

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: إدارة أعمال
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

أثر الاتصال التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي
دراسة حالة - بلدية حمام الضلعة بالمسيلة -

تحت إشراف:

فراحتية العيد

من إعداد:

- صغيور فتيحة

- رحلي حدة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
فراحتية العيد		محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
		محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020



كلمة شكر و عرفان

حمدا لمن أبدع الكون على غير سابق مثال ، وشكرا لمن أودع فيه ما فيه من
عبر وأمثال ، وثناء على من علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم .

عملا بالتوجيه النبوي الكريم
"من لم يشكر الله لم يشكر الناس " ،
أتقدم بعد شكر الله عز وجل بشكر كل من كان سببا
لإتمام هذه العمل ، وشكر خاص جدا لأهلي الأعزاء
اعترافا بالفضل والجميل .

و كذلك أخص بالشكر والتقدير المشرف على هذه المذكرة الأستاذ
الدكتور فراحتيه العيد" .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتي الكرام في جميع الأطوار الدراسية .

وإلى كل عمال بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة ،
و كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ،
سواء بالتوجيه والمشورة أو تزويدي بالمراجع .

و ختاماً أسأل الله عز وجل أن يجعل عملي خالص
الوجهه الكريم إنه ولي ذلك والقادر عليه .

الطالبة: صغيور فتيحة

إهداء

إلى من أضاءت لي دربي المظلم إلى من كان حبها زادي
وعمادي إلى من كنت أحتمي بدعائها الخالص وحنانها
إلى أمي حبيبة عمري
أسأل الله أن يحفظها ويديمها تاجا فوق رؤوسنا وشمعة تنير لنا
دروبنا
إلى كل عائلتي كل باسمه إلى كل البراعم الصغار
إلى أخت لم تنجبها أمي إلى كل الأصدقاء والزملاء
إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد
إلى كل طاقم إدارة قسم علوم التسيير من أساتذة، إداريين،
طلبة إلى كل هؤلاء الأعمام أهدي ثمرة جهدي
وختاما إلى كل من نسيه قلبي ولم ينسه لساني.

الطالبة: صغفور فتحة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع من أمر الله

بالإحسان اليهما : " وبالوادين إحسانا "

إلى زهرة أنامي، إلى من ضمتني بوشاح عنائها،

إلى أمي الحنون اطل الله في عمرها.

إلى عين الوفاء، وعنوان الروح وعمري في دنياي،

ليلقني أسمى دروس التحدي والإقدام إلى أبي رحمه الله

وأسكنه فسيح جناته.

إلى من قاسموني حنان أمي وشاركوني حب أبي :

إلى إخوتي الأعزاء

إلى من يسعدني لقاءهم ويحزنني فراقهم عرفت معهم معنى

الصدقة والحب والإخلاص إلى صديقاتي: فتيحة، أمينة، عيدة،

شيماء أمال، سهام .

إلى كل من دعالي بالتوفيق سرا وجهرا.

حذة

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	مقدمة
الجانب المنهجي للدراسة	
أ	تمهيد
ب	1- إشكالية الدراسة
ت	2- فرضيات الدراسة
ث	3- أهداف الدراسة
ج	4- أهمية الدراسة
ح	5- أسباب إختيار الموضوع
خ	6- حدود الدراسة
د	7- منهج وأدوات الدراسة
ذ	8- الدراسات السابقة
ر	9- نموذج الدراسة
ز	10- هيكل الدراسة
12	الفصل الاول: الجانب النظري للدراسة
13	تمهيد
13	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي
13	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاتصال التنظيمي
15-14	المطلب الثاني: اهداف وخصائص الاتصال التنظيمي

16	المطلب الثالث: عناصر الاتصال التنظيمي
19-17	المطلب الرابع: أنواع الاتصال التنظيمي
21-20	المطلب الخامس: وسائل ومعوقات الاتصال التنظيمي
25-22	المطلب السادس: شبكات الاتصال التنظيمي
26	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
27-26	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
29-28	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الرضا الوظيفي
31-30	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
36-32	المطلب الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه وتحسينه
41-37	المطلب الخامس: نظريات الرضا الوظيفي
42	الفصل الثاني: الجانب الميداني
44-42	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة
46	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
47-46	المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
49-48	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
51	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
53-51	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
57-54	المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة
62-58	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
65-63	خاتمة
68-66	قائمة المراجع
91-69	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع درجات مقياس ليكارث الخماسي	47
02	يوضح تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	48
03	يوضح قيمة معامل gronbachs alpha للاستبيان	51
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	52
05	يوضح توزيع الافراد حسب متغير العمر	52
06	يوضح توزيع الافراد حسب متغير المستوي التعليمي	53
07	توزيع الافراد حسب متغير الخبرة	53
08	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات	55-54
09	يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الاتصال	57-56
10	يوضح مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية العامة	58
11	يوضح مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الاولى	58
12	يوضح مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية	60
13	يوضح مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الثالثة	61

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	يوضح نوع الاتصال من الأعلى الي الاسفل	01
18	يوضح نوع الاتصال من الاسفل الي الأعلى	02
18	يوضح نوع الاتصال الافقي	03
19	يوضح السلسلة العنقودية	04
23	يوضح شبكة علي شكل عجلة	05
23	يوضح شبكة علي شكل نجمة	06
24	يوضح شبكة علي شكل دائري	07
25	يوضح شبكة علي شكل سلسلة	08
30	يوضح أنواع الرضا الوظيفي	09
38	يوضح نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات	10
45	يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة	11

حقیقت

تمهيد:

الإنسان كما يقال كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري، ويعد الاتصال عملية ضرورية في حياتنا اليومية التي لا تخلو من التعاملات الإنسانية، فالإتصال من المفاهيم الاجتماعية التي نجد لها في كافة الميادين العامة والخاصة، ولعل من أكثر هذه الميادين أيضاً لوجود الإتصال هو الإتصال داخل المنظمة، إذ يعد تأسيس نظام اتصال فعال والمحافظة على فعاليته من أكثر الأمور تحدياً في المنظمة.

إذ يعتبر الإتصال واحد من وسائل المنظمة لتحقيق أهدافها المادية والمعنوية، حيث تعمل كل منظمة على تشكيل شبكات اتصالات داخلية تنظم من خلالها عملية انتقال المعلومات والرسائل في المنظمة والتي تعمل على تحديد نظام العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وترتبط بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق التناسق بينهم وبين أهداف المنظمة ككل.

فالاتصال التنظيمي داخل المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية يعتبر أمر ضروري وأساسي جداً من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، ويوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذين يعملون فيه، ويعد الإتصال التنظيمي بمثابة القلب النابض في جسم المنظمة، وعالم المنظمات اليوم وبطبيعة الحال فإن الكل يريد المنافسة والاستمرار في هذا العصر وبالتالي يفترض عليه أن يستمر في عالم الإتصال والاتصالات

ومن هنا يمكن القول إن الإتصال التنظيمي ضروري لتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، فهو يعتبر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها نقل المعلومات والآراء والقرارات التي تؤدي إلى التأثير على العاملين وتعديل اتجاهاتهم وكذا التأثير على دوافعهم وقيمهم ومعتقداتهم

وسواء كان الإتصال التنظيمي مكتوباً أو شفهياً، رسمياً (صاعداً، نازلاً أو أفقياً) أو غير رسمياً فهو في غاية الأهمية، كونه يساعد الإدارة على التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين وكذا الإطلاع على مقترحاتهم وشكاويهم، وهو ما يساهم في تحقيق التقارب والتواصل بين الإدارة والموظفين ومن ثم كسب رضاهم في العمل.

فالرضا الوظيفي لدى الموظف ودفاعيته نحو العمل يتمثل في مستوى الإشباع الذي تتجه له العناصر والجوانب المختلفة من العمل، ومن ذلك العلاقات الإنسانية مع الموظفين من جهة أخرى كشعوره بأنه عنصر مهم في المنظمة، وتقدير إنجازاته، وهذا لا يتحقق إلا من خلال عملية الإتصال التنظيمي.

من أهم القطاعات التي قامت بتبني الاتصال التنظيمي هي مؤسسات التعليم العالي أو بالأحرى أصبحت كحتمية عليها في ظل التطورات العالمية الحاصلة في هذا القطاع الحساس، حيث أن تطبيقها يُعد فرصة لهذه المؤسسات لتطوير أدائها، الشيء الذي يساهم في التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة بتحسين وضمان سلامة العمليات المختلفة، والذي انتقل فيه التنافس بين الشركات في الأسواق العالمية إلى مختلف المؤسسات، وهو تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطوير كمنهج للوصول إلى الأهداف المسطرة.

1- إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الاتصال التنظيمي المكتوبة في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الاتصال التنظيمي الشفهية في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الاتصال التنظيمي الإلكتروني في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي علي الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة.

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية 01: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسائل الكتابية علي الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة ".
الفرضية الفرعية 02: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسائل الشفهية علي الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة ".
الفرضية الفرعية 03: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسائل الإلكترونية علي الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة ".

3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- إزالة الغموض وإعطاء تصور واضح لمفهوم الاتصال التنظيمي وأهمية تطبيقه في المؤسسات؛
- إبراز أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات؛
- انتشار ثقافة الاتصال التنظيمي في عصرنا الحالي، وبالتالي تكمن الضرورة في البحث عن الطرق والسبل في المؤسسات لتحقيق ذلك؛
- يزيد من أهمية البحث الاهتمام بدور الاتصال التنظيمي لما له من تأثير فعال في إحداث النقلة النوعية في مخرجات المؤسسات وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بأعضاء الأسرة الادارية.
- مساهمة هذه الدراسة لفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي.

4- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على واقع عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- إبراز أهمية تحقيق الرضا الوظيفي؛
- التعرف على أثر وسائل الاتصال التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات؛
- التعرف على مستوى رضا الموظفين في مختلف المستويات الإدارية عن عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسات.
- الرغبة في الوصول إلى تقديم توصيات يمكن أن تساهم في تحسين عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة في تحقيق رضا الموظفين عن مؤسستهم.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- ترجع الأسباب الحقيقية لاختيار الموضوع إلى:
- أسباب ذاتية:
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع.
- الاهتمام بموضوع الاتصال التنظيمي بحكم علاقته بالتوجه العلمي في مجال التسيير عموماً وإدارة المنظمات خصوصاً، ومحاولة توسيع المعارف في هذا المجال؛
- الاهتمام بإحدى إشكاليات قطاع في الجزائر واقترح بعض الحلول بخصوص تحقيق وتحسين الرضا الوظيفي من أجل تطوير أداء مؤسساته من خلال الاتصال التنظيمي.
- أسباب موضوعية:
- نقص الدراسات الميدانية التي تطرقت إلى موضوع الاتصال التنظيمي على مستوى المؤسسات الجزائرية؛

- أهمية تطبيق الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية لتحسين أدائها؛
- محاولة توضيح العلاقة الميدانية بين تطبيق الاتصال التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية.

6- حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على موظفي بلدية حمام الضلعة
- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019؛
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيرين أساسيين يتمثل الأول في الاتصال التنظيمي ذي الأبعاد (وسائل الاتصال المكتوبة، وسائل الاتصال الشفهية، وسائل الاتصال الإلكترونية) ومتغير الرضا الوظيفي الموجهة نحو الموظفين في بلدية حمام الضلعة

7- المنهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تم الاستعانة بالاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، تم توزيعها على مجموعة من الموظفين محل الدراسة ببلدية حمام الضلعة، ثم تبويب وتحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الاجتماعية SPSS.25

8- الدراسات السابقة:

لمعالجة إشكالية بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

الدراسات الخاصة بمتغير الاتصال التنظيمي:

الدراسة الأولى: أجراها بوعطيط جمال الدين وكانت بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي، كما انطلقت من الإشكاليات التالية.

- هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟
- هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدي العمال التنفيذيين؟
- هل للمتغيرات السن التعليمي الاقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الي العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال او عن طريق الاجتماعات والاعلانات.

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقاً لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدي عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

✍️ -الدراسة الثانية: أجرتها هناء مارس بعنوان أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدي العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدي عمال مؤسسة سونلغاز، ومعرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الإنجاز عند عمال المؤسسة وكذا معرفة مدى تأثير علي زيادة نسبة انجازهم وإضافة الي ذلك معرفة الاتصال وتأثيره على دافعية الإنجاز

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدي الافراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل، من خلال آراء منفذي واطارات هذه المؤسسة؟ واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية حجمها 288 مفردة وهم المال المنفذين بمؤسسة سونلغاز وخلصت هذه الدراسة الي عدة نتائج نذكر منها

- وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته.
- سبب انخفاض دافعي الإنجاز هو طول الخط الإداري
- الاتصال التنظيمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الإنجاز لحد ما السبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود الي طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا الدفع تعود الي طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا الدفع وتطويره لدي أفراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من الاجادة والتميز وتحقيقا لأهداف المنظمة الذي يتمثل في انتاج الكهرباء مع تجنب أي خطأ او عطل، وكذا مواكبة التطور التكنولوجي

الدراسات الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي:

✍️ الدراسة الثالثة الدراسة الثالثة: علي بن يحيى الشهري "بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض.
 - التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الأتية: (الجنس، سنوات الخدمة، العمر، الراتب، الامن الوظيفي، ظروف العمل، الترقية والتقدم في العمل).
 - التوصل الى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية لديهم.
- وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:**

- وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زاد الإنتاج زاد الرضا.
- الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل.
- الترقية لا ترتبط بالكفاءة مما يعمل على تقليل حالات الرضا.
- الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقا لقياس الرضا.

- اظهرت الدراسة الى عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين

✍ **الدراسة الرابعة:** أجرتها " ايناس فؤاد نواوي فلمبان " بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لمدينة مكة المكرمة "رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية جامعة أم القرى، 2006-2007.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.
- الوقوف على العلاقة كل من الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا لتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

✍️ **الدراسة الخامسة:** " بووذن نبيلة " وكانت تحت عنوان " محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية" رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-2007.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي انطلاقا من الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية.

- معرفة أهمية حاجات الانتماء والقوة والانجاز بالنسبة للعامل الجزائري في تحقيق الرضا الوظيفي.

- معرفة تأثير تلك الحاجات على رضا العمال في المؤسسة الجزائرية.

- الوصول من خلال الدراسة الميدانية إلى توضيحات واقتراحات ونتائج تستفيد منها إدارة المؤسسة.

توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكلياند للدافعية

(الانتماء، القوة، الإنجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية حسب متغير الجنس.

✍️ **الدراسات الخاصة بالمتغيرين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي:**

✍️ **الدراسة الخامسة:** الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة

ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2011، من إعداد الطالبة

رضوية جازية.

تهدف الدراسة إلى:

معرفة أسباب الرضا من عدمه ومستوياته عند مختلف الفئات المهنية مما يبين الطريق أما المسؤولين

ورجال الإدارة والتنظيم نحو معرفة جوانب التغيير المطلوبة في نوعية الاتصالات التي تعمل على

تحقيق الرضا والارتياح لدى العمل، مما يؤدي في النهاية إلى التخفيف من حدة المشاكل التي

تواجهها المؤسسة الجزائرية وبالتالي تحقيق الحد الأعلى من الانتاج وارتفاع مستوى الإداء والانتاجية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير واضح للاتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي، فاعتماد على نظام فعال للاتصال

يخلق لدى العمال الاحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على الرفع من معنوياتهم حيث كلما اعتمدت

المؤسسة على نظام القنوات المفتوحة للاتصال في كل الاتجاهات كلما أحس العامل بالرضا.

- الرضا عن نظام الاتصال المتبع في المؤسسة من خلال تفاعل بعديه الرسمي والغير رسمي.

✍️ **الدراسة السادسة:** أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة وزارة

التعليم العالي والبحث العلمي 2015-2017"، أطروحة دكتوراه في علوم السياسة والعلاقات

الدولية تخصص، جامعة الجزائر 03، 2018، من إعداد الطالبة سعاد عبد الوهاب.

هدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة مدى مساهمة عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في وزارة التعليم العالي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نقشي الاتصال غير الرسمي داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكثرة الإشاعات دليل على ذلك.
- اختلاف القيم والاتجاهات يعتبر أكبر عائق اتصالي يواجه الفئتين.
- تعتبر الوسائل الكتابية أكثر الوسائل استعمالا في حالة الاتصال التنظيمي النازل.
- تعتبر الوسائل الشفوية أكثر الوسائل استعمالا في حالة الاتصال التنظيمي الصاعد، وهذا راجع لعدم وجود صندوق خاص بالاقتراحات في المؤسسة.
- تتمثل وسائل الاتصال التنظيمي الخارجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في البريد الإلكتروني وموقع الويب الرسمي للوزارة.
- يعاني معظم الموظفون الإداريون من العديد من المشاكل كعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب وطول الفترة الزمنية في الرد على طلباتهم واستفساراتهم حول عملهم، وفي المقابل لا تعاني فئة الاطارات من هذه المشاكل.
- توجد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي شبكة الاتصال الداخلية أنترانت ولكنها مخصصة فقط لفئة الإطارات.
- توجد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي شبكة الاتصال الخارجية الإكسترنانت ولكن معظم الموظفين الإداريين لا يعلمون بوجودها.
- تبين أن الاتصال التنظيمي بمختلف اتجاهاته يلعب دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف الإداري مهما كانت مرتبته الوظيفية.
- بينت النتائج أن استعمال الوسائل الحديثة في الاتصال يؤثر ايجابا على الرضا الوظيفي للموظف مهما كانت مرتبته الوظيفية.

10-التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة وجدنا إن الدراسة انقسمت الي قسمين فالقسم الأول تناول متغير الاتصال التنظيمي والقسم الثاني تناول متغير الرضا الوظيفي بحيث احتوي القسم الأول دراستين من الدراسات السابقة التي تتناول موضوع البحث ، واتضح أن هذه الدراسات تناولت محور الاتصال التنظيمي كمتغير الدراسة التي تناولها الباحث مثل بوعطيط جمال الدين(2009) ومارس هناء (2008) وهي متشابهة الي حد كبير مع موضوع دراستنا فهي ركزت علي العمال التنفيذيين داخل المؤسسة ، كما إن هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي واعتمدت علي الاستبيان كأداة للدراسة وخلصت هذه الدراسات الي مجموعة من النتائج واختلفت في البعض وذلك باختلاف موضوع الدراسة.
- دراسة بوعطيط جمال الدين" خلصت بوجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي"
 - دراسة مارس هناء " توصلت الي سبب انخفاض الدافعية للإنجاز هو طول الخط الإداري "

أما القسم الثاني تناول دراستين حول متغير الرضا الوظيفي كمحور للدراسة ومثال ذلك، دراسة كل من علي بن يحي الشهرى (2002)، دراسة بووذن نبيلة (2007)، دراسة إيناس فؤاد النووى فلمبان (2007).

ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة الى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموع العوامل الداخلية التنظيمية للمؤسسات الا أن مجتمع البحث في كل الدراسات كان مختلف باختلاف طبيعة الدراسة.

ونلاحظ أن دراسة (بووذن نبيلة) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أما دراسة (إيناس فؤاد نووى فلمبان) استعملت المنهج الوصفي المسحي، أما المنهج الوصفي والوثائقي والمنهج الارتباطي استخدمه (علي بن يحي الشهرى).

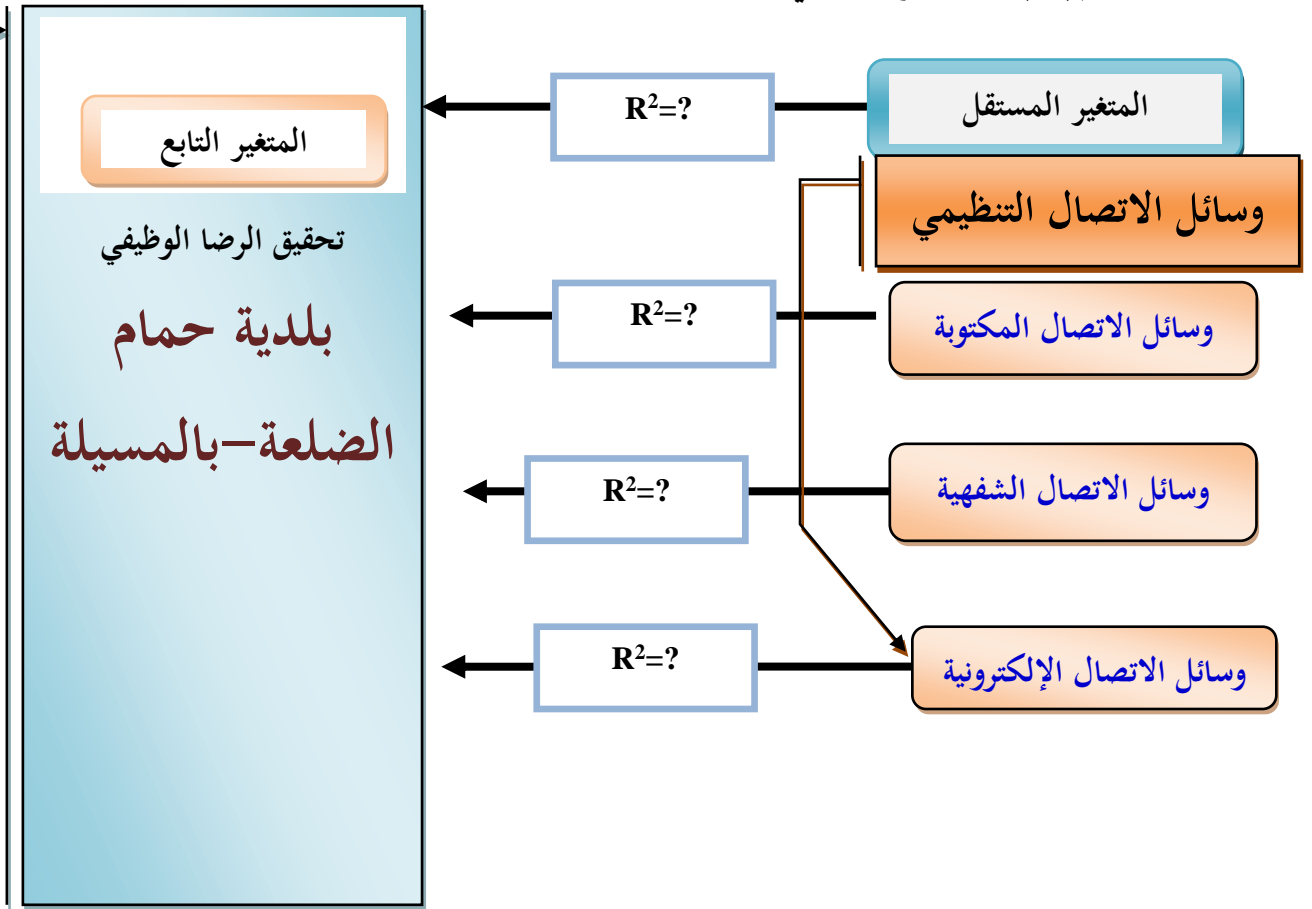
وأما عن الأدوات المستخدمة فإن دراسة كل من "علي بن يحي الشهرى" و"إيناس فؤاد نووى فلمبان" فهذه الدراسات استخدمت الاستبيان للحصول على البيانات، أما دراسة "بووذن نبيلة" فاستعملت الملاحظة والمقابلة مدعمة بذلك باستبيان.

وقد اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن البحث الحالي، فالدراسات السابقة الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي أجريت في الفترة بين (2002-2012) بينما تم اجراء البحث الحالي هذا العام 2020.

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

11- نموذج الدراسة: على ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (01) : النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة.

التعليق على النموذج:

كما هو موضح في الشكل أعلاه: المتغير المستقل هو الاتصال التنظيمي (وسائل الاتصال المكتوبة، وسائل الاتصال الشفهية، وسائل الاتصال الإلكترونية)، والمتغير التابع هو: تحقيق الرضا الوظيفي ومن خلال هذا النموذج سيتم معرفة مستويات الاتصال التنظيمي، ومستويات الرضا الوظيفي وهذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي (X) لكل متغير في المؤسسة محل الدراسة وهو (محصور بين أدنى درجة 01 وأعلى درجة 05)، إضافة إلى معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين من خلال: معامل الارتباط (r) وهو (محصور بين +1 و-1) ومعرفة نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدثها في المتغيرات التابعة وهذا من خلال: معامل التفسير (R^2) وهو محصور بين (0 و 1)، ومن خلال معامل الانحدار B : سنبين قيمة التأثير بين المتغيرين أي بزيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع بمقدار قيمة B، ويتم تقدير هذه المؤشرات الإحصائية (B, R^2, r) من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي عند مستوى دلالة 0.05

12- هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري للاتصال التنظيمي كمبحث أول والرضا الوظيفي كمبحث ثاني

أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل بميدان الدراسة والإطار المنهجي بالإضافة إلى مصادر بيانات الدراسة وبناء الاستبيان ومعالجته احصائيا كمبحث أول، ومن ثم تطرق إلى عرض وتحليل البيانات من حيث الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، وتفسير محاور وأبعاد الدراسة كمبحث ثاني، وفي الأخير الوصول إلى اختبار الفرضيات بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها كمبحث ثالث، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري للاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي

المبحث الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي؛

المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي؛

تمهيد:

تشير التقارير والدراسات والأبحاث إن الاتصال في المنظمات العامة يمثل عصب الحياة في هذه المنظمات والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن المنظمات العامة في جوهرها وتوجيهاتها منظمات تعمل من أجل الصالح العام وليس لصالح فئة معينة على حساب جهة أخرى وبالتالي فإن أساس بقائها يعتمد على قدرتها على الاتصال والتواصل مع الشرائح والقطاعات الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاتصال

أولاً: تعريف الاتصال

- 1) عرفه مايكل ويسترون (m.weestroun) على أنه: "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".
 - 2) كما عرفه أنجل باركونسون (A. Parkinson): "الاتصال هو عملية منظمة، ونظمية، وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات وبيانات من جهة إلى أخرى، شرط أن تكون المعلومات البيانات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".¹
 - 3) يقول الطنوبي: "الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تقاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية".²
- ويعرف الاتصال التنظيمي:**

لقد اختلفت وتعددت التعاريف باختلاف التخصصات العملية والمدارس إلا أن أغلبها اتفق على أن الاتصال التنظيمي هو: ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل المنظمة فقد عرفه جولد هابر:

- 1- هو نظام إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.
- 2- هو نظام متداخل يشمل الاتصال الخارجي والداخلي يهتم بالمهارة الاتصالية بمنظمة الأعمال.³

¹ - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ص17.

² - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 6.

³ - محمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجمهور بين النظرية والتطبيق، دار النشر العلم والايمان للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 32.

ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي

- 1- القدرة الفائقة في معالجة المشاكل التي تمر بها المنظمة من حيث استقرارها واستتباب العوامل القادرة على المعالجة بصورة سريعة.
- 2- قوة القرارات ورسالتها في مواجهة الظواهر والمشاكل التي تواجه المنظمة.
- 3- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفاعلية والكفاءة.
- 4- ثبات واستقرار تدفق العمل وإنجازه بدرجة عالية.
- 5- قوة العلاقات التي تتسم بها المنظمة في إطار استخدام الاتصالات الفعالة بين جميع أطرافها الفاعلة.
- 6- دقة الوضوح في استخدام وترويج العمليات المتعلقة بالمواد المستخدمة في إنجاز الأهداف وتحقيقها.
- 7- التركيز على العمق المنهجي في أداء نشاطات وفاعليات القوة البشرية العاملة في المنظمة.
- 8- تحسين استجابة المشاركين في نشاطات وفاعلية المنظمة من عملاء.¹

المطلب الثاني: أهداف وخصائص الاتصال التنظيمي

أولاً: الأهداف

- إن الهدف الرئيسي هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة، وتختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها، وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المنظمة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن بينها مايلي:
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
 - تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن الأهداف وسياسات الإدارة الخاطئة.
 - التعريف بالمشكلات وسبل حلها.²
 - نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
 - التنسيق بين الجهود التي يبذلها الأعضاء في الإدارة

¹ - خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص37

² - صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -sonelgaz رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008

- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لكي يستعين بها في عملية اتخاذ القرار
-نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم.¹

ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي

- الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل.
- 1- الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لان الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية ولا نهاية فإنها دائمة التغير والحركة ولذلك مستحيل على المرء أن يوقفه.
- 2- الاتصال نظام متكامل:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورحع الصداً وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون أثر.
- 3- الاتصال غير قابل لتراجع أو التفادي غالبا:** إذا ما قدر شخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فلا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف والاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال ولكن لا يمكنه مسحه، كما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالبا فإنه لا يمكن تقيده في كثير من الحالات.²
- 4- الاتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس، والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
- 5- الاتصال عملية دائرية:** ويعتبر ذلك أن الاتصال بل يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري يتم فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثر وتأثير.
- 6- الاتصال عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال لا يمكن أن يفشل الاتصال.³

¹ - هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، 1427، ص 16.

² - شعبان فرج، مرجع سابق ذكره، ص 21.

³ - محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 .

المطلب الثالث: عناصر الاتصال

إن عملية الاتصال تنطوي على قدر عالي من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة، وتحتوي عملية الاتصال على عدة عناصر ضرورية لنجاح الاتصال وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. المرسل أو المصدر: ويقصد به منشئ الرسالة، وقد يكون المصدر فردا أو جماعة من الأفراد

وقد يكون مؤسسة أو شركة، وهو الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات وخبرات معينة.

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، لإيصال الرسالة للجهة

المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة.¹

2. الرسالة: هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هو الهدف

التي تهدف إليه عملية الاتصال لتحقيقه، ويمكن القول إن الرسالة هي الفكرة المراد تصديرها من قبل أحد أعضاء التنظيم إلى أطراف محددة.²

3. قناة أو وسيلة الاتصال: وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن

أمثلتها الاتصالات السلكية ولاسلكية مثل (الهاتف، الانترنت، أو الفاكس) أو الوسائل التقليدية مثل (البريد الاعتيادي أو البريد المباشر...إلخ).³

4. المرسل إليه (المستقبل): يقصد به الجهة التي ترسل إليها الرسالة سواء كانت شخصا أو

مجموعة أو هيئة، أي ان المستقبل هو متلقي الرسالة.⁴

5. التشويش: هي العملية التي تؤثر على كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة، وقد

تتعلق بالمرسل وإدراكه واتجاهاته وشخصيته أثناء صياغة الرسالة أو المرسل إليه (المستقبل)

وإدراكه وشخصيته أثناء استلام الرسالة، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة في

¹- بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008/2009.

²- جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين سطيف 02، 2014/2015.

³- بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، الأردن-عمان، ص19.

⁴- نجاة بوطون: تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية ن مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية نموذجا، مذكرة لنيل درجة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية مدرسة الدكتوراه اقتصاد-مناجمنت، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009/2010

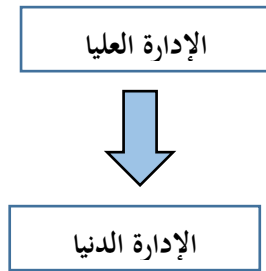
أنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال التي تؤلف كلها عوامل ومتغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عملية تسلّم وأستلام الرسالة.¹

6. الاستجابة: ونسُميها ردة فعل الرسالة يجب ترد مرة أخرى إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير أو صورة وغيرها من الرموز التي تقيد حدوث رد فعل الرسالة سواء كان رد الفعل ايجابي يتفق مع أهداف المرسل أو سلبي يتعارض مع هذه الأهداف وهذا ما يطلق عليه في العملية الاتصالية بالتغذية العكسية.²

المطلب الرابع: أنواع الاتصال

تظهر الاتصالات بأشكال متعددة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات مختلفة ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الاتصالات بحيث كل نوع يخدم جهة من المنظمة. وتتمثل أنواع الاتصال فيما يلي:

- 1- الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي يحدث من خلال القنوات الرسمية في الجهاز الإداري والذي يسير وفق خطوط السلطة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجهاز. تتم هذه الاتصالات وفق خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، وهناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المنظمة ويمكن تحديدها فيما يلي:
- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل: وهي ما يطلق عليها بالاتصالات النازلة والتي تجري بين مستوى تنظيمي أدنى، حيث تتم الاتصالات النازلة عادة في محيط العمل والمنظمة.



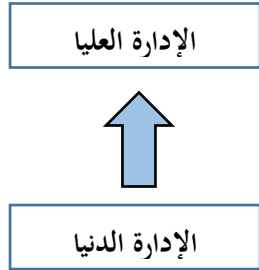
الشكل: 01

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية، 2002/2001، ص 74.

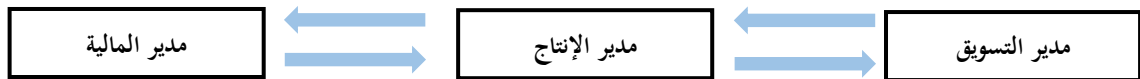
- الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى: وهي ما يسمى بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المنظمة، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الادارية، وكيفية تحسين الأمور في المنظمة.



الشكل: 02

المصدر: من إعداد الطالبة

- الاتصالات الأفقية: تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوي الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة في نفس المستوي الإداري. وتسمى الأفقية أو المتوازنة، لأنها تتميز عن الاتصالات الصاعدة والنازلة، وهذا النوع ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.¹



الشكل: 03

المصدر: من إعداد الطالبة

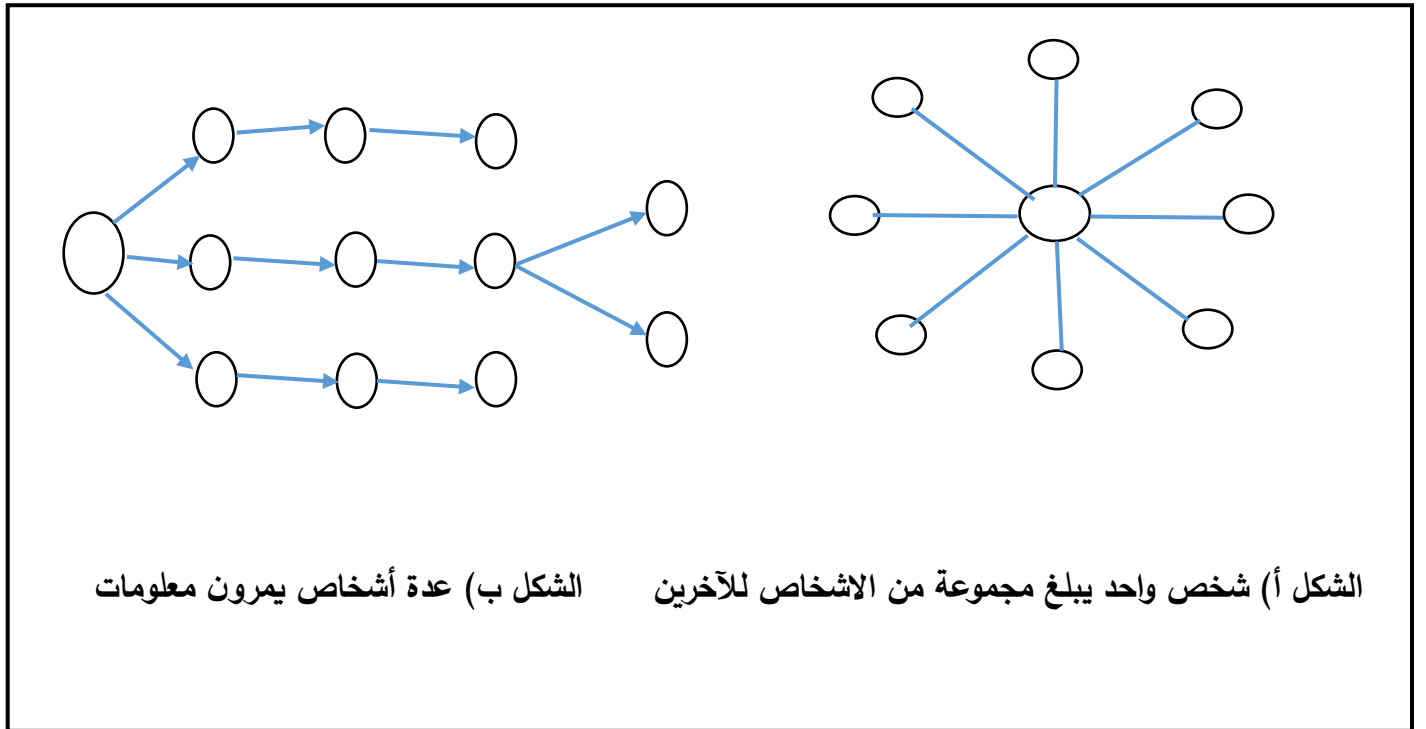
2- الاتصالات الغير رسمية: تمثل الاتصالات الغير رسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعا في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر تنظيمية، وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها مايلي:

¹- نوري منير، التسيير العلمي والاتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 144-145.

1-الاتصالات العنقودية: وتعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا

شكليا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط، إلا أن بالإمكان التمييز بين نمطين اثنين هما:

- **سلسلة النميمة والغيبة:** وقد سميت كذلك يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد، وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، تحتوي هذه المعلومات شخصية، ذات خصوصية، عن الآخرين، وتتميز هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة، وليس جميعهم في آن واحد.
- **السلسلة العنقودية:** وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص لآخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى أخرى.¹



الشكل رقم (4): أنواع الاتصالات العنقودية

المصدر: بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 106.

¹- بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 105-106.

2-الإدارة بالتجوال: هو الأسلوب يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في المنظمات الأعمال الخدمية.¹

3-الاتصالات اللفظية: هي تلك الاتصالات التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي.

4-الاتصالات الغير لفظية: هي تلك الرسائل الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه، أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوك تنظيمي سلبي مثل الغيب، التأخر، الجمود، ومقاومة التغيير.²

المطلب الخامس: وسائل ومعوقات الاتصال

أولاً: وسائل الاتصال

تستخدم المنظمة مجموعة من الوسائل الاتصالية والتي تعتمد عليها في الاتصال بجمهورها أي العاملين بها، ويتأثر اختيار وسيلة وتفضيلها عن أخرى بمجموعة من العوامل منها الهدف المرجو من عملية الاتصال سرعة كل وسيلة وطبيعة المعلومات والمستقبل الذي ستوجه إليه الرسالة، وبالتالي هناك مجموعة من الوسائل الاتصالية من بينها:

1- وسائل كتابية: تتعدد الوسائل الكتابية والتي نجد من بينها:

- التقارير
- المذكرات
- المقالات
- الخطابات
- صحف الحائط
- الكتب
- الصحف اليومية.³

2- وسائل شفوية: هي التي تتصف بالسرعة والتفاعل التام وتحتل في الوقت الحالي مركزاً

بارزاً في المنظمة، وتتمثل فيما يلي:

¹- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص 533.

²- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016، ص11.

³- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص48.

الاتصال الشخصي المباشر ويكون وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين، أو بواسطة الهاتف وهذا يفسح المجال للمناقشة.

الاجتماعات الرسمية: مثل الاجتماعات التي تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث.

الاجتماعات الغير رسمية: مثل عبر اللقاءات الغير رسمية في أوقات الراحة، ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات.¹

3- وسائل سمعية بصرية: تستعمل المنظمة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمنظمة ومن وسائلها البريد الإلكتروني والانترنت.

4- وسائل اللفظية

5- وسائل غير لفظية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وتكون عن طريق الاشارات والايماءات مثل تعابير الوجه وحركة اليدين وطريقة الكلام والجلوس... الخ.

6- وسائل تقنية: كالهاتف، الفاكس، الانترنت، والأنترانت.²

ثانيا: معوقات الاتصال

تواجه الاتصالات في المنظمة تحديات عديدة والتي تؤدي لوجود معوقات تحول دون ذلك، ويقصد بالمعوقات كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات وتعطلها أو تؤثر في عملية إرسالها.

1- اتساع حجم المؤسسة: فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتي تأخذ في الاتساع أفقيا ورأسيا، ويزيد عدد العاملين فيها بما يترتب عليه زيادة الاتصال بدرجة تفوق زيادة العاملين نتيجة اتساع فجوة الزمان والمكان بين طرفي الاتصال، كما أن حجم المنظمة الكبير يترتب عليه الأخذ بنظام التخصص والمركزية التي تحد من فاعلية الاتصال.

2- معوقات تتعلق بالدرجات الوظيفية: ويرجع ذلك للحاجز الذي يضعه الرئيس بينه وبين مرؤوسيه تبريرا للمركز السامي الذي يشغله، وأما لزعزعت المرؤوسين للموقف أو المكان.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص 245-246.

² - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

3-تعدد المستويات: إن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى اتصال غير فعال حيث أن موضوع

الرسالة سوف يمر على عدة مستويات إدارية، مما يتطلب زمن طويل.¹

4-معوقات تنظيمية: تتعلق أساسا بالمشاكل التي تواجه عملية الاتصال داخل المنظمة منها وجود

هيكل تنظيمي يمتاز غموض الصلاحيات والمسؤوليات، وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات المميزة للعملية الاتصالية، وعدم توفر المنظمة على سياسة واضحة تعبر عن نيتها الفكرية وتترجم أبعادها.²

5-معوقات خاصة بالنطق وعدم القدرة على الاتصال فمن الصعب على شخص لا يفهم لغة الإشارات أن يتحدث مع أصم بسهولة.

6-الحالة النفسية للمرسل التي تمثل في مزاجه واتجاهاته وثقته بنفسه وسمعته وعدم قدرته على التعبير بما يجول في خاطره.³

المطلب السادس: شبكات الاتصال التنظيمي

تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة من خلال سعيها لتحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسائل، واتخاذ القرار المناسب ومن أكثر الشبكات شيوعا في الاتصال التنظيمي في إطار المنظمات مايلي:

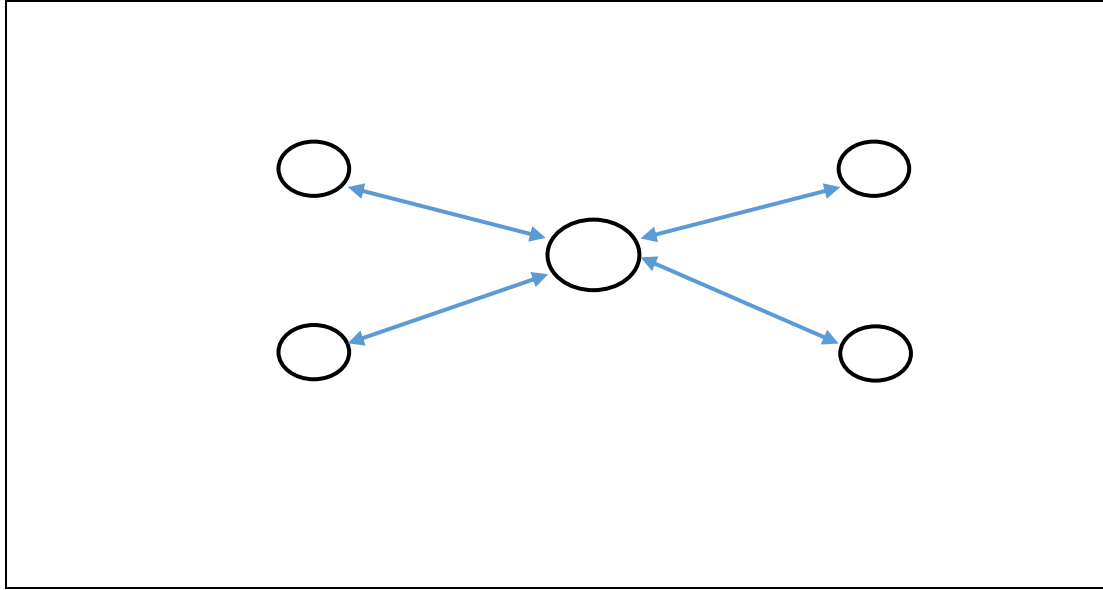
1-شبكات علي شكل عجلة: في هذا النوع من الشبكات لا يستطيع الأفراد الاتصال إلا مع شخص واحد، وغالبا ما يكون هو القائد أو المدير ويكون في المنتصف (المركز) وهو اتصال بين الرئيس والمرؤوسين، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس أو المدير، وفيه نوع من التسلط، وهو نموذج سهل لحل المشاكل البسيطة ويتميز بسرعة توصيل الأخبار والمصادقية العالية.⁴

¹ - هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص26.

² - جمال الدين عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص37.

³ - محمد علي أبو العلا، مرجع سابق ذكره، ص39.

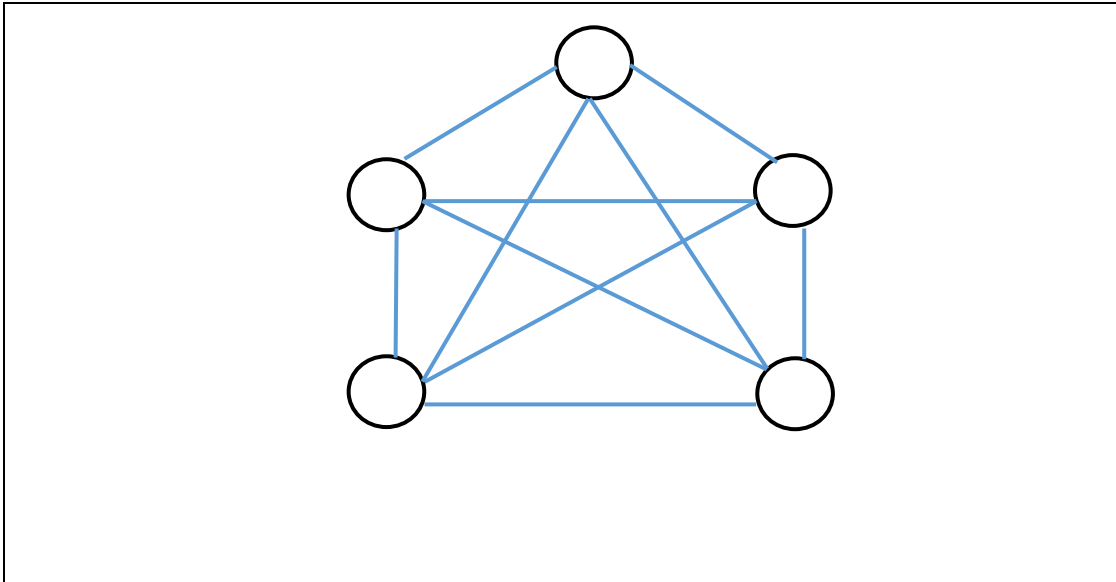
⁴ - محمد نعمان علي البعداني، أساسيات الإدارة والاشرف التربوي، 2013، ص 136.



الشكل: 05 شكل شبكة الاتصال علي شكل عجلة

المصدر: محمد نعمان علي البعداني، أساسيات الإدارة والاشراف التربوي، 2013، ص 136.

2-شبكات علي شكل نجمة (نجمية): وهنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد واستخدام جميع قنوات الاتصال وهذا واستخدام جميع قنوات الاتصال وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي.¹

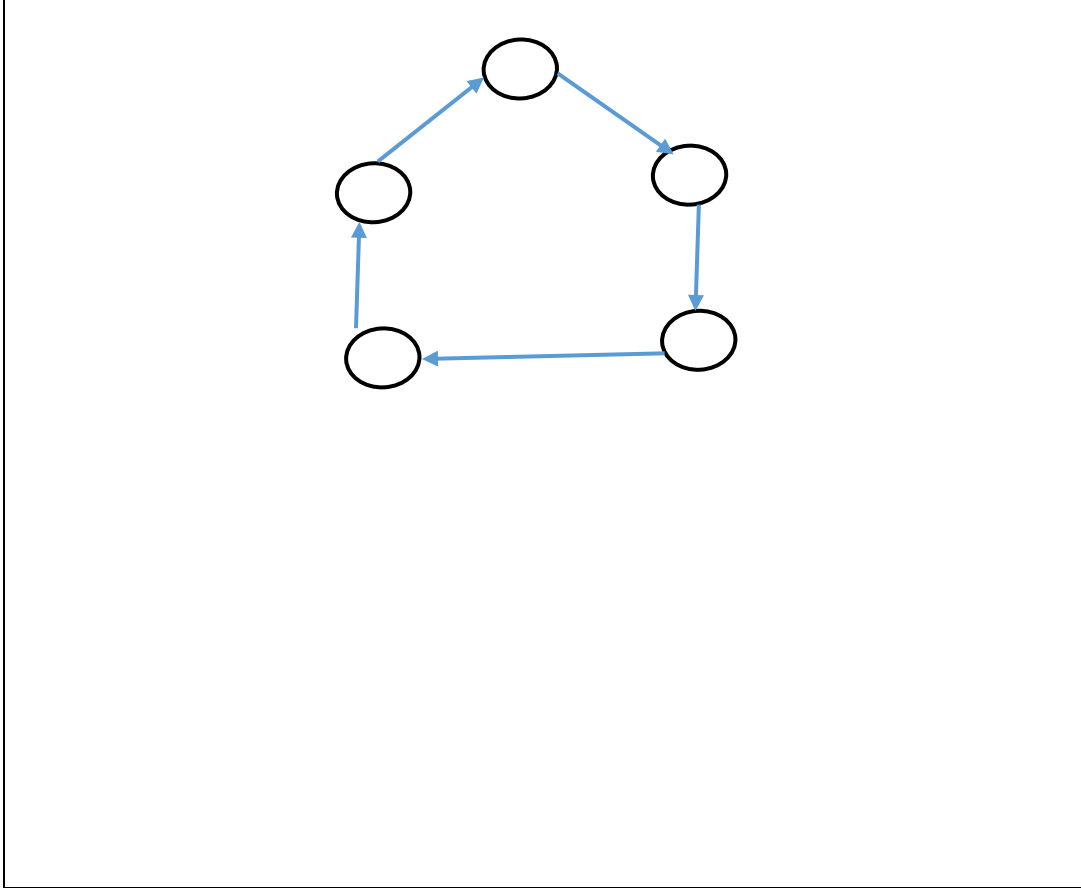


الشكل: 06 شبكة الاتصال النجمية

المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق ذكره ص 128

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2014، ص273 .

3-شبكات على شكل دائري: يتواجد هذا النموذج في المؤسسات الكبيرة أين تتعرض عملية الاتصال إلى ضغوطات تنظيمية تشوه الرسالة ومضمونها، وتتميز الرسالة في هذه الشبكة بالبطء مما يؤدي إلى ظهور اتصالات لا رسمية لكنها لا تخلو من الإيجاب فهي تحترم سير الاتصال وفق التسلسل الهرمي الرسمي.¹

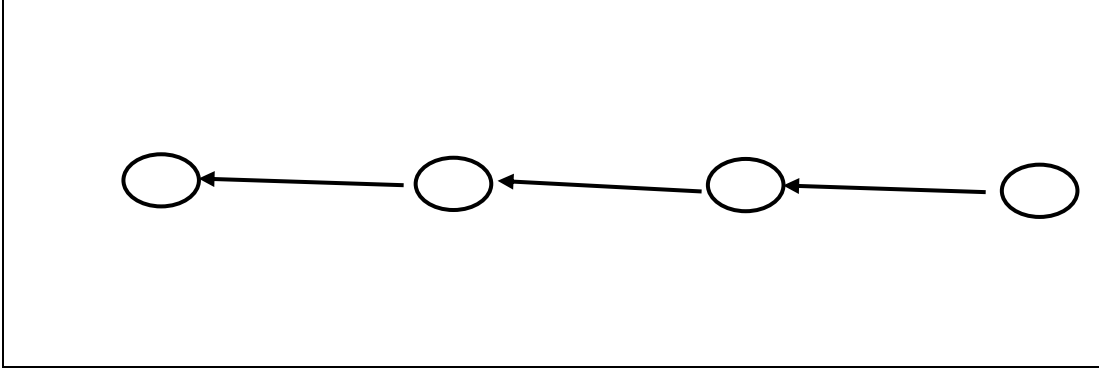


شكل 07: شكل شبكة الاتصال الدائرية

المصدر: محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال ، ص28

¹ - مارس هناء، أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز (فرع جيجل)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

4-شبكات علي شكل سلسلة: في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو فردين إلا إذا كان أحد الأفراد اللذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير في منصبه الوسيطي.¹



الشكل 08: شكل شبكة الاتصال على سلسلة

المصدر: محمود فتوح محمد سعادات ، مهارات الاتصال الفعال ،ص28

¹ - محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال، ص28.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو " المورد البشري " باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي

- تعريف الرضا لغة:

جاء في المعجم متن اللغة أن رضا: ضد سخط فهو راض.

أما معجم التراث الأمريكي (American Heritage Dictionary) الرضا بأنه تحقيق واشباع رغبة أو حاجة كما عرف المعجم السلوكي (ولمان Wolmene) الرضا بأنه "حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق ميوله الدافعية السائدة".

- تعريف الرضا اصطلاحا:

لقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها لتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي (satisfaction) والروح المعنوية moral والاتجاه النفسي نحو العمل: towards the job attitude وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة للمجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية وإيجابية. وسنورد بعض التعريفات للرضا الوظيفي:¹

- تعريف هيربرت: حيث يرى أن الرضا الوظيفي يطلق على المشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا.²

¹ - سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار صفاء ، عمان، 2008، ص63.

² - مروان الطاهر الزغبي، (الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه ، تفسير درجاته ، وأساليب زيادته في العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص17.

- تعريف لوك: ويعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه: "الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل".¹

- تعريف فيكتور فروم: يرى أن الرضا الوظيفي هو تلك الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حالياً ويقصد من خلال ذلك المرتب العالي وفرص الترقية ونظام الإشراف وإتاحة الفرصة للأفراد للتفاعل فيما بينهم هي أمور تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا " إذا كانت إيجابية ليس فقط خارج عمله بل أيضاً ضمنه".²

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فالبعض يعرفه من حيث الاشباع لحاجات الفرد من الوظيفة، بينما آخرون من وجهة نظر الاستجابة العاطفية نحو العمل إيجاباً وعلى انجذابه لعمله، وعليه يمكن إعطاء مفهوم للرضا الوظيفي على أنه: "حالة نفسية تعبر".

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

إن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في قلة القدرة الجيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التنقيب عن العمل الغير مبرر والتميز في العمل.

يعتبر الرضا المهني من المتغيرات الهامة ليس لها مستوى الإنتاجية ودوران العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية، إنما هماك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد من حيث الفوائد النفسية للموظف وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شبه ذلك.³

يعتبر العنصر البشري الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منطقة فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة، لأن ذلك يسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطها بعملهم.⁴

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، (السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص117.

² - لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، (المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 120.

³ - مروان الطاهر الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص18.

⁴ - اخلاص زكي فرج، الرضا الوظيفي لدى موظفين وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، 2013.

للرضا الوظيفي أهمية خاصة في العمل نظرا لما يحققه من فوائد للفرد والمنظمة على حد سواء، فعلى مستوى الفرد نجد أن الموظف الذي لديه رضا في العمل هو موظف سعيد، متوازن، لا يشعر بضغط العمل ولديه شعور بتحقيق الذات.

أما على مستوى المنظمة فهو ذو فوائد جمة مما دفع بالمنظمات إلى قياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها محاولة للتنبؤ بمخرجات ذات أهمية بالنسبة لها مثل: سلوك ترك العمل وسلوك التغيب عن العمل الغير مبرر.¹

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الرضا الوظيفي

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- 1- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا وذلك الاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وارضياتهم التي يقفون عليها وهذا ما يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.
- 2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإنه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد لا يكون رضا لشخص آخر فالفرد وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.²
- 3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- 4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقول:** يتميز الرضا الوظيفي أنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن التفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء.³
- 5- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه على العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين

¹ - رسعدي عربية، ماجي إبراهيم، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية 1نوفمبر 1954بوهران، مجلة تنمية الموارد البشرية، ال عدد12جامعة وهران 2، وهران، جوان 2016.

² - منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2015، ص38.

³ -يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة سكيكدة ، 2015/2014.

ليس بضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وأن يفعل فليس بضرورة أن يكون له نفس التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي

اعتماداً على اعتبار التوظيفي الإحساس بالارتياح النفسي داخل العمل، بغض النظر أكان ذلك اتجاه الزملاء أو ظروف العمل، وفقاً لتفاوت مستويات الرضا الوظيفي خلال حياة المهنية، الصنف الرضا الوظيفي في مستويات لأسباب معينة:

أ- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شمولية:

1- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الخاصة بالشخص العامل، كالاعتراف، والتقدير، والقبول، والاحساس بالإنجاز، والتعبير عن النفس.

2- الرضا الوظيفي الخارجي: مرتبط بالعوامل الخارجية للعامل في محيط عمله المؤسسي كالعلاقة مع المدراء وزملاء المهنة، وأساليب المهنة وطبيعتها.

3- الرضا الكلي العام: محصلة الإحساس بالرضا الوظيفي نحو المعايير داخليا وخارجيا.²

ب- أنواع الرضا الوظيفي من حيث الزمن:

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

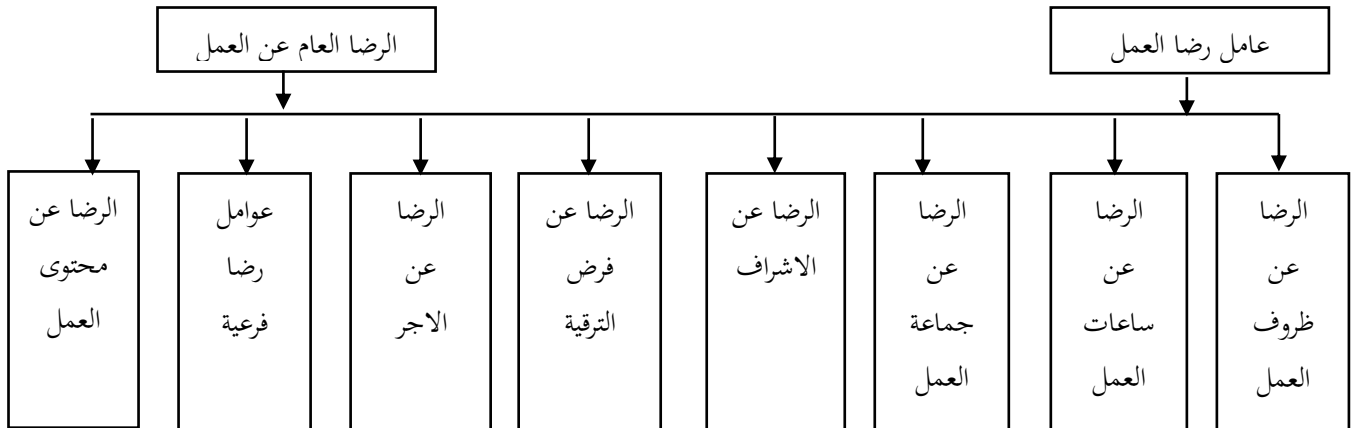
2- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها برضا الوظيفي.³

¹ - طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال- وحدة المدينة، رسالة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة أعمال والمالية، جامعة المدينة، سنة 2011- 2010 ، ص11.

² - عز الدين محمد الغزيز، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، رسالة ماجستير في الصحافة ، جامعة الإسلامية غزة ، 1439-2018، ص53.

³ - كنان علم الدين مداح ، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الافتراضية السورية ، 2015، ص 50.

الشكل رقم (09): أنواع الرضا الوظيفي



المصدر: فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة

للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص261.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أولاً: العوامل المرتبطة بالموارد البشري وأثرها على الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد

البشري نذكر منها ما يلي:¹

1 - احترام الذات والرضا الوظيفي:

من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات.

2 - تحميل الضغوط العمل والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

¹ - شاطر شفيق، (أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

3- المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضا بمكانة اجتماعية متواضعة، فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروطية ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

4- الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي:

من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموما وحياتها العائلية والزوجية خصوصا عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنتقل مشاعر الاستياء إلى عملها.

ثانيا: العوامل المرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي تؤثر على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر

منها ما يلي:

1-العوامل والرضا الوظيفي:

تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الاجر، العلاوات... الخ) وغير المادية (التقدير والاحترام، الكريما... الخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته.

ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبى تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

2-نمط الاشراف والرضا الوظيفي:

كلما كان المشرف مهتما بحاجات ومشاعر مرؤوسيه ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية، كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي.

3-سياسات المؤسسة والرضا الوظيفي:

تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل، فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى رضاها الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة.

4-تصميم العمل والرضا الوظيفي:

كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للموارد البشرية فرصة وحرية أكبر للأبداع في العمل

الاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيئ للعمل.

5- ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي:

كلما كانت الظروف المادية للعمل من تهجئة، إضاءة، تركيب المكاتب... الخ ظروف مناسبة كلما ازدادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة للعمل.

6- جماعات العمل والرضا الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة.

المطلب الرابع: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي وطرق قياسه وتحسينه

أولاً: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على المنظمات والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالاة.

- **الغياب ودوران العمل:** يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين ومشكلتين بالنسبة للكثير من المؤسسات، إذا أنهما يركبان جداول العمل ويؤديان إلى الزيادة في العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم تدني مردودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المؤسسة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب أن ننسى ظاهرة التخلي عن العمل لصالح عمل آخر أكثر مردودية.

- **الغياب:** يعرف الغياب عموماً على أنه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم وأسبابه حسب البرونز (Heilbronn) عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، العطل لأسباب عائلية أو إرادية وعطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المؤسسة.

وقد قسم كل من جارد لبي وبودوين (Jardillier et Baudwin) عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية:

- **العوامل الشخصية:** وتشمل العوامل الشخصية السن، الحالة الصحية، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي، الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

- **العوامل المهنية:** وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواعها الإنتاج مستويات التأهيل ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والاشراف وجماعة العمل.¹
- **دوران العمل:** هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا وإيجابا، ومن بينها الرضا الوظيفي إذا تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذا أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة.²
- **التمارض:** يبرز كظاهرة من الظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للإبقاء عن العمل أو بما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المؤسسة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يوجهها أثناء تأدية عمله في وظيفته.
- **الشكاوى:** تدل نسبة الشكاوى المقدمة من طرف العمال لمسؤولياتهم أو مثلا للزملاء أو النقابات العمالية، عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال المشرفين سواء كانت موضوعية أولا معنى لها، أي سواء كانت الشكاوى مؤسسة أو شكاوى واهية كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا وعن عدم الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المنظمة.
- **الإضراب:** الإضراب شكل من اشكال التعبير، يلجأ اليه الافراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.³
- **اللامبالاة والتخريب:** إن انخفاض درجة الرضا الوظيفي ينعكس على مدى اهتمام العامل وانضباطه أثناء تأديته لواجباته، مما ينجر عنه وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة.⁴

¹ - أكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير التنظيمي، تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي (دراسة حالة المجمع الأدوية "صيدال" بجزر قسنطينة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012، ص88.

² - زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013-2014، ص39.

³ - بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-2007.

⁴ - صابر عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية (دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص59.

ثانيا: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب الوقوف على وسائل قياس الرضا الوظيفي، وذلك لتعدد وتدخّل العوامل المسببة له، فالوصول لرضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برنامج العمل، وبالتالي تقييم فاعلية هذه البرامج، وبالتالي تقييم نجاعة السياسة المعتمدة من قبل الإدارة.

المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي:

الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه لتعرف على درج الرضا العام للفرد عن عمله فافرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا به أكثر حرصا على التواجد فيه، ولايعني هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل فهناك حالات لا يمكن تجنبها مثل المرض، الحوادث، الظروف العائلية القاهرة وغير من الأسباب المشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله.

تستطيع المؤسسة أن تستخرج الكثير من المؤشرات من بيانات الغياب إذا ما قورنت هذه المعدلات بين الأقسام ومجموعات العمل المختلفة وعبر فترات زمنية مختلفة (كل شهر، كل 3 أشهر، كل سنة) وأيضا بالمقارنة بين المنظمات من النشاط نفسه أو نوع النشاط فمثل هذه المقارنة تفيد في التعرف على معدلات الغياب التي تزيد عن المعدل العادي وبالتالي تحديد مجالات أو مواقع الرضا وعدم الرضا.

ترك العمل:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالة) كمؤشر لتحديد الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر دليلا واضحا على ارتباطه بها، أي رضاه عن العمل وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.¹

1-خليفة سليم ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية (دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم تقنيات التربية البدنية والرياضية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017/2018، ص178.

ويحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل ترك العمل} = \frac{\text{معدل حالات ترك العمل خلال تلك الفترة}}{\text{اجمالي هدد العمال في منتصف الفترة}} \times 100X$$

المقاييس الذاتية للرضا: تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل، ويمكننا أن نجد طريقتين تستخدمان في تحديد نوع الأسئلة التي تحتويها قوائم أو استبيانات البحوث. **تقسيم الحاجات:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتوي قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية مثل ذلك الذي اقترحه "ما سلو" والذي ينضمّن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات عن الفرد عن مدى ما يطّيح به العمل من اشباع لمجموعات الحاجات المختلفة لديه. وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات يكون لها أسئلة متعلقة بها في قائمة. **تقسيم الحوافز:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي يتبعها العامل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا، مثال التقسيم الذي اتبع في عرض العوامل المؤثرة على الرضا والذي تضمن العوامل التالية: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الاشراف، جماعات العمل، ساعات العمل وظروف العمل.

أما عن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا فيمكننا أن نميز بين أربعة طرق رئيسية نعرض فيها مايلي:¹

أ- **طريقة التدرج التجميعي للكارت:** قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي Resins Likert عام 1954، ووفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك:

- أنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

¹ - لو كيا الهاشمي، بومنقار مراد ، مرجع سبق ذكره، ص ص 152 - 153 .

- وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 حسب درجة الموافقة،
وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية
لدرجة رضاه الوظيفي.

ب- **طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لاوجود وزملائه:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لهذه
الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة،
بحيث يحتوي كل مقياس قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس
مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره.

ويجمع الدرجات التي أعطاهها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع
ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام عن جانب من جوانبه.

ج - **طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرغ:** تقوم الطريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد
البشرية المراد قياس مستوى رضاهما الوظيفي وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفته خلال الفترة الماضية
(شهر سنة، سنوات... إلخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع
تحديد الأسباب التي أدت لهذه الشعور.¹

ثالثا: طرق تحسين الرضا الوظيفي

- **زيادة الاستقلال الوظيفي:** وتعني إتاحة الحرية للموظفين ومتمتع الاستقلالية في أداء عمله بالطريقة
التي يراها مناسبة، من خلال تحديد المهام التي يجب على الموظف إنجازها وترك الخيار له
لإنجازها بالطريقة التي تناسبه.

- **زيادة حجم المسؤولية في العمل:** وتعني منح العامل مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات التي
تشبع حاجته للشعور بأهمية، وبأنه يمكن الاعتماد عليه، وبأنه موضع ثقة ويمكنه قياس بالأعباء
الموكلة إليه.

- **تحديد المسارات الوظيفية:** ويقصد بها إتاحة الفرصة للعامل للترقية في مساره المهني، وتحديد
العلاوة التي يمكن للعامل تحقيقها إذا أنجز مهام معنية أو طور مهام محددة.

¹ - عيد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص (دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببنر خادم
ومركب حليب الحضنة بالمسيلة)، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر،
بسكر، 2014-2015، ص 85-86.

- فتح المجالات لإعطاء الاقتراحات: العامل الذي يشعر بأهمية اقتراحاته والتي يؤخذها تشعره بأنه شخص مهم، وعلى المؤسسة أن تخلق جوا من تبادل الأفكار والآراء وتشجع العاملين ساره على تقديم مقترحاتهم حتى ولو لم تأخذها بها جميعا، فهي ستساعده المؤسسة على استخراج الكثير من الاقتراحات الجيدة والمهمة وفي نفس الوقت تساعد العامل على شعور بالرضا.¹

المطلب الخامس: نظريات الرضا الوظيفي

أ-نظريات تدرج الحاجات (Maslow):

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام.

لقد قدم صاحب النظرية إبراهيم ما سلو الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة، إذ يرى ما سلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاحها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفيزيولوجية مروراً بالحاجة إلى الأمن والصدقة، احترام النفس وأخيرا تحقيق الذات.

واستند ما سلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1-مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير مشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.

2-حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة اشباعها، بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.

¹ - مروان الطاهر الزغبى، مرجع سبق ذكره ، ص - ص 84-96 .

3- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ما سلو، وتدرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:¹



الشكل: 10 سلم ماسلو للحاجات

المصدر: معروف هوارى: الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء في المستشفيات الجزائرية، دراسة ميدانية في المركز الاستشفائي الجامعي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران 2، 2016/2017، ص25

وتميزت نظرية ما سلو عن غيرها من النظريات بترتيب احتياجات الأفراد في نطاق هير ارشي(تصاعدي) وحسب الأوليات والأهمية، وبإيجاز فان ما سلو قسم الحاجات إلى خمسة أنواع فيمايلي:

1- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع أن يستغني عنها مثل (الحاجة إلى الغذاء والأكسجين). وبطبيعة الحال أن الوظيفة في الإدارة والعمل في أية مؤسسة عمومية أو خاصة فالأجر الذي يتقاضه أي عامل، تعتبر كلها من الحاجات الضرورية لكل فرد، لأن الجانب المادي هو الذي يوفر للإنسان حياة كريمة ويساعده على اقتناء الغذاء والسكن والتمتع بحياة طيبة.

¹ - عزوين زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سكيكدة 2007-2006 ، ص 56.

2- حاجات الأمن: تأتي في الدرجة الثانية من الأهمية قضية اشباع الحاجات الأمنية والمتمثلة في توفر الأمن وشعور الفرد بأنه غير مهدد في حياته، ومعنى هذا أن الفرد في حاجة إلى وجود بيئة عمل آمنة وخالية من الأخطار والأضرار المادية والنفسية، ولهذا فالعامل يحتاج ويطلب من إدارته أن تشبع حاجاته من أشياء ضرورية في عمله، مثل: الأمن الوظيفي، الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، فإذا حصل الإنسان على الأمن في الوظيفة وشعر بالأمان في وظيفته وبأن معنوياته ترتفع ما دام تقاعده مع مؤسسته يحميه من الطرد أو التخلص منه لأسباب عرضية أو متعلقة.

3- الحاجات الاجتماعية: يأتي هذا النوع من الاحتياجات الضرورية للإنسان في الدرجة الثالثة، وبما أن الإنسان معروف بطبعه الاجتماعي، فإنه يحتاج إلى جماعات ومؤسسات وإقامة علاقات ودية مع أفراد أقرابه حتى يتسنى له الاحتماء والاستعانة بهم في حالة مواجهة أخطار وأزمات تهدد حياته، كما أن الانضمام إلى النقابات والانتماء إليها يساعد على حماية الأفراد من التعسف الإداري.

4- حاجات التقدير: إن الفرد بطبيعته يبحث عن تقدير الناس واحترامهم له، وبطبيعة الحال إن تنمية احترام الذات وقبول الآخرين للفرد لا يمكن أن يتما بمعزل عن المؤسسات الاجتماعية التي تتيح للفرد أن يبرز مواهبه وقدراته ويبث نجاحه وبالتالي يحصل على مكانة مرموقة في مجتمعه.¹

ب- نظرية التوقع:

قدم فكتور و فروم نظرية التوقع التي تقوم على افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء.

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد سواء، وانطلاقاً من النظرية فإن الأفراد يصدرن أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى ادراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم.²

ج- نظرية الدافع للإنجاز ماكلياند:

¹- عبد الحفيظ الفيضي، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص، تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر '2'، سنة 2012-2011، ص 55.

²- علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية دراسات العليا، سنة 1424 هـ - 2002 م ص 51.

وضع هذه النظرية ديفيد ماكلياند عام 1967 ويعود أساسها الى علم النفس السريري والى نظرية الشخصية وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية وقد اقترح ماكلياند هذه النظرية الى ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي: الإنجاز والقوة والانتماء .

1- الحاجة الى الإنجاز:

وهي الدافع للتقوى وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير وترى هذه النظرية افراد اللذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم التفوق الكفاح من اجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار الى المردود المادي ما لم ينظر اليه على انه مؤثر للنجاح

2 - الحاجة الى القوة:

القوة والسيطرة والاشراف على الاخرين حاجة الاجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الاخرين والافراد الذين لديهم حاجة شديدة الى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول الى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الاخرين.¹

3- الحاجة الى الانتماء :

ان الافراد الذين يحتاجون للانتماء غالبا ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم الاخرين ويسعون بشكل حثيث الى التخلص من الرفض الاجتماعي، وتتسم سلوكياتهم غالبا باقامة العلاقات الاجتماعية، ويرغبون بمساعدة الاخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة، والسعي دوما لحل المشكلات التي يعاني منها الاخرين، ويعتقد مكلياند ان قوة الحاجات الثلاثة المذكورة تتغير من فرد الى الاخر مع مرور الزمن، وان الحاجة الأكثر قوة هي التي تدفعه الى سلوك الذي يستطيع من خلاله ان يشبعها.²

نظرية العدالة Equity:

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة الشعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحواجز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى ادائه ونتاجيته.

وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي ادمز عام الى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنة النسبية التي يبذلها (المدخلات) في عمله الى عوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثالها العاملين فب الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف.

1 - ايناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير في قسم الادارة التربوية ،جامعة ام القرى مكة ، 1428 هـ 1429 م ، ص - ص 50 - | 51 .
2 - برو هشام ، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،(دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس -باتنة-)، اطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018-2019، ص-ص 144-145.

فان كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوي النسبتيان تكون النتيجة هي الشعور الفردي بالرضا أما إذا كانت العكس فان النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله، وتشتمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية هي التقييم، المقارنة، السلوك.¹

¹ -إيهاب أحمد عويضة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية – غزة 2008 ص-ص 17-18.

الفصل الثاني

دراسة حالة بلدية حمام الضلعة

تمهيد:

بعدما تم التطرق الى الجانب النظري لأثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي وعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بهما في الفصل الأول، يتم تناول في هذا الفصل الثاني الجانب الميداني لهذا الموضوع حيث تم اختيار احدى المؤسسات لإجراء الدراسة التطبيقية وهي بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة، وفي هذا الفصل تم التطرق الى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية حمام الضلعة

01_النشأة والتسمية:

أنشأت بلدية حمام الضلعة سنة 1957 من طرف الإدارة الاستعمارية أثناء الإصلاح الإداري آنذاك ، وسميت باسم (الخرابشة) وفي 16/05/1963 بموجب مرسوم رقم 189/63 تم دمج بلدية حمام الضلعة (الخرابشة) مع 04 دواوير هم : . ملوزة . بني يلمان . الدريعات . الضلعة ،باسم ونوغة ومقرها الإداري حمام الضلعة حاليا حيث كانت تشمل رقعة جغرافيا واسعة آنذاك كل القرى والمداشر المنضوية في إطار البلديات الحالية وهي : (بني يلمان . ونوغة . تارمنت . حمام الضلعة) وفي سنة 1964 وبعد انفصال بلدية ونوغة والتي تضم معها بني يلمان تم إنشاء بلدية جديدة باسم حمام الضلعة المكونة من 03 دواوير كبرى وهم ،دوار الخرابشة (حمام الضلعة تارمنت) . دوار الدريعات . دوار الضلعة ، وكانت تابعة إداريا إلى دائرة المسيلة ولاية سطيف إلى غاية سنة 1984

أين تم التقسيم الإداري الجديد بموجب مرسوم رقم :365/84 المؤرخ 1984/12/01 المحدد لتكوين البلديات وحدودها الإقليمية وأصبحت بلدية حمام الضلعة مقرا للدائرة التي تضم أربع {04} بلديات وهم :

- حمام الطلعة {مقر الدائرة}
- تارمنت
- أولاد منصور
- ونوغة

_ الموقع:

تقع بلدية حمام الضلعة في الشمال الغربي لولاية المسيلة على بعد 30 كلم من مقر الولاية يحدها من

الشمال: ولاية برج بوعرييج الشرق : ولاية برج بوعرييج

الغرب : بلدية ونوغة الجنوب : بلدية تارمنت، أولاد منصور

وتعتبر البلدية مقر دائرة حمام الضلعة البوابة الأولى لولاية المسيلة قدوما من العاصمة عبر الطريق الوطني رقم : 60 الذي يربط عاصمة الولاية بالطريق الوطني رقم : 05 بمدينة المهير.

03 _ المساحة : 387 كلم² (38700 هكتار)

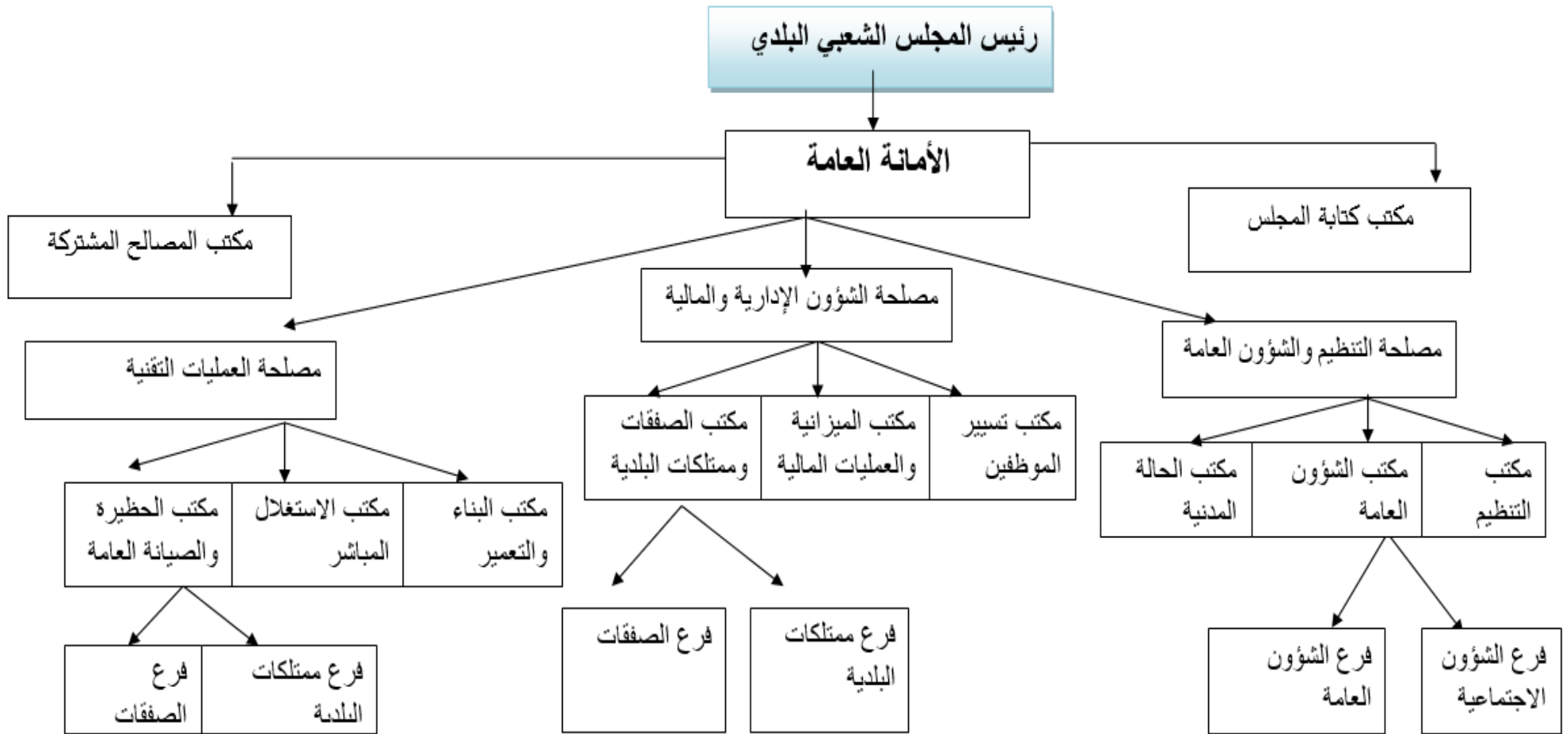
منها : 5330 هكتار أراضي فلاحية 13.7 % 9103 هكتار أراضي جبلية 23 %

170 هكتار أراضي مسقية 0.43 % 12941 هكتار أراضي غابية 33.4 %

1156 هكتار أراضي رعوية 03 %

04 _ السكان: يقدر عدد سكان بلدية حمام الضلعة ب: 49 ألف نسمة ويرجع أصل سكانها الي البربر وحسب كتاب قرون من السهوب بالفرنسية **siecles de steppes** للمستشرق الفرنسي فرانسوا دو فيلاري الذي ادي الخدمة المدنية في ولاية المسيلة ذكر أن الأصل في كلمة الخرايشة نطق غير سليم للكلمة الامازيغية تاخربوش ومعناها الحطابون أو جامعو الحطب وفي القاموس الفرنسي الامازيغي وكلمة الدريعات من كلمة تادراعت وتعني سكان الهضبة أما أولاد سيدي عمر فهم أشرف من سلالة سيدي عمر دفين القرية التي تحمل اسمه

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة



المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة البحث وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

يتم تناول في هذا المطلب مجتمع الدراسة كذلك أدوات جمع البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفين ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة ، والبالغ عددهم 270 موظف ، وللإجابة عن إشكالية البحث كان من الواجب تحديد العينة التي تلائم الإشكالية المطروحة في الدراسة، ولتوضيح أكثر لجأنا إلى توزيع مجموعة من الاستبانات على عينة تقدر ب 52 فرد من أفراد مجتمع الدراسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

الاستبانة: استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة بحثية رئيسية لكونها تمكن من الحصول على المعلومات الأساسية حول أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي أ- **تصميم الاستبانة:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم تصميمها بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري وكذلك الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع وعليه تم إعداد الاستبانة موضحة في الملحق رقم (1) الذي يحتوي على 34 عبارة وتم تقسيم الاستبانة الى جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: يتعلق ب: البيانات الشخصية

2. الجزء الثاني: يتعلق ب: محاور الاستبانة كما يلي:

المحور 01: المتغير الأول- يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة واستطلاع عام عن

وضعية الاتصال التنظيمي ويضم الأبعاد التالية:

♦ البعد الأول: الرسائل الكتابية

♦ البعد الثاني: الرسائل الشفوية

♦ البعد الثالث: الرسائل الإلكترونية

المحور 02: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة: دراسة الرضا الوظيفي من وجهة نظر

المستجوبين

يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس لي كارت (**LikertScale**) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

الجدول رقم (01): توزيع درجات مقياس لي كارت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس لي كارت (**Liker tScale**)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة: فإنه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس لي كارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : $1.80 = 0.8 + 1$ فنحصل على مجال $[1.80 - 1]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

اتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likertscale)

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل

الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V25) Statistical Package for SPSS:

the Social Sciences وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات

أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث

أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد

العينة؛ هو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-
05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

5. معامل الارتباط بيرسون: استخدام في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمه محصورة بين $1 \pm$

6. نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر. وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة برنامج SPSS فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: (جدول نموذج الانحدار (R^2, r) ، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (F, Sig) ، جدول معاملات الانحدار (b_0, b_1) ، يضم قيم اختبار $(T-Test)$ وقيم Sig لكل معلمة انحدار) وفي دراستنا سنركز ونهتم فقط بالمؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة في بحثنا وهم: **معامل الارتباط بيرسون** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، و**معامل التحديد R^2** : وقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و 1 ومعامل

الانحدار (التأثير) B وهو معامل الذي يعبر عن قيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة.

7. اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
اولا-صدق المحكمين

بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله.

ثانيا - حساب ثبات الاستبيان

تعريف ثبات الاستبيان؛ ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (03): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

محاو ر وابعاد الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة الاختبار
المحور 01: الاتصال التنظيمي	0.76	ثابت
المحور 02: الرضا الوظيفي	0.863	ثابت
جميع الفقرات الاستبيان	0.86	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى الاتصال التنظيمي (0.76) والذي يضم 18 عبارة وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس الرضا الوظيفي (0.863) والذي يضم 14 عبارة وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبانة بلغت 0.863 بإجمالي 32 عبارة، وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يوضح هذا المبحث تحليل وتفسير مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من

خلال أداة الدراسة في مختلف أقسامها من بيانات شخصية، وكذا العبارات ومحاو ر الاستبيان المتعلقة بأجزاء الدراسة إذ يتم الوصف الاحصائي لخصائص عينة الدراسة حيث تضمن 52 فرد، إضافة الى ذلك سنتطرق الى تحديد مدى توفر مستويات متغيرات محل الدراسة بناء على آراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما تضمنته عبارات الاستبيان وهذا من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول جميع العبارات بعدها ننتقل الى المطلب الثالث وهو اختبار الفرضيات الدراسية.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

هنا نقوم بتحليل بيانات افراد عينة الدراسة حيث يتوزعون حسب متغيرات البيانات الشخصية والجداول التالية توضح التكرارات والنسبة المئوية حسب كل متغير:

أولاً: حسب الجنس

جدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار		
75,0	39	ذكر	الجنس
25,0	13	أنثى	
%100.0	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25 من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، التي تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نجد أن نسبة الذكور تقدر بـ 75% ونسبة الإناث تقدر بـ 25%
ثانياً: حسب العمر

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار		
1,9	1	أقل من 30 سنة	العمر
57,7	30	من 30 - 40 سنة	
40,4	21	من 40 الى 50	
00	00	من 50 سنة فأكثر	
%100.0	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25 من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة سجلت هي الفئة العمرية من 30-40 سنة بنسبة 57.7% وتليها الفئة العمرية من 40-50 سنة بنسبة 40.4% ثم أقل فئة أقل من 30 سنة بنسبة 1.9% نلاحظ إن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب التي هي في قمة عطائها دون التخلي على الخبرة الكبيرة داخل المؤسسة

ثالثا: حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (06): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار		
00	00	متوسط	المستوى التعليمي
44,2	23	ثانوي	
55,8	29	جامعي	
100,0%	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25 من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ ان اعلي نسبة من المستوى التعليمي تمثلت في المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 55.8% من ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 44.2% ومن هنا نستطيع القول ان المؤسسة تعتمد علي الكفاءات في إنجاز عملها

رابعا: حسب الخبرة

جدول رقم (07): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار		
9,6	5	أقل من 05 سنوات	الخبرة
50,0	26	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
40,4	21	أكثر من 10 سنة	
100,0%	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25 من خلال الجدول يمكن القول أن نسبة 50% لديهم خبرة من 5-10 سنوات ونسبة 40.4% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات و نسبة 9.6% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ومن هنا نستنتج أن معظم عمال المؤسسة لديهم خبرة من بين 05-10 سنوات

المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة
أولاً: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات لمحور الاتصال
التنظيمي ببلدية حمام الضلعة
الجدول رقم(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات اليك	4,00	,8630	موافقة عالية
02	تتلقني الأوامر من طرف الادارة من خلال تقارير	3,67	1,232	موافقة متوسطة
03	تعقد اجتماعات جانبية للبحث عن حل لمشكلات	3,85	1,017	موافقة عالية
04	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات مع الموظفين لمتابعة تنفيذ البرامج ومناقشة مختلف المشكلات	4,00	,8630	موافقة متوسطة
05	تقوم الإدارة بالإجابة على مختلف الشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين	3,81	1,085	موافقة عالية
06	يشارك الموظفين في إعداد سياسات وأهداف المؤسسة	3,38	1,157	موافقة عالية
البعد الاول: الرسائل الكتابية		3,78	,680	متوفر ومطبق بدرجة عالية
07	تقدم لك الإدارة نصائح على انفراد فيما يخص العمل بدون صفة رسمية	3,88	1,166	موافقة عالية
08	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف أو شفويا	3,90	1,176	موافقة ضعيفة
09	تتبادل المعلومات مع زميلك حول العمل والبرامج	3,98	,804	موافقة عالية
10	تلتزم حضور الندوات والاجتماعات التي تدعو إليها الإدارة	3,48	1,229	موافقة عالية
11	تفضل الإدارة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات إليك	3,71	1,126	موافقة عالية

12	المحادثة الشفوية المباشرة مع الإدارة تساعدك على أداء عمالك بكفاءة	4,00	,9500	موافقة عالية
البعد الثاني الرسائل الشفوية				
		3,82	,4900	متوفر ومطبق بدرجة عالية
13	لدي الإدارة موقع إلكتروني للتواصل والاطلاع على مختلف المستجدات	3,88	1,182	
14	أملك بريد إلكتروني خاص بالعمل للتواصل مع الإدارة	3,31	1,292	
15	تتسم الوسائل الإلكترونية بين الموظفين والإدارة بالوضوح	3,94	,9980	
16	تساهم وسائل التواصل الاجتماعي في تبادل المعلومات الكافية بين العمال	4,08	,9870	
17	تصلك المعلومات في الوقت المناسب في البريد الإلكتروني	3,60	1,159	
18	المعلومات التي تتم عبر الوسائل الإلكترونية غير معرضة للتشويه	3,75	1,135	
البعد الثالث: الرسائل الإلكترونية				
		3,75	,7820	متوفر ومطبق بدرجة عالية
مستوى الاتصال التنظيمي بالبلدية محل الدراسة				
		3,79	,5330	متوفر ومطبق بدرجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (9): نلاحظ ان اجابات أفراد العينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرد على محور يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الإتصال التنظيمي المكتوبة في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة

جاءت حسب الترتيب التالي: تعتبر الإجتماعات الرسمية أحد وسائل الإتصال الفعالة للإيصال المعلومات إليك في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب

4.00 وانحراف معياري 0.86 وبشدة موافقة عالية تليها في المرتبة الثانية تتلقى الأوامر من طرف الإدارة من خلال التقارير بمتوسط حسابي قدر 3.67 وانحراف معياري 1.23 بموافقة متوسطة أما المرتبة الثالثة فقد عادت لعبارة تعقد إجتماعات جانبية للبحث عن حل للمشكلات بمتوسط حسابي بلغ ب

3.85 وانحراف معياري قدر ب 1.01 وبموافقة عالية، في حين عادت المرتبة الرابعة إلى تقوم الإدارة بعقد إجتماعات مع موظفين لمتابعة تنفيذ البرامج ومناقشة مختلف المشكلات بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وبموافقة مرتفعة ، أما المرتبة الخامسة فقد عادت تقوم الإدارة بالإجابة على مختلف الشكاوى والإقتراحات المقدمة من طرف الموظفين بمتوسط حسابي قدر ب 3.81 وانحراف معياري قدر ب 1.08 بموافقة عالية والمرتبة السادسة لعبارة يشارك الموظفين في إعداد سياسات وأهداف المؤسسة بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.15 بموافقة عالية .

وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الإتصال التنظيمي المكتوبة في تحقيق الرضى الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بموافقة عالية، حيث تبين فعلا أن درجة موافقة عالية بمتوسط قدر ب 3.78

__ الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الإتصال التنظيمي الشفهية في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي قدر ب 3.82 وعليه تم قبول هذه الفرضية _ من خلال المعطيات تم قبول الفرضية الثالثة التي تنص يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الإتصال التنظيمي الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي لبلدية حمام الضلعة، عند مستوى متوسط حسابي قدر ب 3.75

ثانيا: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات الرضا الوظيفي

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري عبارات لمحور الاتصال

التنظيمي ببلدية حمام الضلعة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
19	توزيع ساعات العمل الوظيفي مناسب ومعقول	3,83	1,115	عالية جدا
20	ظروف العمل ملائمة لأداء المهام بكل راحة	3,73	1,140	عالية جدا
21	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي	3,94	,9160	متوسطة
22	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	3,67	,9010	عالية

عالية جدا		1,007	3,92	أشعر أن العمل الذي أقوم به يمنحني الاحترام لدي المجتمع	23
عالية		,9830	3,88	توجد عدالة في الحصول على الترقية	24
عالية		1,229	3,52	يتناسب الاجر والمنح الذي اتلقاه مع الجهد الذي ابذله	25
عالية		1,304	3,58	تتيح لي الفرصة للاستفادة من منحة التريص بالخارج	26
عالية جدا		,9130	3,90	تشعر بتضامن من طرف زملائك عند وقوعك في مشكلة ما	27
عالية جدا		,8720	4,15	أتجنب وقوع الخلافات مع الزملاء في بيئة العمل	28
		1,054	3,58	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار	29
		1,067	3,63	لدي القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل	30
		,8040	4,02	أصحح الأخطاء التي قد أقع فيها أثناء قيامي بعملتي	31
		,8960	3,98	أحاول قدر الإمكان تجنب التغيب عن الوظيفة	32
عالية جدا		,45898	; 3,8104	مستوى الرضا الوظيفي لمؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (09): الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لعبارات محور الإتصال التنظيمي لبلدية حمام الضلعة.

نلاحظ عبارة توزيع ساعات العمل الوظيفي مناسب ومعقول قدرت بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف 1.11 وبدرجة عالية جدا، تليها ظروف العمل الملائمة لأداء المهام بكل راحة بمتوسط 3.73 وانحراف 1.14 وبدرجة عالية، وبعدها تتيح لوظيفتي فرص للإتصال والتعاون مع زملائي بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف 0.91 وبدرجة متوسطة.

وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة، بدرجة عالية حيث تبين فعلا أن درجة إتصال عالية حيث قدرت بمتوسط 3.8104 في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لـ الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

(H_0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الاتصال التنظيمي على

الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

(H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الاتصال التنظيمي على الرضا

الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

جدول رقم (10): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية العامة

معامل الارتباط		معامل التفسير		معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
				قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)
	r	R^2		20,715	0.000
	0.541	0.293			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25 من نتائج الجدول اعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين(الاتصال التنظيمي- الرضا الوظيفي) بلغ قيمة $r= 0.541$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=20,715$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق الاتصال التنظيمي يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية 01:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الرسائل الكتابية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:
نص الفرضية الاحصائية:

(H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الرسائل الكتابية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة
(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ الرسائل الكتابية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة
جدول رقم (11): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية

الأولى

معامل الارتباط	معامل التفسير	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
r	R ²	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,330	0,109	0.000	6,125

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط أن معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين (الاتصال الشفهي-الرضا الوظيفي) بلغ قيمة $r=0.330$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=6,125$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F)

هي

أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق الرسائل الكتابية يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

عند مستوى (0.05) يوجد أثر ذو دلالة احصائية لـ للرسائل الكتابية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

2- اختبار الفرضية الفرعية 02:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لـ الرسائل الشفوية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية

صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

(H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الرسائل الشفوية على الرضا

الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الرسائل الشفوية على الرضا

الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

جدول رقم (12): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
R ²	R	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)
0,161	0,401	9,572	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

من نتائج اعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين (الاتصال الكتابي-الأداء الوظيفي) بلغ قيمة $r = 0.401$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 9,572$) وأن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق الرسائل الشفوية يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

عند مستوى (0.05) ل الرسائل الشفوية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

3- اختبار الفرضية الفرعية 03:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل الرسائل الالكترونية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة

بالمسيلة

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية

صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

(H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الرسائل الالكترونية على

الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

(H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ الرسائل الالكترونية على الرضا

الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

جدول رقم (13): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط	معامل التفسير	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
R	R ²	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,567	0,321	0.000	23,637

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

من نتائج اعلاه نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين (الرسائل الالكترونية-الرضا الوظيفي)

بلغ قيمة $r = 0.567$ وهو دال احصائيا حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 23,637$)

وأن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير

إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق الرسائل الالكترونية يؤدي الى زيادة

في الرضا الوظيفي وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

عند مستوى (0.05) لـ الرسائل الالكترونية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة

خاتمة:

لقد تناولت دراستنا الحالية موضوع أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي حيث تعد للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة وذلك لما له من أثر على الرضا الوظيفي وقد حاولنا من خلال دراستنا البحث عن أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي فالإحصاءات داخل المؤسسة يدفع الي الإحساس بالأهمية مقارنة بزملائه وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه الي مجموعة من النتائج تتمثل فيمايلي:
1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي ومنه زيادة تطبيق مستوي الاتصال في المؤسسة يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسائل الكتابية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة ومنه زيادة تطبيق مستوي الاتصال في المؤسسة يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسائل الشفوية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة ومنه زيادة تطبيق مستوي الاتصال في المؤسسة يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسائل الالكترونية على الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة ومنه زيادة تطبيق مستوي الاتصال في المؤسسة يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي.

التوصيات

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا والذي تناولنا فيها موضوع مهم من مواضيع المؤسسات وهو أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات
1-الاهتمام بالموظفين والاحذ بأرائه ومقترحاته التي تدعم وتحقيق أهداف المؤسسة.
2-العمل على خلق جو مناسب وبيئة عمل سليمة لمزاولة الموظفين لأعمالهم على أحسن وجه.
3-تشجيع الموظفين على طرح أفكاره وخلق جو تنظيمي تنافسي يغلب عليه روح الابداع والمنافسة.
4-الاهتمام أكثر بعمليات الدعم والتحفيز ورعاية الجانب النفسي للموظف باعتباره إنسان قبل كل شيء.
5-اهتمام الإدارة بعملية الاتصال بكل أساليبه من خلال خلق قنوات الاتصال وتسهيل نقل المعلومات.
6-أن تحاول الإدارة معرفة حاجات الموظفين وتسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم.

الإفاق المستقبلية

- إعطاء حرية أكبر للموظفين ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- اجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من اداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الي التعرف علي أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي وذلك انطلاقا من الإشكالية الرئيسية التالية

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة بالمسيلة؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية

- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الاتصال التنظيمي المكتوبة في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الاتصال التنظيمي الشفهية في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام الضلعة؟
- 6- هل يوجد أثر ذو دلالة لوسائل الاتصال التنظيمي الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية حمام

الضلعة؟

للإجابة على الإشكاليات السابقة تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في المؤسسة محل الدراسة، حيث تضمن الاستبيان جزئيين أساسيين

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية)

الجزء الثاني: يحتوي محاور الاستبيان وقد قسم الي محوريين

المحور الأول تضمن المتغير المستقل الاتصال التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الرسائل الكتابية، الرسائل الشفهية، الرسائل الإلكترونية) وتضمن 18 عبارة

اما المحور الثاني تضمن المتغير التابع الرضا الوظيفي وتضمن 14 عبارة وقد تم توزيع الاستبانة على 52 موظف ببلدية حمام الضلعة.

Study summary

the present study aimed to identify the effect of organizational communication on job satisfaction. based on the following main problem: le there a statistically significant effect of organizational communication in achieving job satisfaction in the municipality of hammam al dalaa in al msila ?

In light of the main problem, the following sub-questions may be asked

1-is there a significant effect of written organizational means of communication in achieving job satisfaction in the municipality of hamman al dalaa?

2-is there a significant effect of the oral organizational means of communication in achieving job satisfaction in the municipality of hammam al dalaa?

3- Is there a significant effect of the electronic means of organizational communication in achieving job satisfaction in the municipality of hammam al dalaa ?

In order to answer the previous problems, this study relied on the descriptive approach and the questionnaire was used as a tool to collect data in the

institution under study , as the questionnaire included two main parts, the first part: it contains personal data(gender,age,experience,educational level,professional ,status)

Part two : the questionnaire contains the axes of the questionnaire and it has been divided into two axes

The first axis included the independent variable,the organizational communication in its three dimensions (written messages ,oral messages , and electronic messages) and included 18 phrases .

The second axis included the dependent variable job satisfaction and included 14 statement.

Le questionnaire à été distribue a 52 employés de la commune de hammam al dalaa.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

- 1- بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 2- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 3- محمد علي أبو العلا: فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق، دار النشر العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 4- خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 5- هاني عرب: فن الاتصال في الإدارة، 1427.
- 6- بشير العلاق: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 7- منال طلعت محمود: مدخل الى علم الاتصال، الإسكندرية، 2001-2002.
- 8- نوري منير: التسيير العلمي والاتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 9- صالح مهدي محسن العامري: طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
- 10- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016.
- 11- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 12- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008.
- 13- محمد نعمان على البعداني: أساسيات الإدارة والاشراف التربوي، 2013.
- 14- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2014.
- 15- محمود فتوح محمد سعادت: مهارات الاتصال الفعال.
- 16- سالم تسيير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2008.
- 17- مروان الطاهر الزغبى: الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 18- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى اللوزي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 19- لوكيا الهاشمي: بمنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 20- منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 21- فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 22- يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة سكيكدة، 2014.2015.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 1- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في شركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع التنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 2- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.
- 3- جمال الدين عاشوري: الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين سطيف 02، 2014-2015.
- 4- محمد عبد الله العنزي: أثر الاتصالات الإدارية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 5- مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة دراسة بمؤسسة سونلغاز (فرع جيجل)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماع، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرط فونيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
- 6- خليفي سليم: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية (دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم تقنيات التربية البدنية والرياضية، معهد التربية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017-2018.
- 7- صابر عيسى: الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية (دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
- 8- برو هشام: أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة وحدة العصير والمبصرات الغذائية نقاوس - باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
- 9- طهراوي حياة: أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية (دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال - وحدة المدينة)، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة أعمال والمالية، جامعة المدينة، 2010، 2011.
- 10- عز الدين محمد الغزير: الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، رسالة ماجستير في الصحافة، جامعة غزة، 2018.
- 11- اكنان علم الدين مداح: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الافتراضية السورية، 2015.
- 12- شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

- 13- أكساس نريمان: المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي (دراسة حالة المجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2012.
- 14- بووذن نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدفاعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، 2006.
- 15- عبد الرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين قطاع العام والخاص (دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بيئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة)، رسالة ماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2015.
- 16- عزوين زهية: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، 2006.
- 17- عبد الحفيظ القيزي: علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر '2'، 2012، 2011.
- 18- علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم أمنية، كلية دراسات العليا، 2002.
- 19- ايناس فؤاد النووي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى مكة، 1428، 1429.
- 20- زرقاوي امال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة)، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع التنظيم، قسم علوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013-2014.
- 21- إيهاب أحمد عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2008.
- 22- نجاة بوطوطن: تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية ن مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية نموذجاً، مذكرة لنيل درجة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية مدرسة الدكتوراه اقتصاد -مناجمنت، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2010/2009.

ثالثاً: المجالات

- 1- اخلاص زكي فرج: الرضا الوظيفي لدى موظفين وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، 2013.
- 2- سعدي عربية: ماجي براهم، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية 1 نوفمبر 1954 بوهران، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 12، جامعة وهران 2،

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم استبيان معد لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:

أثر الاتصال التنظيمي علي الرضا الوظيفي
دراسة حالة بلدية حمام الضلعة المسيلة

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء موظفين بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة حول أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي.

لهذا نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لمأ هذه الاستمارة بالمعلومات التي تعبر عن رأيكم أو تناسب اختياراتكم بموضوعية، حتى يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، مع العلم أن هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وفي الأخير دتم في خدمة العلم والمعرفة وشكرا على تعاونكم لكم منا جزيل الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور:

- فراحتية العيد

إعداد الطالبتين:

- صغيور فتيحة

- رحلي حدة

السنة الجامعية 2020/2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة 30-40 سنة من 40 - 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3-الخبرة المهنية:
- أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنة
- 4- المؤهل العلمي:
- متوسط ثانوي جامعي
- 5-الوضعية المهنية:
- دائم مؤقت

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع الإشارة (x) في الخانة التي تناسب اختياراتكم

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى معرفة وسائل الاتصال المستخدمة في بلدية حمام الضلعة

الرقم	العبارة	موا فق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
-------	---------	-------------------	-------	-------	----------------------

أولاً: الرسائل الكتابية

1	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات إليك				
2	تتلقى الأوامر من طرف الإدارة من خلال تقارير				
3	تعقد اجتماعات جانبية للبحث عن حل لمشكلات				
4	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات مع الموظفين لمتابعة تنفيذ البرامج ومناقشة مختلف المشكلات				
5	تقوم الإدارة بالإجابة على مختلف الشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين				
6	يشارك الموظفون في إعداد سياسات وأهداف المؤسسة				

ثانيا: الرسائل الشفوية

					تقدم لك الإدارة نصائح على انفراد فيما يخص العمل بدون صفة رسمية	7
					يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف أو شفويا	8
					تتبادل المعلومات مع زميلك حول العمل والبرامج	9
					تلتزم حضور الندوات والاجتماعات التي تدعو إليها الإدارة	10
					تفضل الإدارة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات إليك	11
					المحادثة الشفوية المباشرة مع الإدارة تساعدك على أداء عملك بكفاءة	12

ثالثا: الرسائل الالكترونية

					لدي الادارة موقع إلكتروني للتواصل والاطلاع على مختلف المستجدات	13
					أملك بريد الكتروني خاص بالعمل للتواصل مع الإدارة	14
					تتسم الوسائل الالكترونية بين الموظفين والإدارة بالوضوح	15
					تساهم وسائل التواصل الاجتماعي في تبادل المعلومات الكافية بين العمال	16
					تصلك المعلومات في الوقت المناسب في البريد الالكتروني	17
					المعلومات التي تتم عبر الوسائل الالكترونية غير معرضة للتشويه	18

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

					19	توزيع ساعات العمل الوظيفي مناسب ومعقول
					20	ظروف العمل ملائمة لأداء المهام بكل راحة
					21	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال والتعاون مع زملائي
					22	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي
					23	أشعر أن العمل الذي أقوم به يمنحني الاحترام لدى المجتمع
					24	توجد عدالة في الحصول على الترقية
					25	يتناسب الاجر والمنح الذي اتلقاه مع الجهد الذي ابذله
					26	تتيح لي الفرصة للاستفادة من منحة التربص بالخارج
					27	تشعر بتضامن من طرف زملائك عند وقوعك في مشكلة ما
					28	أتجنب وقوع الخلافات مع الزملاء في بيئة العمل
					29	أشعر بالرضا عن السياسة التي تستخدمها الإدارة في تعاملها
					30	أنا راضي عن أسلوب التواصل بين الموظفين والإدارة
					31	يتم حل الخلافات التي تقع بين الموظفين بطريقة أخلاقية
					32	تسعي الإدارة لتحقيق علاقة احترام مع الموظفين

Table de fréquences

		sex			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	39	75,0	75,0	75,0
	أنثى	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

		age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	1,9	1,9	1,9
	من 30 – 40 سنة	30	57,7	57,7	59,6
	من 40 – 50 سنة	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

		exp			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	9,6	9,6	9,6
	من 05-10 سنوات	26	50,0	50,0	59,6
	أكثر من 10 سنة	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

niv

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	23	44,2	44,2	44,2
	جامعي	29	55,8	55,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	9,6	9,6	9,6
	محايد	4	7,7	7,7	17,3
	موافق	29	55,8	55,8	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	9	17,3	17,3	23,1
	محايد	5	9,6	9,6	32,7
	موافق	20	38,5	38,5	71,2
	موافق بشدة	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	17,3	17,3	17,3
	محايد	4	7,7	7,7	25,0
	موافق	25	48,1	48,1	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	9,6	9,6	9,6
	محايد	4	7,7	7,7	17,3
	موافق	29	55,8	55,8	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	8	15,4	15,4	17,3
	محايد	6	11,5	11,5	28,8
	موافق	22	42,3	42,3	71,2
	موافق بشدة	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0		

a6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	13	25,0	25,0	28,8
	محايد	9	17,3	17,3	46,2
	موافق	19	36,5	36,5	82,7
	موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0		

a7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	8	15,4	15,4	17,3
	محايد	8	15,4	15,4	32,7
	موافق	14	26,9	26,9	59,6
	موافق بشدة	21	40,4	40,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	3	5,8	5,8	13,5
	محايد	5	9,6	9,6	23,1
	موافق	22	42,3	42,3	65,4
	موافق بشدة	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,8	5,8	5,8
	محايد	8	15,4	15,4	21,2
	موافق	28	53,8	53,8	75,0
	موافق بشدة	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	9	17,3	17,3	25,0
	محايد	8	15,4	15,4	40,4
	موافق	20	38,5	38,5	78,8
	موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	7	13,5	13,5	17,3
	محايد	9	17,3	17,3	34,6
	موافق	20	38,5	38,5	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	9,6	9,6	9,6
	محايد	8	15,4	15,4	25,0
	موافق	21	40,4	40,4	65,4
	موافق بشدة	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	5	9,6	9,6	15,4
	محايد	6	11,5	11,5	26,9
	موافق	19	36,5	36,5	63,5
	موافق بشدة	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	11,5	11,5	11,5
	غير موافق	11	21,2	21,2	32,7
	محايد	4	7,7	7,7	40,4
	موافق	23	44,2	44,2	84,6
	موافق بشدة	8	15,4	15,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	3	5,8	5,8	9,6
	محايد	6	11,5	11,5	21,2
	موافق	26	50,0	50,0	71,2
	موافق بشدة	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	4	7,7	7,7	9,6
	محايد	5	9,6	9,6	19,2
	موافق	22	42,3	42,3	61,5
	موافق بشدة	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	7	13,5	13,5	19,2
	محايد	10	19,2	19,2	38,5
	موافق	20	38,5	38,5	76,9
	موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

a18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	7	13,5	13,5	17,3
	محايد	8	15,4	15,4	32,7
	موافق	20	38,5	38,5	71,2
	موافق بشدة	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	9	17,3	17,3	19,2
	محايد	4	7,7	7,7	26,9
	موافق	22	42,3	42,3	69,2
	موافق بشدة	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	8	15,4	15,4	19,2
	محايد	6	11,5	11,5	30,8
	موافق	22	42,3	42,3	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	11,5	11,5	11,5
	محايد	5	9,6	9,6	21,2
	موافق	27	51,9	51,9	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	11,5	11,5	11,5
	محايد	14	26,9	26,9	38,5
	موافق	23	44,2	44,2	82,7
	موافق بشدة	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	11,5	11,5	11,5
	محايد	10	19,2	19,2	30,8
	موافق	18	34,6	34,6	65,4
	موافق بشدة	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	5	9,6	9,6	11,5
	محايد	7	13,5	13,5	25,0
	موافق	25	48,1	48,1	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7,7	7,7	7,7
	غير موافق	9	17,3	17,3	25,0
	محايد	6	11,5	11,5	36,5
	موافق	22	42,3	42,3	78,8
	موافق بشدة	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	11,5	11,5	11,5
	غير موافق	5	9,6	9,6	21,2
	محايد	8	15,4	15,4	36,5
	موافق	19	36,5	36,5	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	9,6	9,6	9,6
	محايد	9	17,3	17,3	26,9
	موافق	24	46,2	46,2	73,1
	موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
	محايد	4	7,7	7,7	15,4
	موافق	24	46,2	46,2	61,5
	موافق بشدة	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,8	3,8	3,8
	غير موافق	6	11,5	11,5	15,4
	محايد	14	26,9	26,9	42,3
	موافق	20	38,5	38,5	80,8
	موافق بشدة	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	21,2	21,2	21,2
	محايد	9	17,3	17,3	38,5
	موافق	20	38,5	38,5	76,9
	موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	1	1,9	1,9	3,8
	محايد	7	13,5	13,5	17,3
	موافق	30	57,7	57,7	75,0
	موافق بشدة	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

b14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
	محايد	9	17,3	17,3	25,0
	موافق	23	44,2	44,2	69,2
	موافق بشدة	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	52	2	5	4,00	,863
a2	52	1	5	3,67	1,232
a3	52	2	5	3,85	1,017
a4	52	2	5	4,00	,863
a5	52	1	5	3,81	1,085
a6	52	1	5	3,38	1,157
a7	52	1	5	3,88	1,166
a8	52	1	5	3,90	1,176
a9	52	2	5	3,98	,804
a10	52	1	5	3,48	1,229
a11	52	1	5	3,71	1,126
a12	52	2	5	4,00	,950

a13	52	1	5	3,88	1,182
a14	52	1	5	3,31	1,292
a15	52	1	5	3,94	,998
a16	52	1	5	4,08	,987
a17	52	1	5	3,60	1,159
a18	52	1	5	3,75	1,135
b1	52	1	5	3,83	1,115
b2	52	1	5	3,73	1,140
b3	52	2	5	3,94	,916
b4	52	2	5	3,67	,901
b5	52	2	5	3,92	1,007
b6	52	1	5	3,88	,983
b7	52	1	5	3,52	1,229
b8	52	1	5	3,58	1,304
b9	52	2	5	3,90	,913
b10	52	2	5	4,15	,872
b11	52	1	5	3,58	1,054
b12	52	2	5	3,63	1,067
b13	52	1	5	4,02	,804
b14	52	2	5	3,98	,896
اتصال كتابي	52	2,00	5,00	3,7853	,68228
اتصال شفوي	52	2,67	5,00	3,8269	,49061
اتصال الكتروني	52	1,33	5,00	3,7596	,78272
الرضا الوظيفي	52	2,50	4,50	3,8104	,45898
الاتصال	52	2,44	4,78	3,7906	,53305
N valide (liste)	52				

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,860	,871	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الرضا الوظيفي	15,1624	4,546	,541	.	,863
الاتصال	15,1822	3,562	,979	.	,761
اتصال شفوي	15,1876	3,640	,657	.	,840
اتصال كتابي	15,1459	4,322	,615	.	,848
اتصال الكتروني	15,2132	3,192	,719	.	,832

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,541 ^a	,293	,279	,38978

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	3,147	1	3,147	20,715	,000 ^b
	de Student	7,596	50	,152		
	Total	10,744	51			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), الاتصال

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,330 ^a	,109	,091	,43752

a. Prédictors : (Constante), اتصال كتابي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,173	1	1,173	6,125	,017 ^b
de Student	9,571	50	,191		
Total	10,744	51			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), اتصال كتابي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,401 ^a	,161	,144	,42467

a. Prédictors : (Constante), اتصال شفهي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,726	1	1,726	9,572	,003 ^b
de Student	9,017	50	,180		
Total	10,744	51			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), اتصال شفهي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,567 ^a	,321	,307	,38197

a. Prédicteurs : (Constante), اتصال الكتروني

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,449	1	3,449	23,637	,000 ^b
de Student	7,295	50	,146		
Total	10,744	51			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), اتصال الكتروني

