسهل عليهم العمل ولكي لا يقع في الأخطاء في حين نجد نسبة 27% من مجتمع الدراسة الممثلة لـ 15 عامل أكدت لنا بأن الرؤساء أحيانا ما يقومون بشرح القوانين والتعليمات للعمال التي تخص العمل أما النسبة المتبقية فانحصرت بين نادرا وإطلاقا والتي بلغت نسبتها 18% و 9% أن الرؤساء لا يقومون بشرح التعليمات الجديدة للعمال.

نستنتج من كل ذلك أنه كلما كان الرؤساء متعاونون ومسؤولين في شرح القوانين والتعليمات وللعمال كلما كان أدائهم جيد وازداد ولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين المشرف وطريقة الاستقبال.

المجموع		اطلاقا		أحيانا		دائما		طريقة الاستقبال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العلاقة مع المشرف
100%	26	7,69%	2	31%	8	61,53%	16	تسهل لك العمل
100%	11	27,27%	3	36,36%	4	36,36%	4	تقوي روابط العمل بينكم
100%	11	9,09%	1	54,54%	6	36,36%	4	ترفع من معنوياتكم
100%	7	14,28%	1	42,85%	3	42,85%	3	أخرى تذكر
100%	55	12,72%	7	38,18%	21	49,09%	27	المجموع



الشكل رقم (21): يوضح نسب العلاقة بين المشرف وطريقة الاستقبال.

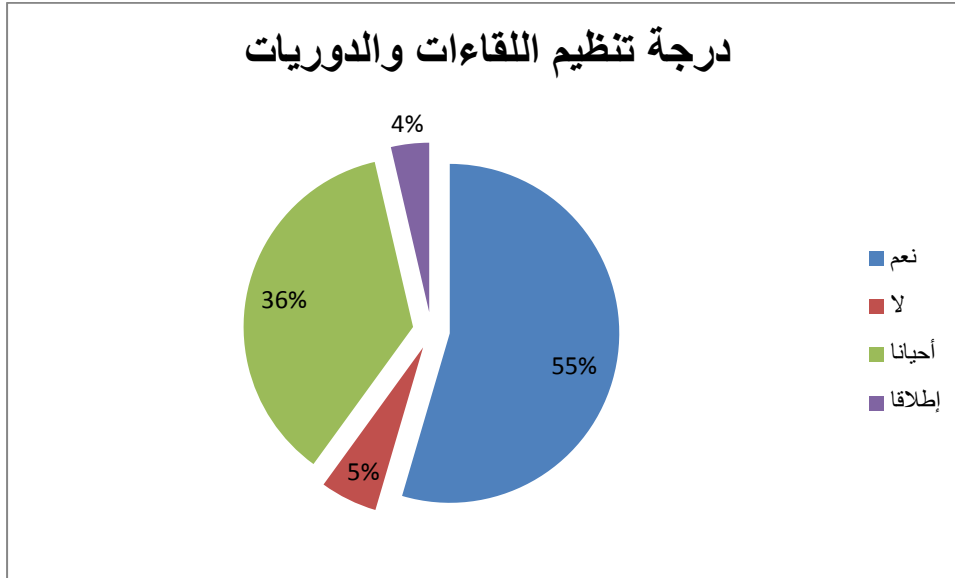
من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين طريقة الاستقبال للعمال من طرف المشرف وكيفية العلاقة التي تكون بينهم وجدنا أن نسبة 49.09% من عينة الدراسة التي تمثل 27 عامل صرحوا بأن المسئول أو المشرف يقوم باستقبالهم دائما وذلك من أجل تسهيل وشرح طرق العمل لهم وقد توزعت النسب على النحو التالي: 36.36% تقري الروابط بينهم ونفس النسبة ترفع من معنوياتهم و42.85% صرحوا بأخرى تذكر ولم يؤكدوا لنا نوع العلاقة .

وقد توزعت بنسب متفاوتة بين تقوية الروابط وبين الرفع من معنوياتهم وأخرى تذكر.

أما النسبة المتبقية والتي مثلت 12.72% والمثلة لـ 7 عمال أكدوا أنهم لا يستقبلهم المشرف مع العمال تلعب دورا هام في زيادة أداء العمال وتقوية الروابط بينهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم (22): يبين تنظيم اللقاءات والدوريات لمناقشة سير العمل.

النسبة	التكرار	درجة تنظيم اللقاءات والدوريات
55%	30	نعم
5%	3	لا
36%	20	أحيانا
4%	2	إطلاقا
100%	55	المجموع



الشكل رقم (22): يوضح نسبة تنظيم اللقاءات والدوريات لمناقشة سير العمل.

تقوم المؤسسة بتنظيم دوريات ولقاءات لمناقشة سير العمل وهذا ما يبينه الجدول التالي الذي يبين أن نسبة 55% من عينة الدراسة الممثل لـ 30 عامل صرحوا بأن المؤسسة تعمل على وضع الدوريات واللقاءات لمناقشة سير العمل.

في حين نجد أن نسبة 36% من عينة الدراسة الممثلة لـ 20 عامل صرحوا لنا بأنهم أحيانا ما تقوم المؤسسة بتنظيم لقاءات ودوريات سير العمل.

أما النسبة المتبقية فقد توزعت بين 05% بلا أي 3 عمال صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بأي لقاءات و 04% أي 02 عمال أكدوا أنهم لا تقوم إطلاقا بتنظيم دوريات لمناقشة سير العمل.

نستنتج من كل ما سبق أن اللقاءات والدوريات تلعب دور كبير لمناقشة سير العمل وتزيد من رضا العمال عن عملهم والتي تمنح للعمال من خلالها تسهيلات لفهم العمل والطرق التي يتم بها.

2. مناقشة وتحليل النتائج:

1.2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى: للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

حيث كلما شارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بتنفيذ التعليمات لكونه يتماشى مع رغبتهم وأهدافهم فلقد بينت الدراسة الميدانية أن نسبة 51% من مجتمع البحث يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات وهذا ما وضعه الجدول رقم (1) مما يدل على وجود مشاركة لكن نسبة معينة وحسب إحصائيات الجدول رقم (5) تبين لنا درجة قبول القرار من طرف الإدارة نسبة 56% حيث أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ودرجة قبوله تحقق لهم الرضا الوظيفي كما تبين لنا أنهم راضين عن عملهم بنسبة 69% وهذا من خلال الجدول رقم (4) الذي يبين لنا درجة شعور العمال بالرضا في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وأن القرار يأخذ لحظة الاجتماع وهو ممثل في جدول رقم (3) نسبة 85%.

من خلال دراسة المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي تم التأكد أن مديرية الشباب والرياضة توفر فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يحقق رضا عمالها الوظيفي.

وهذا ما تطابق مع الدراسة السابقة لـ: عبد العزيز بن محمد الحميضي (2007) ص 31.

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: أسلوب الاتصال الكتابي السائد داخل مديرية الشباب والرياضة.

حيث بلغت النسبة 71% من فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن الأسلوب الكتابي هو الغالب داخل المؤسسة وهذا من خلال الجدول رقم (7).

أما عن طريقة إيصال المعلومات من طرف الإدارة بلغت نسبة 69% وهو موضح من خلال جدول رقم (8) ولهذا نقول أن الاتصال الكتابي هو السائد وهذا ما تماشى مع نتائج الدراسة السابقة لـ بوعطيط جلال الدين (2008) ص 32.

3.2. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: الاتصال الرسمي هو السائد داخل مديرية الشباب والرياضة.

حيث تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن معظم المبحوثين يقرون بأن الاتصال الرسمي هو الغالب خلال الجدول رقم (16) المتعلق باتصال المشرف بالعمال بلغت نسبة 91% من المبحوثين صرحوا بذلك وهذا ما يدل على أن الرؤساء يتعاملون مع العمال بطريقة رسمية بدرجة كبيرة هذا ما يفسر تنفيذ العمال لقرارات وتعليمات المؤسسة مما يقلل من حدوث معيقات ونزاعات داخل المؤسسة.

وكما تبين أن هناك علاقة حسنة مع المؤسسة وقد بلغت نسبتها 100% وهذا يدل على أن أغلبية عمالها راضين عن عملهم.

4.2. مناقشة نتائج الفرضية العامة: للاتصال دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل مديرية الشباب والرياضة.

إن للاتصال دور في تحقيق رضا العامل الوظيفي فكلما منحت المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما رفع ذلك من معنوياتهم وزاد من مستوى رضاهم عن العمل وبالتالي الزيادة في الأداء. كما يمنح ذلك تقييم أفكار واقتراحات جديدة مما يخلق الإبداع داخل المؤسسة ولقد تبين لنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها إلى أن المؤسسة تمنح لعمالها فرص الاتصال وهذا ما يحقق رضا عمالها الوظيفي.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنت من عطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة، كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة، الذي أردت من خلاله التعرف على دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في مديرية الشباب والرياضة، حيث لاحظنا من خلال الجابة على أسئلة الاستبيان الموجهة للموظفين التي كانت بطريقة علمية ودقيقة حيث تم تفريغ هذه النتائج ومعالجتها بطريقة احصائية ، والتي وجدت من خلالها ان هناك دور للاتصال الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمدرية الشباب والرياضية بولاية باتنة.



الفصل الخامس استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- اقتراحات
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة
- 4- المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة
- 5- الملاحق
- 6- ملخص الدراسة

1- استنتاجات عامة:

نلخص النتائج العامة لدراستنا فيما يلي:

مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تحقق رضاهم الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي الزيادة في مستوى الأداء.

اتصال العمال بالإدارة يؤدي إلى التخفيف من مشاكل وحوادث النزاعات داخل المؤسسة وهذا ما يحفظ بقاءها واستمرارها.

أغلبية العمال عبروا عن طريقة ومعاملة التي يتعامل بها المشرف مع العمال والتي استحسنتها أغلبية العمال.

2- اقتراحات:

- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة .
- على المدير توفير الشروط الضرورية والملائمة لتحفيز العمال بغية تحقيق الأهداف المرجوة
- الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح المجال للتعرف على ما يدور داخل المؤسسة.
- تقدير العمال واحترامهم وفتح مجال الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية وذلك بغية تعريفهم بأهميتهم داخل المؤسسة.
- الاعتماد على الأساليب العلمية في اختيار الموظفين بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.

3- الافاق المستقبلية للدراسة

- إجراء بحوث حول الاتصال الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة
- إجراء بحوث حول اتجاهات عمال الإدارة الرياضية نحو الاتصال الإداري.
- إجراء دراسة حول الاتصال الرسمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الرياضية .
- إجراء دراسة حول الاتصال الإداري (الرسمي) والثقافة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الشباب والرياضة .
- دراسة مدى فعالية البرامج التدريبية في تطبيق الأساليب الإدارية التي تحقق من فعالية الاتصال الإداري وتنمي المهارات في المؤسسات الرياضية .

4-المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

أولا : المصادر

- القرآن الكريم

ثانيا : المراجع باللغة العربية

1. أحمد سالم : وسائل وتكنولوجيا التعليم ، مكتبة الرشد ، الرياض ، 2004.
2. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط7، الإسكندرية ، 2003.
3. أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001.
4. برنت روبن : الاتصال والسلوك الإنساني ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1999
5. جابر محمد : الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1983.
6. جيهان رشتي : الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، دار الفكر ، ط2 ، القاهرة ، 1975.
7. حسين حريم : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
8. خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004.
9. راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
10. رشيد زرواني ، تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار هومة ، الجزائر ، 2002،
11. سالم تيسير الشرايدة : الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات علمية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008.
12. السالم سالم : الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 1997.
13. سعد بن عبد الرحمن الدايل وعبد الحافظ محمد سلامة : مدخل إلى تكنولوجيا التدريب ، ط1 ، دار الخرجي الرياض ، 2003.

14. السلمي علي : السوك التنظيمي في الإدارة ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر 1972.
15. طلعت إبراهيم لطفى ، علم الاجتماع الصناعي ن دار عكاظ للطباع والنشر ن جدة ، السعودية ، ط1 ، 1982 ،
16. عاطف عدلي العبد : الاتصال والرأي العام ن دار الفكر العربي ، دط ، القاهرة ، 2001.
17. عباس محود عوض : دراسات علم النفس الصناعي المهني ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، 1985.
18. عبد اللطيف إبراهيم محمد : الرضى الوظيفي في الإدارة العامة بمصر ، دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، معهد الإدارة العامة بالرياض ، مج24، ع2، 1991.
19. عبد المحي حسن : منهاج البحث والخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
20. عثمان حسن عثمان : المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب باتنة ، دط ، الجزائر ، 1998.
21. علي عياصرة : الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2006.
22. ليلي السيد فرحات ، القياس والاختبار في التربية الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، مصر ، 2001.
23. الجمالي فايز : اثر بيئة العمل الاجتماعية على الرضا عن العمل لعينة من العاملين في مصانع شركة البوتاس العربية في محافظة الكرك ، مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 13 ، العدد 8 ، 1999.
24. محمد الصيرفي : السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2007.
25. محمد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003.
26. محمد صالح الحناوي ، سلطتن محمد السعيد : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.
27. محمد نصر الدين رضوان : الإحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001.
28. مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة والتنظيم في التربية الوطنية الرياضية ، ط1 ، دار الفكر للطباعة والنشر ، الأردن ، 2000.
29. مروان عبد المجيد إبراهيم : الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، الأردن ، 1999.

30. ناصف ثابت : أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح ، الكويت ، 1984.
31. المشعان عويد سلطان : دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي ، ط1 ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1993.
32. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
33. موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات علمية (بوزيد صحراوي وآخرون ، مترجم) دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004.
34. ناصر محمد العديلي : السوك الإنساني والتنظيمي ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1999 ،

ثانيا : المجالات

1. الأغبري عبد الصمد : الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، مجلس النشر العلمي ، الكويت ، 2002.
2. النمر سعود : الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد ، 1993.

ثالثا : الأطروحات العلمية

1. عبد الكبير أحمد : أساليب الاتصال الإداري لدى مسيري المؤسسة الرياضية جامعة المسيلة : 2013/2012.
2. ابراهيم الناجي : متغيرات الرضا الوظيفي في علاقتها ببعض العوامل الشخصية لدى عينة من معلمي معلمات التعلم العام بمنطقة الاحساء بالسعودية، 1993.
3. دراسة بوعطي جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر 2008.
4. دراسة صالح بن نوار دكتوراه دور الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات- قسنطينة . 2005

الملاحق:

ملحق 1- استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة

وهي دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

إشراف الدكتور:

□ د. فؤاد سعد السعود

إعداد الطالب:

□ بلعيد وليد

السنة الجامعية : 2015-2016

المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات

1- هل تعطيك المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية؟

غالبا أحيانا نادرا

2- هل يستشيرك المدير في الأمور التسييرية بطريقة

فعلية شكلية لا

3- هل اتخاذ القرار الأنسب لك يكون:

لحظة الاجتماع بعد مدة معينة

4- ما هو شعورك عند مشاركتك في اتخاذ القرار؟

راضي راضي تماما غير راضي غير راضي تماما

5- هل كلما كانت المشاركة في اتخاذ القرار واسعة ازدادت درجة قبوله؟

نعم لا أحيانا

المحور الثاني: أسلوب الاتصال الأكثر أهمية في المؤسسة

6- ما هو أسلوب الاتصال السائد داخل المؤسسة؟

شفوي كتابي

7- هل المعلومات الصادرة من طرف الإدارة العليا تفهم

بسهولة تحتاج إلى شرح

8- هل توجد معوقات تحد من كفاءة استخدام عملية الاتصال؟

نعم لا

- اذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل؟

1.....

2.....

3.....

- 9- اذا وقعت لك مشكلة في العمل ما نوع الأسلوب الذي يستخدمه معك رئيسك؟
اللين الشدة أساليب أخرى...
- 10- ما هي ردود فعلك اتجاه الرسالة الصادرة عن المرسل؟
اللامبالاة العمل بها
- 11- هل تتصل بالإدارة؟
نعم لا أحيانا
- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم اتصالك؟
المشرف مباشرة أخرى.....
- 12- هل يحظى اتصالك بالاهتمام؟
دائما أبدا أحيانا
- 13- هل استخدام الكمبيوتر يؤثر على عملية اتصالك؟
نعم لا
- 14- ما تقييمك لطرق الاتصال داخل المؤسسة؟
ضعيفة حسنة جيدة
- المحور الثالث: الاتصال الإداري السائد داخل المؤسسة**
- 15- هل يتصل رئيس المؤسسة بالعمال في مكان العمل؟
نعم لا
- 16- هل تهتم الإدارة بالشكاوى والاقتراحات التي يقدمونها العمال؟
نعم لا أحيانا نادرا
- 17- ماهي علاقتك مع إدارة المؤسسة؟
حسنة سيئة
- 18- من أين تصلك أخبار العمل والمؤسسة؟
من رئيسك المباشر من زملاء العمل من النشرات والمعلقات

أخرى تذكر

19- هل يسمح للعمال الاتصال بمختلف مصالح المؤسسة متى طلب ذلك ؟

نعم لا

20- اذا تحصلت المؤسسة على تعليمات وقوانين جديدة فهل يشرحها الرؤساء للعمال ؟

دائما أحيانا نادرا إطلاقا

21- ما هي الفائدة من الاتصال بينك وبين رؤسائك في العمل ؟

تسهل لك العمل تقوي الروابط بينكم ترفع من معنوياتكم

أخرى اذكرها

22- هل يستقبلك المشرف في حالة وجود مشاكل خارجية في اطار العمل؟

دائما أحيانا

23- هل تنظم الإدارة لقاءات ودوريات لمناقشة سير العمل ؟

نعم لا أحيانا إطلاقا

ملحق -2- قائمة الاساتذة المحكمين:

المحكم	الدرجة العلمية	الاختصاص	الجامعة
منجحي مخلوف	أستاذ محاضر - ب -	إدارة و تسيير رياضي	جامعة المسيلة
خضار خالد	أستاذ مساعد - أ -	إدارة و تسيير رياضي	جامعة المسيلة
سعيد بلبار	أستاذ محاضر - أ -	إدارة و تسيير رياضي	جامعة المسيلة

6- ملخص الدراسة:

1- عنوان الدراسة : دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة.

2- أهداف الدراسة :

- التعرف على الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالرضا.
- محاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة.
- ضرورة جعل طرق التواصل بين العمال سهلة ومرنة.

3- مشكلة الدراسة : هل للاتصال الإداري دور في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل مديرية الشباب والرياضة ؟

4- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

- للاتصال دور في تحقيق رضا العمال الوظيفي داخل مديرية الشباب والرياضة.

الفرضيات الفرعية:

- المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق رضا العمال بمديرية الشباب والرياضة.

- أسلوب الاتصال الكتابي هو الأكثر أهمية داخل مديرية الشباب والرياضة.

- الاتصال الرسمي هو السائد في مديرية الشباب والرياضة.

5- عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 55 اداري وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية ، من مديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة .

6- منهج الدراسة : اعتمد الباحث في دراسته عن المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة.

7- أدوات الدراسة : لقد استخدم الباحث في دراسته استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات.

8- النتائج :

نلخص النتائج العامة لدراستنا فيما يلي:

- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تحقق رضاهم الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي الزيادة في مستوى الأداء.

- اتصال العمال بالإدارة يؤدي إلى التخفيف من مشاكل وحدوث النزاعات داخل المؤسسة وهذا ما يحفظ بقاءها واستمرارها.

- أغلبية العمال عبروا عن طريقة ومعاملة التي يتعامل بها المشرف مع العمال والتي استحسنتها أغلبية العمال.

9- الاقتراحات :

-فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة.

-على المدير توفير الشروط الضرورية والملائمة لتحفيز العمال بغية تحقيق الأهداف المرجوة

-الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات.

-الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح المجال للتعرف على ما يدور داخل المؤسسة.

-تقدير العمال واحترامهم وفتح مجال الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية وذلك بغية تعريفهم بأهميتهم داخل المؤسسة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
الَّذِي يُسْقِطُ مِنَ السَّمَاءِ
مِثْرًا مَاءً بَارِكًا
الَّذِي يُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
الْمِثْرَ الْوَابِغَ الْغَوَامِرَ
الْمُتَنَفِّسَةَ وَالَّذِي يُسْقِطُ
الْمِثْرَ الْوَابِغَ الْغَوَامِرَ
الْمُتَنَفِّسَةَ وَالَّذِي يُسْقِطُ
الْمِثْرَ الْوَابِغَ الْغَوَامِرَ
الْمُتَنَفِّسَةَ