

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم والاعلام والاتصال



دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال

—دراسة على عينة من عمال ومستخدمي ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة—

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إعلام واتصال

اشراف الدكتور:

د - يحي تقي الدين

اعداد الطالبة:

—هالة موسى

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله العظيم والصلاة والسلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله وإحسانه الذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان وحثنا على المثابرة والجهد في الحصول عليها بلا حدود لزمان أو مكان .

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف المحترم يحي تقي الدين لأرائه السديدة وتوجيهاته المفيدة ونصائحه القيمة في إثراء هذا العمل .

وبالغ شكرنا و عرفاننا إلى جميع أساتذتنا الكرام بقسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة المسيلة .

كما نخص بالشكر كل عمال ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة لمساهماتهم في ملء الاستبيان وتقديم المعلومات اللازمة . وشكرا لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وكانوا لنا بمثابة السند، الدعم والتشجيع .

إهداء

أهدي ثمرة مجهوداتي إلى :

سبب نجاحي وأهل تقتي ،إلى منبع أفكارى ولا ابالغ إن قلت ملهمتي ، إلى أماه الأكبر من وصف قلبي ومعاني كلماتي .

إلى مصدر عزى وكبريائى وأنفتى ،إلى حبيبي أبتى .

إلى مهجة قلبي وفلذة كبدي ابنتى يقين .

إلى أشقائى شقيقائى مصدر سكونى وأوجاع رأسى إلى : عفاف ،عبير ،لجين ،نسيمة ،أمين ،تقى الدين ، الزبير ، هارون ،مصعب .

إلى أهلى وعائلى .

إلى رفقة عمرى : حياة ،كافية ،فيروز ،فطيمة ،فطيمة ،نبيلة ،صبرينة .

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم قلبي .

- هالة -

ملخص الدراسة:

تمحورت الدراسة الراهنة حول موضوع ديناميكي تناوله العديد من الباحثين في مختلف التخصصات (علم النفس تنظيم وعمل، علم الاجتماع الاتصال، التسيير...) وهو الاتصال على اعتباره عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فعملية الاتصال تعتبر من بين أهم العمليات التي تحرص كافة المؤسسات على ضمان فعاليتها، هذا لما له من أهمية كبيرة في ضمان توفير مختلف المعلومات للمؤسسة مما يسمح لها بترشيد القرارات كما أن ضمان الاتصال المستمر وفي كل الاتجاهات داخل المؤسسة يسمح بتحسين أداء الموارد البشرية بها وكذا تحفيزها على الإبداع وتنمية قدراتها وبالتالي تجويد العمل، وهذا الأخير يكون نتيجة الرضا الوظيفي لها .

وعليه فقد جاءت الدراسة لتثير إشكالية محددة تدور حول تساؤل رئيسي هو: دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة، حيث تبنت هذه الدراسة مدخل العلاقات الإنسانية للإجابة على تساؤلاتها وجاءت كالتالي:

__ ما هي مكانة الاتصال في المؤسسة؟

__ كيف يعزز الاتصال أهمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

__ ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي؟

وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى وصف وتحليل الاتصال في المؤسسة وطريقة تحقيقه للرضا الوظيفي للعمال فإنها تنتمي للدراسات الوصفية.

وقد استخدمنا أداة العينة القصدية حيث تم توزيع استمارة استبيان على موظفي وعمال ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة وبلغ عددها 33 استمارة وهو العدد الإجمالي للموظفين.

أما أهم النتائج فكانت كالتالي:

__ بالنسبة للتساؤل العام الذي كان حول الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة فقد توصلت الدراسة إلى أن للاتصال دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة وبدرجة عالية.

بالنسبة للتساؤلات الجزئية فكانت نتائجها:

_ للاتصال مكانة عالية في المؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

_ للاتصال دور بارز في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة.

_ للاتصال دور في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي بدرجة عالية.

Abstract:

The current study focused on a dynamic issue that has been addressed by many researchers in various fields (psychology, organization and work, sociology, communication and management) is communication as it is the backbone of the administrative process in its various dimensions .

The communication process is among the most important processes that all institutions are keen to ensure their effectiveness because it provides various important information for the organization ,allowing it to rationalize decisions also ,ensuring continuous communication ,and in all directions within the organization ,allows improving the performance of human resources and motivate them to creativity and develop their capabilities ,and thus improve work and this process is the result of job satisfaction.

Accordingly, the study came to raise a specific problem that revolves around a major question :The role of communication in achieving job satisfaction for workers of the office of youth institutions in M'sila .

As this study adopted the approach of human relation to answer its questions:

_What is the status of communication in the organization?

_ How does communication enhance the importance of human resources in the organization?

_ What is the role of communication in achieving indicators of job satisfaction?

Since this study aims to describe and analyze communication in the organization and how it achieves job satisfaction it belongs to descriptive studies.

We used the intentional sample tool where a questionnaire was distributed to the employees of youth institution and the number reached 33 forms ,which is the total number of workers .

The most important results were as follows:

_ As for the general question ,which was about the role of communication in achieving job satisfaction among workers of the office of youth institution, the study concluded that communication has an important role in achieving job satisfaction among workers of the office of youth institution to a high degree.

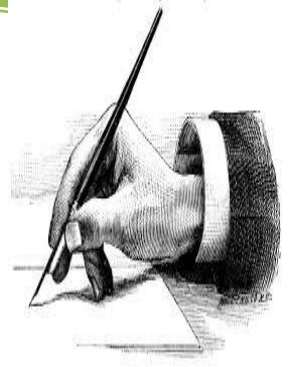
For the partial questions, the results were:

_ to communication a high position in the institution from the point of view of the study sample .

_ communication has a prominent role in promoting the Importance in an organization.

_ communication has a role in achieving high degree of job satisfaction indicators.

مقدمة

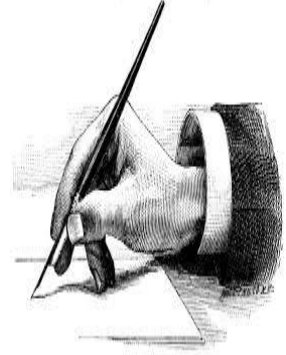


تعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا مفتوحا يضم موارد مختلفة (بشرية، مادية، فنية...) تعمل على تحقيق أهداف معينة إضافة إلى ذلك تعتبر المؤسسة مجالا لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين، وتختلف المؤسسات حسب النشاط والحجم والطبيعة والأهداف، وبما أن المؤسسة وحدة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها فقد اعتبرت عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية فيها باعتبارها أداة مكتملة للعملية الإدارية، وهي تمكن المدراء والمسؤولين على ما يحدث داخل المؤسسة ويساعدهم على اتخاذ القرارات السليمة الهامة التي تعتمد على حصولهم على المعلومات والبيانات الصحيحة في الوقت المناسب مما يسهل عليهم عملية التوجيه والإشراف والتنظيم والتخطيط بل أكثر من ذلك التأثير في العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق بين مختلف أنشطة الإدارة داخل المؤسسة، كما أن للاتصال في المؤسسة أهمية ودور كبيرين في تكوين العمال للعلاقات الجيدة فيما بينهم وأيضا بينهم وبين رؤسائهم ويكون أساسها المودة والثقة، تنمى التعاون والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتحقيق الأهداف (سيد عبد الحميد مرسي، 1974، ص 45) وبالتالي الشعور بالراحة النفسية التي مردها إلى الإحساس بالرضا عن كل ما يقدمه العمل ومحيطه لأن الرضا الوظيفي يعد من أهم المقومات الأساسية التي تكفل تفعيل طاقات الموظفين ضمن بيئة عمل اجتماعية صحية يكفلها الاتصال.

انطلاقا مما سبق ذكره ونظرا لأهمية موضوعي الاتصال والرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة ومواردها البشرية على حد سواء وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان: دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال دراسة على عينة من مستخدمي ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة. ولتحقيق ذلك تم تقسيم البحث إلى أربع فصول، وكانت كالاتي: مقدمة تناولت فيها العرض العام للدراسة، الفصل الأول تعرضت فيه للإطار المنهجي للدراسة وتناولت فيه الإشكالية الخاصة بالدراسة والتي تدور حول الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة وخاصة في مجال تحقيقه للرضا الوظيفي، وانتقلت للتساؤلات ثم تناولت أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، الأهداف ثم حددت المفاهيم والمصطلحات وبعدها الدراسات السابقة ثم المدخل النظري للدراسة، مجالات الدراسة وكذا نوع الدراسة والمنهج المستخدم وأيضا مجتمع البحث وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات. أما الفصل الثاني فكان بعنوان مدخل للاتصال احتوى على مبحثين الأول مفهوم الاتصال أين عرضت التعريف، أنواع الاتصال وطرقه، ومهارات الاتصال. أما المبحث الثاني بعنوان مكانة الاتصال في المؤسسة واندرجت تحته أهمية الاتصال، مقوماته، معوقاته. أما الفصل الثالث فكان بعنوان الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي والذي اشتمل كذلك على مبحثين، الأول مفهوم الرضا الوظيفي وآثاره حيث تم تعريف الرضا الوظيفي وآثار الرضا وعدم الرضا الوظيفيين، محددات الرضا

الوظيفي وأيضاً بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. أما المبحث الثاني فعنوانه علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي الذي تحدثت فيه عن دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي، تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي وتأثير أنواع الاتصال على تحقيق الرضا الوظيفي. أما الفصل الرابع فتناولت فيه الجانب الميداني للدراسة وهذا من خلال التعريف بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة، وعرض نتائج الدراسة في ظل التساؤلات وكذا التوصيات والاقتراحات وفي الأخير خاتمة البحث.

الجانب المنهجي



- إشكالية الدراسة
- التساؤلات
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- الدراسات السابقة
- المدخل النظري للدراسة
- مجالات الدراسة
- نوع الدراسة والمنهج المستخدم
- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات

يعتبر الاتصال أهم ميكانيزم محرك لكافة العلاقات الإنسانية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات في بيئتهم الاجتماعية أو المؤسسات التي يعملون فيها: اقتصادية، تجارية، خدمية، اجتماعية خيرية، حكومية هذه الأخيرة التي تحرص على ضمان فعالية عملية الاتصال والتي تكتسي أهمية بالغة في تحسين طرق تسيير مختلف الأنشطة والمهام بهذه المنظمة وبقدر جودة الاتصال تتحدد جودة أداء هذه الوظائف وبالتالي الأداء على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا مما يظهر التكامل في الأداء والتنسيق بين الإدارات وأقسامها وكذا بين الموظفين الذين يمثلون الموارد البشرية التي بواسطتها تحقق المؤسسة أهدافها المسطرة، مما يجعلها تركز بصورة مستمرة على تحسين أدائهم وكذا تحفيزهم على الإبداع وتنمية قدراتهم ومساهماتهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة موفرة بذلك بيئة العمل المناسبة والمشجعة على التعبير والتفكير والإبداع، كما تهتم بمصالح الموظفين والعمال واحتياجاتهم وسماع انشغالاتهم موظفة الأساليب الاتصالية المناسبة.

والجلي من كل ما سبق أن المؤسسة إذا أولت الأهمية المستحقة للعنصر البشري فإنها بذلك تدفعه للأداء المثالي وكفاءة إنتاجية عالية ناتجة عن رغبة العامل في الإبداع والتميز، فالفرد يبدع ويتحرك في حدود رضاه ويترجم هذا الرضا في موقف تجاه عمله وهذا لا يحدث إلا باستخدام الاتصال، وتم التركيز على هذا الموضوع بهدف توضيح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والاتصال في المؤسسة العمومية وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

__ ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة؟

التساؤلات:

ولمعالجة وتحليل الإشكالية وإثباتها في الجانب الميداني بإسقاطها على ديوان مؤسسات الشباب نطرح التساؤلات التالية:

__ ما هي مكانة الاتصال في المؤسسة؟

__ كيف يعزز الاتصال أهمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

__ ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي؟

الأسباب الذاتية:

- الاحتكاك المباشر والتعامل اليومي مع موظفي ديوان مؤسسات الشباب وملاحظة بعض التصرفات التي تصدر عنهم سواء بقصد أو بغير قصد، وكذا ردود الأفعال تجاه المواقف كون لدي الرغبة في معرفة هل لذلك علاقة بظروف عملهم وهل لهذه الأخيرة انعكاسات على رضاهم الوظيفي.
- الرغبة في إفادة إدارة المؤسسة بدراسات أكاديمية في إطار الاتصال.
- تسليط الضوء على دور الاتصال داخل المؤسسة.
- الرغبة في تطبيق تخصص الدراسة "اتصال وعلاقات عامة" في مكان العمل ديوان مؤسسات الشباب.

الأسباب الموضوعية:

- السعي لإسقاط الجانب النظري من البحث العلمي على الجانب الميداني، ومعرفة مدى واقعية الدراسات النظرية.
- أهمية الاتصال في الإدارة ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.
- مساعدة المؤسسة على إدراك أهمية العنصر البشري في دفع عجلة تطور المؤسسة باستخدام الاتصال.
- إيلاء الأهمية إلى دراسة الظواهر السلوكية في المؤسسة واعتبار الاتصال أهم الميكانيزمات المحركة لهذه السلوكيات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- إمكانية الاستفادة منها في رسم الخطط والسياسات التي تساعد في خلق آليات جديدة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تقدم الدراسة مقترحات عملية تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنعكس بالإيجاب على العاملين والمسؤولين على حد سواء.
- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالاتصال وأهميته كعامل مؤثر في أداء وفعالية المؤسسة.
- معرفة آراء العمال حول الاتصال ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- معرفة طبيعة العلاقات السائدة بين العمال.

- تعتبر أول دراسة ميدانية بعد عقد اتفاقية تعامل بين الجامعة ومؤسسة ديوان مؤسسات الشباب.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المكانة التي توليها مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب للاتصال.
- التعرف على دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- التعرف على أهمية الاتصال ودوره في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي.

تحديد المفاهيم:

الاتصال:

التعريف الاصطلاحي:

هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بما وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاثة هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل.

هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى، ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر (المرسل إليه) فإن الاتصال لا يكون قد تم.

__ الاتصال هو عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل (مصطفى محمود أبو بكر، ص 40).

التعريف الاجرائي:

هو عملية نقل وإيصال وتبادل رسالة أو معلومة أو أمر أو طلب ذو هدف وغاية بشكل بسيط من إدارة المؤسسة (ديوان مؤسسات الشباب) إلى عمالها ومستخدميها، عن طريق القنوات الاتصالية باستخدام الطرق الاتصالية المختلفة سواء المكتوبة أو الشفهية.

الرضا الوظيفي:

التعريف الاصطلاحي:

يعرفه هوبوك: بأنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: إنني راض في وظيفتي (علال عبد الرزاق هاشم، 2009، ص 85).

كما يعرفه هيرزبيرج بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.

أما فروم يرى بأن الرضا الوظيفي شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية.

التعريف الإجرائي:

هو نتاج الإشباع المحقق للعمال في مؤسسة ديوان مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب من خلال الوظيفة التي يندونها.

العمال:

التعريف الإجرائي:

هم مجموعة من الأفراد الذين يؤدون مهامهم وأعمالهم داخل المؤسسة تربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم المحددة داخل المؤسسة بمقابل أجر مادي.

أ_ الدراسات الأجنبية:

1_ دراسة "كاتز كوبي وموريس" 1950: وخلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها هذا البحث استطاعت من خلال الاتصال أن تقنع العاملين بضرورة إحصار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت. وكان مسئولوا الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال الخمسة عشر دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات، وكانت الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع (عبد الرحمان عزيزو، 2004، ص 17).

2_ دراسة لوبوي 1966: هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب الرضا وعدم الرضا لدى العمال في القطاع الصحي. وأجرى دراسته على 482 ممرضة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عوامل للرضا وهي المظهر الاجتماعي والعلاقات الإنسانية ومساعدة المرضى، وتساهم هذه العوامل في تحقيق الرضا بنسب متفاوتة.

ب _ الدراسات العربية:

1_ دراسة محمد علي محمد 1978: انطلقت الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية وقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية. وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي، ولقد اعتمد الباحث على ثلاث أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

_ الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء القيام بعملهم.

_ المقابلة الحرة: وذلك لإفصاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم (بوغراب حدة، 2014، ص ص 10_11).

_ الاستمارة: استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال.

ولقد شملت دراسته خمسة جوانب للاتصال:

1. بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.
2. بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
3. مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.
4. بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.
5. بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط.

ولقد استخلص محمد علي محمد في دراسته أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة، كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمونه يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال وكذا عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

2_ دراسة نصر محمد العديلي 1980: حملت عنوان دوافع وحوافز العاملين والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وكان هدف الدراسة التعرف على دوافع عمال القطاع العام في المملكة العربية السعودية ومستوى رضاهم مقارنة بما توفر لهم الوظيفة، وقد شملت الدراسة 224 موظفا من موظفي الأجهزة الحكومية بكافة مناطقها الجغرافية وقد طور الباحث اسبيانا لقياس أهمية الدوافع والحوافز ضمن مقياس الرضا. وتوصلت الدراسة إلى أن موظفي القطاع الحكومي السعودي راضون بشكل عام، وأنهم متجانسون في رضاهم (عبد الرحمان عزيزو، ص 14).

ج _ الدراسات الجزئية:

1_ دراسة طبيش ميلود 2011: بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي بالمؤسسة، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي ومعرفة مدى علاقة الاتصال التنظيمي بدناميكية جماعة العمل بالمؤسسة (غرزولي نورهان، 2015، ص ص 14_15).

وقد اتبع هذا الباحث المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وقدرت عينة البحث بـ 43 فرد استخدم الملاحظة البسيطة واستمارة المقابلة كأدوات لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

_ أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.

__ أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين.

__ أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة.

2 _ دراسة إيمان الصبيان 2012: بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة تلمسان. حيث أفرزت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة وهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية وهو يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز أي أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال (برياح محمد الأمين، موساوي يحيى، 2015، ص 18).

مناقشة الدراسات السابقة:

1_ الدراسات المتعلقة بالاتصال: تناولت الدراسات السابقة موضع الاتصال من عدة جوانب سواء من حيث طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي وكذا الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي وتشابهه مع الدراسة الحالية في عملية الاتصال وتفاعل الأفراد فيما بينهم ضمن محيط عمل يخضع لنظام إداري وتختلف هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في أن هذه الأخيرة تناولت الاتصال الذي يشترط مشاركة المعلومات وشفافيتها ووضوحها وسلاسة نقلها حتى يضمن الفهم المرغوب فيه من قبل جميع الأفراد العاملين في جو من الثقة وبالتالي نجاح العملية الاتصالية وتحقيق الأهداف المرجوة. أما الدراسات السابقة فقد تناولت الاتصال كجانب من جوانب العملية التنظيمية .

والمستفاد من هذه الدراسات فهو الإحاطة بموضوع الاتصال من مختلف جوانبه واستخدام أدوات البحث الصحيحة، وكذا المنهج المناسب للبحث وكيفية إسقاطه على الدراسة والاستعانة ببعض المراجع.

2_ الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي: تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها تربط الرضا الوظيفي بعوامل فيزيقية تخص محيط العمل أو مادية مثل الأجور والمحفزات المادية الأخرى وكذا عوامل ذاتية تخص العامل (تقدير الذات، الحرية في إنجاز العمل، اتخاذ القرار).

وتختلف عنها في الدراسات السابقة وخاصة العربية والأجنبية في أن نمط تفكير الشعب الجزائري يختلف عن بقية الشعوب، طبيعة النظم الإدارية السائدة.

والمستفاد من هذه الدراسات هو توسيع المتغيرات الوسيطة التي من الممكن أن تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال القطاع العام فبالإضافة إلى العوامل المادية والمعنوية نجد العوامل التنظيمية.

المدخل النظري للدراسة:

نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المنظمة أو المصنع أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، العلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبنى على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء.

وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج كرضاء العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها وزيادة كفاية الإنتاجية (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 65).

كما تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري، وجانب العلوم السلوكية والتي انبثق منهجها عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة "هاوثورن" خلال العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية لتاييلور التي تميل لأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال.

فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي فمثلا هنري فايول من أهم مبادئ التعاون وأكد على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال ، وماكس فيبر هو الآخر ذكر التعاون ودوره في تحقيق الإنتاجية، فكلاهما إذن اهتم بالإنتاج وأهمل حق الفرد كعامل وإنسان له رغبات وحاجات معنوية إلى جانب الحاجات المادية، فأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتم معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1999، ص 93_94). فأول ما بدأ به مايو في دراسته الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج ، ثم ما لبث أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي

، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح إلتون مايو أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها (السيد الحسني، 1983، ص 124) ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية كآلاتي (بن زاف جميلة، 2015، ص 61):

- إن المنظمة بناء اجتماعي.
- للحوافر المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.
- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- اتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.
- رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.
- تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مدير المنظمة إلى المهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية (رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، ص ص 55_56).

أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:

تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع هاثورن وتتلخص في

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي (بن زاف جميلة، ص 63).
- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

➤ أن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين (علي غربي وآخرون، 2007، ص 35)

تطبيق النظرية على موضوع الدراسة:

أصبحت الغدارة الحديثة تولي أهمية بالغة للعنصر البشري وكذا العلاقات الاتساقية داخل المؤسسة وأثبتت أن المعرفة الأنسب والاهتمام بالعاملين تنعكس بالإيجاب على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، ويبدأ ذلك بالإحاطة بحاجات العاملين ودوافعهم، فعلى اعتبار أن عمال ديوان مؤسسات الشباب هم أفراد يسعون لتلبية حاجاتهم المختلفة من خلال ممارسة نشاطاتهم كل على حسب الوظيفة الموكلة إليه سعيا منهم لتحقيق ما يتطلعون إليه، وكذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلالهم، فيجب بذلك أن توفر لهم البيئة المناسبة للعمل، تتخللها حمايتهم من الأذى الجسدي والنفسي وكذا حاجة الاستقرار سواء المالي أو النفسي ويتمثل شعور العمال بالراحة من موقف الرؤساء منهم وتعاملهم معهم وكذا معرفة لما يراد منه كعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المؤسسة وفرص التقدم وعرفته لواجباته ومسؤولياته في عمله في ظل من التشاركية والتعاون والتفاعل الاجتماعي مما يضفي جوا من الاحترام والصدقة والقبول وكل ذلك ينعكس إيجابا على أدائهم ورضاهم الوظيفي .

أهم الانتقادات الموجهة للنظرية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون ان النتائج محدودة ولم تصنف شيئا جديدا.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلويا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية (univ_sétif2 .dz)

المجال البشري:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة قصدية من موظفي ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة ز

المجال المكاني:

تمس الدراسة الميدانية مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية المسيلة

المجال الزمني:

امتدت طيلة ثلاثة أشهر و 19 يوم أي ابتداء من 20 نوفمبر 2019 إلى 10 مارس 2020، وهذه الفترة في المؤسسة تعتبر فترة الذروة للعمل لإنهاء السنة المالية السابقة.

المجال الموضوعي:

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الاتصال والرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بينهما في المنظمة في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم التركيز على تحليل المتغيرين الاتصال والرضا الوظيفي من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين والعمال بالإضافة للملاحظة البسيطة.

نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

نوع الدراسة: تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى دراسة الوقائع، الأحداث، الظواهر وتحاول تحليلها وتفسيرها من أجل تصحيح هذا الواقع وإجراء تعديلات فيه واستكمالها وتطويره حيث يرى محمد منير حجاب بأن الدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع (محمد منير حجاب، 2006، ص 78)

المنهج المستخدم:

تعريف المنهج: هو جملة المبادئ والقواعد التي يجب على الباحث اتباعها من بداية بحثه إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر محل الدراسة (أحمد زكي، ص 267).

وفي هذه الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة للوصول إلى الحقيقة بعمق وسعة ويعد هذا المنهج من مناهج البحث المستخدمة في الدراسات الوصفية والذي يهدف إلى التحليل وفهم المشكلة أو ظاهرة محدودة ودقيقة بدراسة خصائصها بالتفصيل مثل ما حدثت في سياقها الحقيقي.

فمنهج دراسة الحالة هو إذن ذلك المنهج الذي يهدف إلى دراسة الظواهر الاجتماعية من خلال التحليل المعمق لحالة فردية قد تكون شخصا أو جماعة أو مجتمعا محليا أو المجتمع بأكمله، فهو يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة (عمار بوحوش، ص 99) وتتضمن هذه البيانات جوانب شخصية وبيئية ونفسية (عمار بوحوش وآخرون، 2019، ص ص 134_135).

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

مجتمع البحث: هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث (أحمد بن مرسل، 2005، ص 51). كما يعرف مجتمع البحث حسب مادلين قرافيت أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيره من العناصر الأخرى والذي يجري عليه البحث أو التقصي (موريس أنجرس، 2004، ص 102).

ويعرف أيضا بأنه مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل المجتمع الكل أو المجموع الأكثر الذي يريد الباحث دراسته ويتم تعميم النتائج على كل المفردات (محمد عبد الحميد، 2005، ص 204).

ومجتمع البحث في دراستنا هذه هو مستخدمي وعمال ديوان مؤسسات الشباب لولاية المسيلة.

عينة الدراسة: تعرف العينة بأنها نموذج يشمل جانبا أو أجزاء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث بدراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات (عامر إبراهيم قنديلجي، 2008، ص 145)، والعينة القصدية هي المستخدمة في هذا البحث فهي العينة التي يختارها الباحث بشكل قصدي لاحتياجه إلى تخصص معين يصب في طرح المشكلة ومعالجتها (محمد منير حجاب ص 124).

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت في هذه الدراسة على الملاحظة واستمارة الاستبيان باعتبارها أكثر الأدوات ملائمة لموضوع الدراسة.

الملاحظة: تعني المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجل الملاحظات أولاً بأول كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات (حسين محمد جواد الجبوري، 2013، ص 162) وحسب frey فإن الملاحظة تعتبر من أكثر الأدوات استخداماً في دراسات الاتصال لما توفره من ميزة جمع عدد كبير من البيانات والمعلومات (موريس أنجيس، ص 107).

وفي دراستي هذه اعتمدت على الملاحظة البسيطة كونها لا تخضع لضبط علمي بل الهدف منها هو الحصول على معلومات وبيانات أولية عن الظاهرة لتكوين فكرة أو تصور مبدئي (منال هلال المزاهرة 2012، ص 235)، فمن خلال ملاحظتي للعمال في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب وباعتباري أحد موظفيه فقد لاحظت استخدامهم لمختلف أنواع الاتصال وتكوين مختلف العلاقات داخل المؤسسة.

استمارة الاستبيان: تعتبر من أهم أدوات البحث لما تتميز به من اختصار للوقت والجهد والتكلفة، هذا ما جعلها من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في الأبحاث الاجتماعية والإنسانية.

إذ يعرف الاستبيان على أنه إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين (كامل محمد المغربي، 2007، ص 135)

ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بصفة مقصودة للحصول على معلومات وآراء حول موقف أو ظاهرة معينة (فضيل دليو، على غرابي، 1999، ص 191)، وقد اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث كونه يساعد في الاستقصاء ويساعد على تبويب البيانات مما يرفع من دقة النتائج والحصول على الاستمارة في صورتها النهائية ثم العمل عبر عدة مراحل:

— تصميم الاستمارة انطلاقاً من رؤيتي الشخصية، إضافة إلى الاعتماد على ما توفر من الدراسات السابقة.

— الوعي عند وضع أسئلتها وموافقها لغرض الدراسة وأهدافها.

— تم عرضها على الأستاذ المشرف.

تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وذلك بهدف معرفة مدى وضوح الأسئلة ودقتها وشموليتها للموضوع أيضا قابلية الأسئلة للاستجابة من طرف المبحوثين حسب التسلسل والبناء الذي وضعت فيه. وقد احتوى بناء الاستمارة على جزأين: الأول تم تخصيصه للبيانات الشخصية فيها، ثم تخصيص الجزء الثاني للمحاور.

الدراسة الاستطلاعية:

-ثبات وصدق الاستبيان: دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة.

أ/ الثبات: ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ (0.77) ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

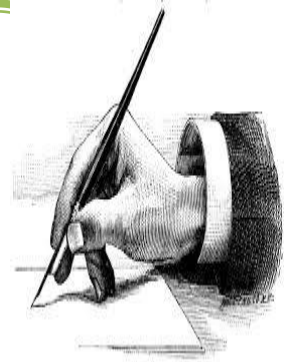
الجدول رقم (1) يوضح ثبات استبيان دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	
47	0,770	عبارات الاستبيان ككل

ب/ الصدق:

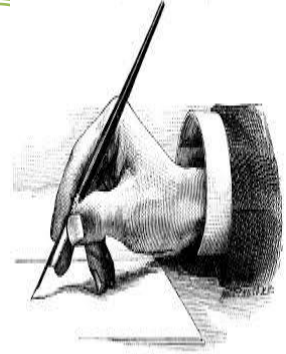
صدق الاتساق الداخلي الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل: تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائيا حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.83)، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.63) حيث جاءت دالة أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.90) وهذا يعني أن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل		
مستوى الدلالة	الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية
0.01	0,838**	المحور الأول (مكانة الاتصال في المؤسسة)
0.05	0,639*	المحور الثاني (دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة)
0.01	0,901**	المحور الثالث (دور الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي)
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).		

الإطار النظري



مدخل للاتصال



المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

المطلب الثاني: أنواع الاتصال وطرقه

المطلب الثالث: مهارات الاتصال

المبحث الثاني: مكانة الاتصال في المؤسسة

المطلب الأول: أهمية الاتصال

المطلب الثاني: مقومات الاتصال

المطلب الثالث: معوقات الاتصال

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في الإدارة ، وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المؤسسة ،وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال وظيفة رئيسية في الإدارة نظرا للتفاعلات التي يحدثها في العلاقات من تبادل للمعلومات والمنافع (داخليا وخارجيا) مما يسمح لها بترشيد القرارات المتخذة ، كما أن ضمان نظام الاتصال المستمر في كل الاتجاهات داخل المؤسسة يسمح بتحسين أداء الموظفين وكذا تحفيزهم على الإبداع وتنمية قدراتهم ،وبالتالي إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات واستخدام مهارات الاتصال بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

أ_ لغويا:

يقال كان على اتصال به، أي على علاقة ارتباط وصلته، كما يرد بمعنى التصاق وتقارب واشتراك (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص73).

عرفه مختار القاموس بأنه: وصل الشيء بالشيء وصلا، بمعنى: نقل المعلومات والأفكار والمشاعر، بين شخص وآخر، وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين (سلوى عثمان الصديقي، 1999، ص 10)

ب _ اصطلاحا:

يعرفه ناصر محمد العديل بأنه: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه (ناصر محمد العديلي، 1995 ص164).

عرفه أبو بكر والبريدي بأنه: سلسلة من العمليات المركبة والهادفة، العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية، لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف، تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال باستخدام رموز وأدوات معينة، بما يضمن جودة مدخلاته ومخرجاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية، تنظيمية، اقتصادية ومادية (مصطفى محمود أبو بكر، ص48).

الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار والشعور، والسلوك وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه (مصطفى محمود أبو بكر، ص 39).

ومن خلال هذه التعريفات يتبين أن الاتصال هو العملية التي يستطيع من خلالها طرفان أن يتشاركا في فكرة أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو أفكار أو آراء معينة ويريد نقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال وطرقه

01/أنواع الاتصال:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصال في المؤسسة بحيث يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية واتصالات غير رسمية.

أولاً: الاتصال الرسمي:

وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المؤسسات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة والقواعد العامة المتبعة في هذه المؤسسة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص 309).

كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسمية، ويتخذ هذا النوع من الاتصال أربعة اتجاهات أو أشكال وهي:

أ_ الاتصال النازل أو الهابط: وهو الاتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المؤسسة والمديرين إلى العاملين ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين (صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص 317).

وللاتصال الهابط هدفان هما:

_ توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

_ قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس للمرؤوس (محمد يسري إبراهيم دعبس، 1999، ص 183).

ب _ الاتصال الصاعد: ويهدف إلى إيصال المعلومات إلى أعلى ويأتي مكملاً للاتصال الهابط، حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوفر لهم القدرة على إصعادها إلى الأعلى، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها

الفصل الأول: مدخل للاتصال

للعاملين، وأنه تم فهمها واستيعابها وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا .

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من " ليسلي وليود " في أربع نقاط (طريق شوقي فرج وآخرون، ص 289) والمتمثلة في:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفه مع المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

جـ الاتصال الأفقي: ويعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام (صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص 317).

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 225).

د _ الاتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في: أنه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق (محمود سلمان العميان، 2005، ص 244).

انطلاقاً من أهمية الاتصال الرسمي واهتمام المنظمة بكل نوع من أنواعه فإن ذلك يؤدي إلى تكوين انطباع جيد لدى المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كاف وبصورة واضحة ومنتظمة مما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة ولائهم وتعاونهم وبالتالي تحقيق الرضا في العمل.

ثانياً: الاتصال غير الرسمي

الفصل الأول: مدخل للاتصال

هو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المؤسسة متخطية خطوط السلطة الرسمية وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم عن بعض وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية (صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص318).

إذن فالاتصالات غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على إثر تجارب "هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في إنجاز أهداف المؤسسة.

ويظهر هذا النوع من الاتصالات نتيجة توفر مبدأ العدالة في المؤسسة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين، وكذلك وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها بالإضافة إلى رغبات الأفراد القياديين في المؤسسة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور فيها (سلمان محمود العميان، ص250).

فال اتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل المؤسسات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعا من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير ومن أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل المؤسسة ينبغي على المؤسسة أو مديرها الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف المؤسسة.

02/ طرق الاتصال في المؤسسة:

هناك عدة طرق منها الطرق المكتوبة ومنها الشفهية

أ_ طرق الاتصال المكتوبة: وتتمثل في:

- ✓ الأوامر والتعليمات: كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات.
- ✓ الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
- ✓ مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المؤسسة ومعلومات عنها وعن أهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.
- ✓ الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابت، أو قد يكون قابلا للتعديل والتطوير وهي تشبه اللوائح.

الفصل الأول: مدخل للاتصال

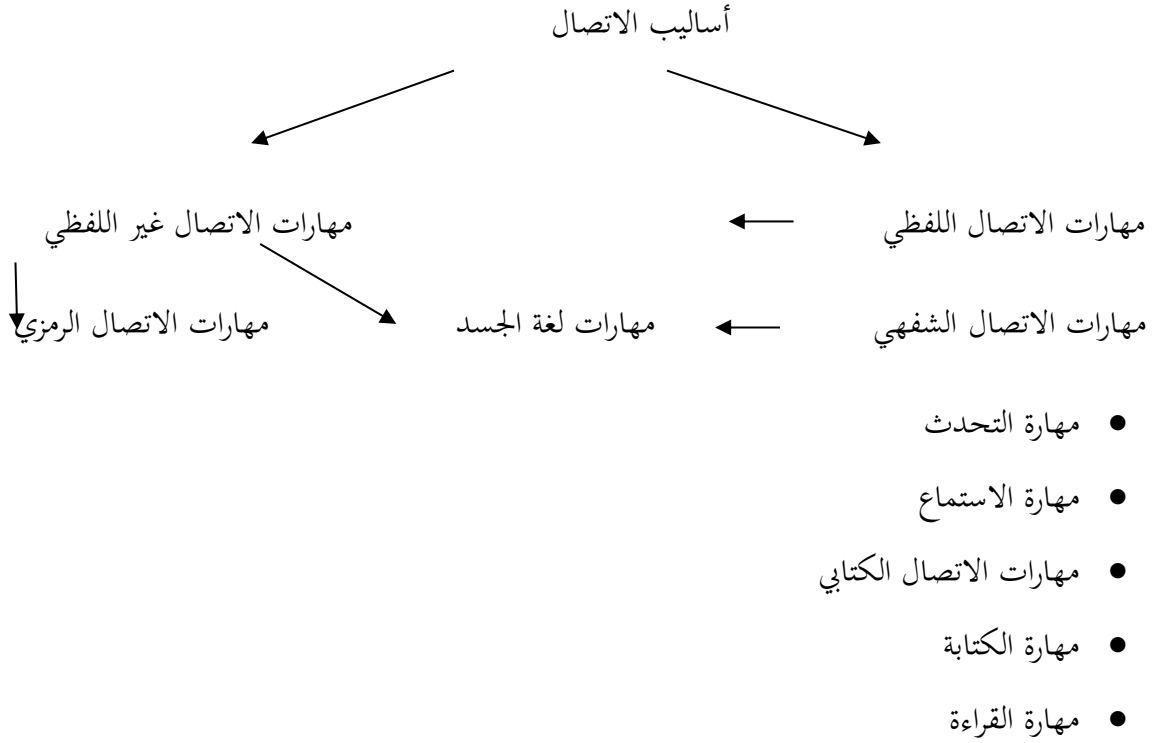
- ✓ التقارير: مثل تقرير التخطيط والرقابة والأخبار.
- ✓ لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين (صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص 319).
- ويعتبر الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة، وتوفير الأموال والجهد، كما يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي (محمود سلمان العميان، ص 245).

ب _ طرق الاتصال الشفهية:

- تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية وتمثل في:
- ✓ إصدار الأوامر والتعليمات.
 - ✓ المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوى.
 - ✓ نظام الاستشارات للعاملين كحل للمشكلات ونحوها.
 - ✓ الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
 - ✓ البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
 - ✓ المؤتمرات والندوات.
 - ✓ الزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، ص 320).

المطلب الثالث: مهارات الاتصال

إن لمهارة الاتصال العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها للتعبير عنها حيث تنقسم إلى نوعين كما هو موضح في الشكل رقم 01:



أولاً: الاتصال اللفظي: هو وسيلة الاتصال التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين المرسل والمستقبل ويرتكز الاتصال اللفظي على الكلام المنطوق أو المكتوب حيث تعد اللغة من أهم وسائل الاتصال في المواقف المختلفة سواء كانت تعليمية أو إدارية أو جماهيرية، حيث تؤثر بما نسبته 7% من الاتصال. ونلاحظ اختلاف الاتصال اللفظي من شخص إلى آخر بمعنى أن كل شخص يستطيع أن يعبر عن نفس الفكرة ولكن باستخدام أنماط مختلفة، منها ما يكون بصرياً (أنا أرى)، وسمعيًا (أنا سمعت)، وحسيًا (أنا لذي إحساس) وبالتالي يوجد تنوع في عملية الاتصال.

وينقسم الاتصال اللفظي إلى نوعين أساسيين هما: الاتصال الكتابي والاتصال الشفهي.

1_ مهارات الاتصال الكتابي: على الإداري الناجح أن يتقن هذه المهارة وذلك لأن 30%

من عمله يعتمد على أعمال كتابية مثل: كتابة الخطابات الرسمية والتقارير والمذكرات والتعامل مع البريد الإلكتروني والفاكس، وأيا كان نوع ذلك الاتصال يجب أن يتوافر فيه عنصرين وهما: الوضوح لكل من الكاتب

الفصل الأول: مدخل للاتصال

والقارئ، والقدرة على توصيل المعلومات المراد إرسالها. (فريق العمل بقسم تطوير الذات، جامعة الدمام، ص ص 10_11)

ومن المهارات اللازمة للاتصال الكتابي ما يلي:

✓ مهارة الكتابة: وهي مهارة التركيز على قواعد اللغة، وإتقان الكتابة بدون أخطاء إملائية والتعبير الصحيح باستخدام كلمات مناسبة.

✓ مهارة القراءة: وهي مهارة التعرف على الكلمات والحروف وتحويلها إلى معاني ومدركات لدى الفرد بحيث تصل المعاني الحقيقية للكلمات دون تحريف أو تشويه.

2_ مهارات الاتصال الشفهي: وتشتمل على المهارات التي تتعلق بعملية النطق واستخدام المؤثرات الصوتية في عملية الاتصال، ومن المهارات اللازمة للاتصال الشفهي ما يلي:

✓ مهارة التحدث: وهي القدرة على الاستخدام الجيد للغة أثناء عملية الاتصال بالإضافة إلى الإلقاء الجيد لها.

✓ مهارة الاستماع: وهي مهارة يهتم بها الشخص المستمع بحديث الشخص المتكلم بقصد فهم ما يقول، ويركز انتباهه إليه، ويحاول تفسير أصواته وإيماءاته وكل حركاته.

ثانيا: الاتصال غير اللفظي: وهو ذلك الاتصال الذي لا يعتمد على إصدار واستخدام الأصوات في العملية الاتصالية، ولكن يعتمد على حركات الجسد وما يصاحبها من رموز اتصالية، وتكمن أهمية هذا الاتصال في كونه قادر على:

✓ التأثير في الآخرين.

✓ التعبير عن المشاعر والانفعالات.

✓ التعليم والإعلام.

✓ إعطاء المعلومات بدقة.

✓ التأكيد على رسالة لفظية.

✓ التحكم في تدفق الحديث.

أما مهارات الاتصال غير اللفظي فتتمثل في:

1_ مهارة لغة الجسد: وقد أشارت الدراسات أن لغة الجسد هي الجزء الأهم في أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر وأن ما بين 80 إلى 90 % من الرسالة يمكن أن تنقل بهذه الطريقة وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية و معقدة في طبيعتها لأنها تحتوي على تعبيرات وجه وحركات الجسم وتوتره وانفعالاته ، وتتبع أهمية الاتصال غير اللفظي من أنه أصدق في التعبير عن المشاعر والانفعالات ، كما أنه أكثر تأثيراً في الآخرين لأنه يؤكد التعبير اللفظي ولا يمكن التحكم به .

ويمكن التعبير عنها من خلال العديد من المهارات مثل:

➤ تعبيرات الوجه، حركة العينين والحاجبين، حركة وضع اليدين والكفين، حركة ووضع الرأس حركة ووضع الأرجل، حركة ووضع الشفاه، وضع الجسم.

2_ مهارة الاتصال الرمزي: ويمكن التعبير عنها بما يلي:

➤ الشعر واللحية والشارب، الجواهر ومستحضرات التجميل، المقتنيات الشخصية، الملابس العطور، الأثاث، الديكور ...

كما نجد أيضاً مهارة الاتصال الهاتفية ويتم ذلك باستخدام الهاتف أو الكمبيوتر عندما يكون هناك ضرورة لإنهاء الأعمال بسرعة وكذلك مهارة التفاوض: وتكون فيها عمليات الاتصال مباشرة في مناخ يتواجد فيه طرفي التفاوض على مائدة الحوار باستخدام أساليب مختلفة من الإقناع.

ونجد مهارة عرض وتدريب: وفيها يتم عرض محتوى المحاضرة أو موضوع معين عن طريق استخدام أحد وسائل العرض كاستخدام الشرائح الضوئية أو جهاز الكمبيوتر.

المبحث الثاني: مكانة الاتصال في المؤسسة

المطلب الأول: أهمية الاتصال

تكمن أهمية الاتصال داخل المؤسسة في أنه:

يبنى علاقات عمل قوية في الداخل والخارج من خلال ربط الاتصال بكل المكونات داخل المؤسسة من عمال وموظفين بفعالية وبالتالي النجاح على مستوى:

__ محيط العمل الداخلي أي تهيئة المناخ الخلاق والبيئة التي تسمح بممارسة العمل.

__ محيط العمل الخارجي أي علاقات عمل قوية حتى تستطيع التأثير بالعلاقات مع المؤسسات الخارجية.

✓ يبنى علاقات قوية تبنى على أساس الثقة والولاء، فالثقة عامل من عوامل القوة والقيم، وهي جزء من الثقافة الاتصالية تمكن من إنجاح الاتصال من أجل الوصول إلى الفهم المشترك.

✓ أما الولاء فهو قيمة تنظيمية تتعلق بخلق الإحساس بالانتماء والارتباط الوطيد والاهتمام بالمؤسسة مما يجعل الفرد يبذل جهده بكفاءة وفعالية من أجل تعزيز أهداف المؤسسة. وكل من الثقة والولاء يساهم في التركيز على تلبية الاحتياجات (الاحترام، التقدير، التحفيز)، المعلومات الهامة، توصيل ردود فعل إيجابية وبناءة. هذا بالنسبة للمحيط الداخلي وتهيئته، أما المحيط الخارجي فهو بناء علاقات قوية مع الجماهير الخارجية من خلال تواصل قوي، أيضا حول الخدمات، المنتجات، ثقافة الشركة وقيمتها.

✓ خلق الأفكار وبعث الابتكار: وهنا نتحدث عن إمكانية خلق البيئة التمكينية القادرة على ضمان سريان الابتكار داخل المؤسسة والذي يتحقق من خلال:

__ تقدير المحاولة حتى وإن كانت غير هادفة.

__ إدراك الموظف لرسالة وهدف المؤسسة وبتشجيع بها.

__ القدرة على احتواء الأفكار من الآخر.

__ الإنصات والإصغاء والاهتمام مهارات تشجع خلق الأفكار.

__ عدم تسفيه المحاولة والأفكار.

__ إيلاء الاهتمام للخارج باعتباره مصدرا محتملا للفكرة الإبداعية.

الفصل الأول: مدخل للاتصال

✓ تعزيز العمل الجماعي القوي وتحقيق الأهداف: فالاتصال يخلق توليفة من العلاقات داخل المؤسسة ضمن العمل الجماعي وهو عمل تعاوني. وكلما زادت معدلات العمل الجماعي وتبرز كلما ساعد على فعالية تحقيق الأهداف، فالعمل الجماعي يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وهي بيئة تحتفي فيها الصراعات، كما أنها بيئة محفزة للعمل.

✓ تسويق صورة المؤسسة، وأهم ما يؤثر في صورة المؤسسة هو مشاركة المعلومات فإذا كانت إيجابية فإن بناء الصور سيكون إيجابيا والعكس صحيح، وبالتالي يصبح كل موظف سفير مؤسسته.

✓ اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا هاما في عملية اتخاذ القرار إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة، التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرارات التي تتصف بالرشد أو القريب من الرشد (عمر عبد الرحيم نصر الله ، 2001ص39).

✓ تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي، فالاتصال الخارجي لا يقتصر على الأفراد بل حتى المؤسسات التي تسعى المؤسسة إلى بعث التعاون المشترك معها.

المطلب الثاني: مقومات الاتصال

يعتبر الاتصال شبكة العمل التي يتناقلها الأفراد بما يوفر تطبيق القرار والتي يمكن من خلالها:

- تجميع المعلومات: وهي أهم عملية في بناء الاتصال لأن لها علاقة بعملية صنع القرار ويستوجب ذلك وجود معلومات كافية والتي تصل بشفافية ومن ثم تحليلها تحليلا دقيقا، وبعد ذلك تتم مقارنة الحقائق والأرقام للخروج بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب وأهم ميكانيزم لتنفيذ الأعمال.
- تعدد الأساليب الاتصالية: وهنا نلمس أهمية تعدد أشكال الاتصال وأساليبه في المؤسسة، فكلما تعددت هذه الأساليب والأشكال كلما كان الاتصال فعالا وبالتالي ضمان تدفق المعلومات ووضوحها وسرعة نقلها وكذا سهولة الحصول عليها سواء كانت هذه الأساليب مكتوبة أو شفاهة، رسمية أو غير رسمية.
- الارتباط بالأهداف أي ما الغاية من وراء جمع المعلومات؟ وهنا يتجلى الهدف من الاتصال وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة وأهمها تحقيق النجاح، ويتم ذلك وفق الأولويات الأساسية للمؤسسة المسطرة ضمن الاستراتيجية العامة لها.
- الارتباط بالأداء ومساهمة الاتصال في تحسين أداء العاملين ويكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب حسب الخطة والأهداف التي تعدها المؤسسة، بالإضافة إلى

الفصل الأول: مدخل للاتصال

تحفيزهم على بذل الجهود في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية للوصول إلى أعلى مرتبة من مراتب الأداء وهو تجويد العمل.

- الارتباط بالتوقع أي الانتظار والترقب وفقا لطبيعة الاتصال في المؤسسة ونوعه وتحليل المعلومات والبيانات المتوفرة والمجتمعة في محاولة الترقب لما سيكون. (غزال عبد الرزاق، 2018)

المطلب الثالث معوقات الاتصال في المؤسسة:

يقصد بمعوقات الاتصال بجميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تأخر وصولها أو تشوه معانيها، فهي تقلل من كفاءة وفعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في عدم تحقيق العملية لأهدافها المنشودة.

ومن أهم معوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

أ_ المعوقات الشخصية: وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل، وذلك نتيجة تباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية البيئية والتي تجعل المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- ✓ تباين الإدراك: وهي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة والذي يعود للأسباب التي ذكرناها (الاختلافات الفردية والبيئية) والتي تؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- ✓ الإدراك الانتقائي: فعادة يميل الفرد إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمه واتجاهاته وآرائه فيعمل على انتقائها، بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤدي به من قيم واتجاهات وأفكار.
- ✓ الانطواء: وتتمثل في عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم.
- ✓ حبس المعلومات: وذلك بإخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- ✓ المبالغة في الاتصال: وهي عكس حبس المعلومات، حيث يكون الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات.
- ✓ الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق الاتصال، فقد يميل المرؤوس إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة والمكاشفة مع رئيسه ذو المنزلة العالية والنفوذ الكبير.
- ✓ مصداقية المرسل: وتعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله ويؤثر ذلك على نظرة المستقبل ورد فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

الفصل الأول: مدخل للاتصال

✓ ضيق الوقت: حيث لا يكون هناك وقت كاف للرئيس للاتصال مع كل شخص، مما يجعله يختصر الوقت بتجاوز مستوى إداري معين فيؤدي ذلك لسوء الفهم.

ب _ **المعوقات التنظيمية:** ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطط السلطة الرسمية في المؤسسات، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي، وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغيرها. (وسام كلاش، 2016، ص 40)

_ عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المؤسسة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

_ عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة.

ج _ **المعوقات البيئية:** وتتعلق هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش فيها الفرد، سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، ومن هذه المعوقات:

اللغة: إن طبيعة اللغة المستعملة قد تشكل عائقا في عملية الاتصال بين الأفراد فهناك الكثير من الكلمات التي تحمل أكثر من معنى، فالمعاني لها مدلولات خاصة يستخرجها أي فرد في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها.

الموقع والتشتت الجغرافي: فالبعد بين مراكز اتخاذ القرار ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.

طبيعة المعلومات: وتتضمن غزارة المعلومات وكثافتها التي يجب على المستقبل استقبالها مما يؤدي إلى عدم متابعتها في الوقت المناسب، أو اللجوء إلى تعميمها أو تصفية وتنقية هذه المعلومات مما يؤدي أحيانا إلى الهروب من العمل.

د _ **معوقات مادية:** والتي تنشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال، وعدم الإضاءة المناسبة وغيرها.

الفصل الأول: مدخل للاتصال

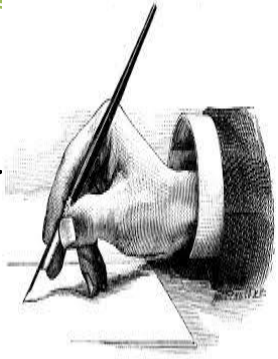
هـ _ معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة: وذلك مثل عدم توافر القنوات الكافية والمناسبة للاتصال، أو عدم فعالية القنوات المستخدمة أو سوء استخدامها.

و _ معوقات فنية: وتتعلق بعملية إعداد الرسالة وإيصالها إلى المستقبل كمعوقات ظهور الرسالة والعوامل الاقتصادية، ومعوقات نقل الرسالة سواء بالطرق التقليدية أو بوسائل الاتصال الحديثة، ومعوقات تحليل الرسالة وتخزينها واسترجاعها.

خلاصة:

يعد الاتصال أهم ميكانيزم في العمليات والأنشطة الإدارية وبدونه يصعب نقل وتبادل المعلومات وتداول الآراء ووجهات النظر بين الأفراد كونه يعتمد على جملة من المهارات التي تساعد في عملية الاتصال وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والبلوغ إلى غايات اتصالية فعالة في مختلف المجالات الميدانية، فالتمكن من الاتصال يعني التحكم في تقنيات وسائل الاتصال.

الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي



المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأثاره

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي

المطلب الرابع: بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

المبحث الثاني: علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: تأثير أنواع الاتصال على تحقيق الرضا الوظيفي

يلعب الاتصال في المؤسسة دورا كبيرا في التأثير على مواردها، خاصة البشرية منها والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي يركز عليها التنظيم، ويسعى من خلالها لتحقيق أهدافه، وكل ذلك يتم وفق استراتيجية اتصالية تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد المسؤوليات والأهداف والأولويات، من أجل تنفيذ مختلف القرارات والوصول للأهداف، ومن بين هذه الأهداف هي كيفية إرضاء الموارد البشرية العاملة بها عن طريق معرفة كيفية استغلال مختلف الشبكات الاتصالية، وتعمل على توظيفها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي بمختلف محدداته وعوامله، حتى تكسب ولاء وتأيد الموظف وبناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة في ذهنه وبالتالي تحقيق رضا وظيفي عال لديه عن منصبه وعن محيطه في العمل وعن المؤسسة ككل .

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وآثاره

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي:

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤى فكرية عديدة، حيث تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد له ويعود هذا التباين تبعاً لطبيعة تخصصاتهم (مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، 2003ص176) ومن هذه التعاريف:

أ_ التعريف اللغوي: ضد السخط، وارتضاه بمعنى رآه له أهلاً، رضا عنه أحبه وأقبل عليه (ابن منظور وآخرون 2005، ص168).

ب _ التعريف الاصطلاحي:

_ تعريف طلعت إبراهيم لظفي: الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد (إبراهيم طلعت لظفي، 1993، ص134).

_ تعريف "فروم": الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه (محمد سعيد أنور سلطان 2003، ص195).

_ تعريف ستون: الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

_ تعريف مركز البحوث بجامعة ميتشجان: الرضا الوظيفي هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من أوجه مختلفة لانتماؤه للمشروع (إبراهيم طلعت لظفي، 1993، ص135).

_ تعريف WILLIAM .J وآخرون: الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً (WILLIAM .J et autres ,1985,p37).

والملاحظ من التعاريف السابقة أن الكتاب اختلفوا في تحديد الرضا الوظيفي، فالبعض يعرفه من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، ويعرفه البعض الآخر على أنه استجابة العامل العاطفية نحو عمله، كما

الفصل الثاني: الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي

يعرف بموقف العامل من عمله وفي ظل ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: رد فعل شعوري (الاستجابة) للفرد بمقدار ما تشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمؤسسة حسب توقعه وطبيعة شخصيته.

المطلب الثاني: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفيين

01_ آثار عدم الرضا الوظيفي:

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

أ_ **الغياب ودوران العمل:** يشكلان ظاهرتين مكلفتين لأي مؤسسة مهما كانت صفتها فهما تؤديان إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مردودية العامل وتكلف المؤسسة أموالاً في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة أو المتغييبين عن العمل (أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس 1991، ص432).

فالغياب عموماً يعرف على أنه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم حسب hailbronz عديدة تتمثل في المرض، عطلة الأمومة، حوادث العمل، أو التكوين خارج المنظمة (Henri, Pier Jardillier, 1984, p2).

وقد قسم كل من **Baudwin et Jardillier** عوامل الغياب إلى:

العوامل الشخصية: وتشمل السن، الحالة الصحية، الحالة العائلية، ظروف السكن، المواصلات.

أما العوامل المهنية فتحتوي على: تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل، تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، المعاملة، الإشراف، جماعة العمل. وقد أكد الباحثون على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب وأم ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب.

أما دوران العمل فهو ترك العمل عن استقالة العامل من مؤسسته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة، كتكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم التنظيمي وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الآراء والخبرات العالية (راوية حسن، 2001، ص175).

الفصل الثاني: الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي

وقد أجريت عدة دراسات تبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والبقاء في العمل وأظهرت هذه الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض (أندرو دي سيزلاي، ص432).

ب_ **التمارض والإصابات:** وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج كالتمارض (ادعاء المرض) يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

وكذا الإصابات فالحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل وتعتبر جزئياً عن عدم رضا الفرد الوظيفي بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة، وعدم الرغبة في العمل ذاته، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، وقد أثبتت الدراسات وجود العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.

ج_ **الشكاوى والإضراب واللامبالاة والتخريب:** وهي وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي. فقد أظهرت دراسات Fleihman et Harris سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والنظلمات يظهر كثيراً في مؤسسات يغلب عليها عدم الرضا الوظيفي عن نمط الإشراف، ويلجأ إليها العامل كآخر إجراء للتعبير عن تدمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته (WILLIAM. J ,P1332).

كما أن المنظمة مطالبه بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الإضرابات التي تؤثر سلباً على أدائها.

أما الإضراب فهو من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التدمير وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، رداً على الأوضاع التي يعيشونها (الاجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية) عاكساً لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل، والمطالبة بالتغيير وغيرها.

أما بالنسبة للامبالاة والتخريب فالمسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المؤسسة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المؤسسة هو العامل، وأن انخفاض درجة

الفصل الثاني: الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي

الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته (أندرو دي سيزلاي، ص 434).

والخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار) وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، زملاء، الأنظمة العمالية...) وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المؤسسة وزيادة تكاليفها.

2_ آثار الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد.

أ_ الأداء: ويقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا (أحمد صقر عاشور، 1988، ص 466). فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا والأداء الوظيفي موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا الباب كالتالي:

● **الاتجاه الأول:** ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران تجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته، والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحته تجارب هاوثورن ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون و تريندرس وغيرهم (نور الدين شنوفي، 2005، ص 201).

● **الاتجاه الثاني:** ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء فقد قام الباحثان "برايفيلد وكروكيت" 1955 باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية.

الفصل الثاني: الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي

● **الاتجاه الثالث:** ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند لتحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته في المؤسسة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه.

● **الاتجاه الرابع:** والقائل بوجود علاقة بين الأداء و الرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره ومدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تحدد على أساس ما يحققه فعلا من أداء، ويطلق على هذا التفسير "نموذج بورتير ولولر" (1967) الذي يحضى بقبول أوسع في العصر الحالي. وعليه فإن للأداء والرضا علاقة وطيدة مما يجعل للرضا أكبر أهمية في حياة المنظمات، ومهما كان اتجاه هذه العلاقة فإنه لا يمكن الفصل بينهما.

ب _ الولاء التنظيمي: يعكس الولاء التنظيمي الشعور لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثيرا واضحا حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم الرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي.

ج _ الصحة العضوية والعقلية: بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقا هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى ديبراي أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل، التمارض، الأداء والولاء) سلبا وإيجابا، وهو الأمر الذي أكده Burke سنة 1970، حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها، أما Whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا عن الصحة العقلية بعيدا عن المشاكل والاضطرابات النفسية وتوصل "كورتهاوس" بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية).

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي للفرد

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ضمن هذه المحددات:

1_ التباعد: أي أن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

2_ العدالة: أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.

3_ الوضع الشخصي المسبق للفرد: فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا الوظيفي فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا الوظيفي من خلال تغيير بيئة العمل إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

ومن هنا يتبين لنا أن رضا الفرد يتأثر بالعوائد التي يحصل عليها من عمله داخل المنظمة وذلك من خلال الإشباع التي تحققها له وأيضا بإدراكه لعدالة هذه الفوائد وذلك بمقارنة ما يقدمه الفرد وما يحصل عليه، أما فيما يخص الوضع الشخصي المسبق للفرد فهو بمثابة الانطباع أو الصورة التي يكونها الفرد عن الوظيفة من خلال تواجده في مكان العمل والتي تؤثر على مستوى الشعور بالرضا مهما كانت التغيرات أو التحسينات الإيجابية في بيئة العمل.

المطلب الرابع: بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

1_ نظرية أبراهام ماسلو للحاجات : Abraham Mazlo :

تعتبر نظرية ما سلو من أشهر النظريات عن الحاجات والتي وردت في مؤلفه "مقدمة في نظرية الدوافع عام 1943، والتي تقوم على عدد من الافتراضات كالتالي:

✓ إن الدوافع في الفرد معقدة للغاية، وليس لدافع معين أثر على السلوك، إذ أن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت.

✓ إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي، بخمس حاجات حسب أهميتها بدءا من الحاجات الأساسية، وانتهاء بحاجات تحقيق الذات، وأن للإنسان حاجات متجددة ليس لها حدود.

✓ كما أن الحاجات تعتمد وتتداخل بعضها مع بعض فإن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي تماما، كما ان الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل.

✓ بالإمكان إشباع الحاجات في المستويات العليا للأفراد، بطرق مختلفة عن تلك الخاصة بالحاجات الدنيا (نصر الله حنا، 2002، ص 41)، كما يوضحه الشكل:



شكل رقم (02) يوضح هرم ما سلو للحاجات

2 _ نظرية Z وليام أوتشي:

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني "وليام أوتشي"، طرحها في كتاب "نظرية Z" وكننتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية كبيرة أكبر من الشركات الأمريكية،

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون مسئولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

عناصر الإدارة اليابانية:

✓ ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي مدى الحياة، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

- ✓ العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.
- ✓ أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة فيما يسمى بحلقات الجودة وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.
- ✓ الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم، من حيث السكن والرعاية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
- ✓ عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر في المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل (حسين حريم، 2006، ص 75).

3_ نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة، ولقد بدأ تايلور كتلميذ صناعي بسيط في ورشة صغيرة إلى عامل بشركة (ميدفيل) للحديد والصلب وتدرج إلى أن أصبح كبير المهندسين بالشركة، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما أخذ بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد، حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج وذلك بالحد من الإسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل والإنتاج بما كان على حساب العنصر البشري الذي ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها المكسب المادي فقط مع وجود الأنانية والكسل في القيام بالواجب والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال التنفيذيين، حيث خلص في تحليله إلى صياغة مجموعة من المبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة، حيث أوجد ما يعرف بتقنية الحركة والزمن، أي الاقتصاد في الحركات والزمن الزائد، ويعتقد تايلور أن العمل في المؤسسات الصناعية المعقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافأة، ومن ثم مفهوم العمل يرتكز على ثلاثة محاور:

ـ الاستمرار: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة.

ـ الإنتاج: هو النشاط الذي يميز لعمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

ـ الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على المكافآت (رضا قجة، 2003، ص ص 9_10).

المبحث الثاني: علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي

يلعب الاتصال دورا إيجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسات عن طريق جملة من العوامل من بينها على سبيل المثال أن نظام الاتصال له أثر في الحوافز، وذلك من خلال استراتيجية اتصالية متبعة ومدروسة بدقة تعمل على ربط الإدارة أي الرؤساء بالمرؤوسين في نسق واحد متكامل، بحيث تستمر العلاقة التفاعلية في أقصى مستوياتها وعليه يتم تحديد الأهداف المشتركة وتكليف كل واحد بجزء منها مع تقديم الدعم والمساندة والاهتمام بالتكوين متعدد الجوانب والاستماع لآراء العمال وانشغالهم وكذلك التشاور، وبذلك نكون توصلنا لتحقيق الاندماج لكل الفئات والمستويات المهنية من خلال معرفتها لمهامها وأهدافها وسياسة التنظيم مما يجعلهم يبحثون عن تحقيق أفضل مستويات الأداء .

هذه العوامل كلها تتركز على مخطط الاتصال الذي يعمل كذلك على رفع معنويات العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم والاستماع إلى شكاويهم، يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية لديهم، فيحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم ما سلو للحاجات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. إذ لا بد من أن تتوفر سبل الاتصال التي تكفل نقل المقترحات وشكاوى العاملين في القاعدة إلى القائمين على الإدارة، وبالتالي الاتصال يساعد على علاج الصعوبات التي تعرقل التنفيذ والقضاء على مصادر شكاوى العاملين.

والاتصال ضروري في مرحلة التخطيط إذ ينبغي أن توضع الخطة على أساس من البيانات والمعلومات المستمدة من المستويات المختلفة من الغدارة والعمال، ويفيد الاتصال في إحكام الرقابة على طريقة سير العمل بالمؤسسة.

إن نجاح أي عمل تعاوني لا بد ان ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة كما لا يمكن لأي تنظيم أن يخل من عمليات الاتصال بالتعاون التنظيمي لا يستغن عن الاتصال ولا يمكن للاتصال أن يحقق الهدف التعاوني

الفصل الثاني: الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي

ما لم تراخ أهمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وحاجات الأفراد ومختلف إشباعاتهم، ومن مؤشرات التعاون كافة الاتصالات بين العاملين ويتدعم ذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الأطراف حيث أن أي شعور بالخوف من الآخر يؤثر في التعاون والاتصال معا.

المطلب الثاني: تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي

يلعب الاتصال بطبيعة الحال دورا مهما في العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل أي تنظيم، إذ لا يمكن أن يكون هناك تفاعل بين فردين دون أن يتم اتصال بينهما، أو يساعد الاتصال بسبله المتعددة على وحدة الفكر والتوصل إلى السلوك التعاوني، فالاتصال تعبير عن العلاقات بين الأفراد (طبيش ميلود، 2010، ص 88).

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب في أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعلمية تتم بصبغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والانفعال غير المبرر (إبراهيم عباس الحلبي، 2013، ص 63).

فالعلاقات توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة، كما تعتبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة فقد كانت نتائج التجارب والأبحاث التي قام بها "مايو" وزملائه نقطة تحول رئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل، لا بوصفهم أفراد بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء إلا إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي.

لقد بحث "كروزييه" في مختلف العلاقات بين الفئات المهنية مهما كانت طبيعتها وبحث في المناصب والرتب الإدارية ومدى أثرها في العلاقات وفي سير التنظيم وأثر متغير الأقدمية وتوجهات مواقف العمال حسب الأقدمية والعلاقة بين العمال ذوي الأقدمية والعمال الجدد، كما أنه لم يهمل أثر العلاقات الإنسانية وتوفير الصداقة التي كانت ضعيفة بين العمال وغياب المعاملة الإنسانية من طرف المسؤولين بل ولاحظ عكس ذلك وهو انتشار الغيرة ونقص التضامن والتعاون وانتشار الحقد تجاه المسيرين والإدارة (إبراهيم عباس الحلبي، ص 63) وبالتالي البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تلعب دورا كبيرا في التأثير على رضا العاملين وذلك من خلال توفير سبل الاتصال بفعالية بين الموظفين من خلال تنظيم عدة أنشطة فعالة تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى بالعمل الجماعي فروح الفريق

الفصل الثاني: الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي

الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي يحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية مطالبهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم في تحقيق أهداف المنظمة .

المطلب الثالث: تأثير أنواع الاتصال على تحقيق الرضا الوظيفي

تؤثر الاتصالات الموجودة داخل أي تنظيم على عدة متغيرات مرتبطة بالعمل والموارد البشرية . إذ تلعب الاتصالات الداخلية دورا كبيرا في التأثير على متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الاتصال الرسمي:

1_ الاتصال الصاعد: عندما يشعر الفرد بأنه مرتبط بالمؤسسة يخلق لديه شعورا بالانتماء إليها نتيجة تفاعله معها ونتيجة إشراكه ومساهمته في العملية الاتصالية وهذا ما سيشره بأنه عنصر فعال في تحقيق نجاح المؤسسة (فريد راغب النجار، 2009، ص 90).

فلما كان من حق الرؤساء إصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيهم يكون من المنطق أيضا استعدادهم للاستماع إلى كل ما يدور بشأن هؤلاء المرؤوسين من مشاعر ومقترحات وملاحظات وآراء لأن ذلك من غير شك يعطي لهم صورة صحيحة عن أحوال العمل وعن مدى رضا الموظف عن وظيفته وعن محيطه في العمل، فالاستجابة من طرف الرؤساء للمرؤوسين وتشجيعهم على الاتصال بهم وفتح الطريق أمامهم للتعبير عما يجول بداخلهم سواء أمور شخصية أو متعلقة بالعمل تشعر العمال بان ملاحظاتهم وآرائهم قد أخذت بعين الاعتبار، لأن اتصال هؤلاء العمال باعتبارهم قاعدة المؤسسة بالمستولين كما يعمل على إخراج ما بنفس هذا العامل من توترات نفسية من أثر متاعبه وضغوطات العمل الواقعة عليه (أونيس عبد المجيد أونيس، 2011، ص 170).

2_ الاتصال الهابط: يهدف إلى تحريك مشاعر العمال وإثارة حماسهم للعمل وتقوية روحهم المعنوية، يهدف من خلاله المسئولون إلى إثبات وتبيان مدى تفهمهم لمواقف العمال ومشاكلهم المختلفة وحاجاتهم ما من شأنه أن يشعر العامل بالاندماج والانتماء للمؤسسة (أونيس، مرجع سابق، ص 168).

3_ الاتصال الأفقي: يتم بين الأفراد والجماعات والمستويات المتشابهة ويعتبر مصدرا للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء نتيجة تموقعهم في مستوى واحد ونظرا للاحتكاك المستمر بينهم ينشأ ذلك التفاعل الذي يخدم الاتصالات الأفقية كما يعزز هذا النوع من الاتصالات علاقات التعاون بين المستويات الإدارية (أونيس، مرجع سابق، ص 172). ويساعد كذلك على نشوء علاقات صداقة بين الأفراد في مجال العمل مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وارتياحهم

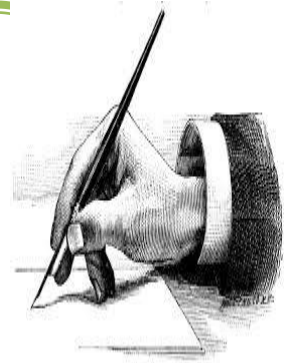
في العمل والمؤازرة بينهم بحيث يتعاونون ويساعدون بعضهم البعض عند الشدة والحاجة (ناصر قاسيمي، 2013، ص50).

الاتصال غير الرسمي:

تكمن أهميته في أنه يعتبر كمنفذ للأفراد ينفسون من خلاله عن مشاعرهم وصراعاتهم وقلقهم ومختلف انفعالاتهم وحاجاتهم، حيث يعتبر كعامل هام في الاتزان النفسي لهم، إذ أنه تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي أحسن من الاتصال الرسمي، وبالتالي لهذه العلاقات بين العاملين تأثير على سير العمل داخل المنظمة، ومهما اختلفت أسباب نشوء العلاقات غير الرسمية، إلا أن تلك التفاعلات الاجتماعية بين العاملين أثناء العمل يكن لها أهدافها ودوافعها وثقافتها حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التي يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطا على أعضائها للالتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صورا وأشكالا مختلفة للتفاعلات الاجتماعية إما إيجابيا في صورة تعاون وموائمة واحترام، أو سلبيا في صورة تناقض وصراع ذلك حسب تعارض أو تمازج الأهداف المتبادلة بينهم، وهنا تأتي مسؤولية الإدارة في فهم التنظيم غير الرسمي من حيث أهدافه وسلوكه وقيمه وعلاقاته التي قد تتعارض مع التنظيم الرسمي ومع القيم التي تفوضها الإدارة حيث يمتد تأثيرها على جميع العمليات الإدارية في المؤسسة ككل سواء في سلوك العاملين المتوقع منهم أو في عملية اتخاذ القرارات أو في قنوات الاتصال .

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل تم التوصل إلى ان الاتصال يؤثر تأثيرا إيجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمختلف المؤسسات من خلال انه يعد احد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا وتساهم فيه من خلال مجموعة الوظائف التي يقوم بها وكذا الوسائل و الشبكات ومجموعة الخصائص التي يتمتع بها أما اذا اهمل استغلال متغير الاتصال من طرف الإدارة في تحقيق رضا عمالها وذلك من خلال استغلاله لتطبيق الصرامة والجدية المفرطة في العمل إذ يصبح هنا الموظف مقيد ولا يجد متنفسا في عمله ويكون أمام ضغط نفسي يخلق لديه القلق والتوتر الذي يعرقل تحقيقه لعمله ويشوه صورة المؤسسة لديه .

الجانب التطبيقي



التعريف بديوان مؤسسات الشباب:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي.

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 07_01 المؤرخ في 17 ذو الحجة عام 1427 هـ الموافق ل: 06 جانفي 2007، والمتضمن تحويل مراكز إعلام وتنشيط الشباب إلى دواوين مؤسسات الشباب للولايات.

كما يسهر ديوان مؤسسات الشباب على تسيير المؤسسات الشبانية المتمثلة في:

__ دور الشباب

__ بيوت الشباب

__ القاعات المتعددة الخدمات للشباب

__ المركبات الرياضية الجوارية

__ مخيمات الشباب

مهام ديوان مؤسسات الشباب:

- ✓ تتولى الدواوين مهما ضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها وصيانتها وحفظها.
- ✓ تنظيم النشاطات الاجتماعية والتربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها وتسييرها.
- ✓ تنظيم نشاطات الهواة الطلق والسياسة التربوية للشباب وتشجيعها.
- ✓ المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
- ✓ تنظيم تظاهرات ثقافية وعلمية.
- ✓ تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- ✓ تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسة الوسط.
- ✓ وضع المعلومات في متناول الشباب والتي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- ✓ تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها.

- ✓ القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء بمجال تدخلها.
- ✓ تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- ✓ إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية بالتنسيق مع كل القطاعات الأخرى.
- ✓ تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال تجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
- ✓ تطوير المبادلات مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى.
- ✓ احتضان تربصات التكوين والتجمعات وكذا العروض والأشغال والاداءات المرتبطة بموضوعها.

التنظيم الداخلي لديوان مؤسسات الشباب:

يضم تحت سلطة المدير:

_ مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعوية:

- ← فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة
- ← فرع الأنشطة الاجتماعية، التربوية ومبادلات الشباب والحياة الجمعوية

_ مصلحة الإدارة والوسائل:

- ← فرع الموارد البشرية والمالية
- ← فرع الوسائل والصيانة

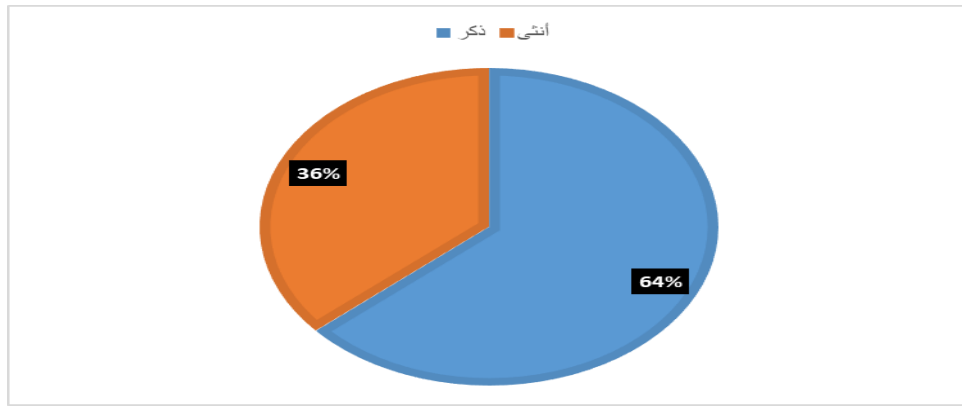
_ مؤسسات الشباب:

- ← دور الشباب
- ← بيوت الشباب
- ← القاعات المتعددة الخدمات للشباب
- ← مخيمات الشباب
- ← المركبات الرياضية الجوارية

1-الجنس: الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
% 63,6	21	ذكر
% 36,4	12	أنثى
%100	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (33) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (21) بنسبة 63,6 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (12) أنثى بنسبة قدرت 36,4 % كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

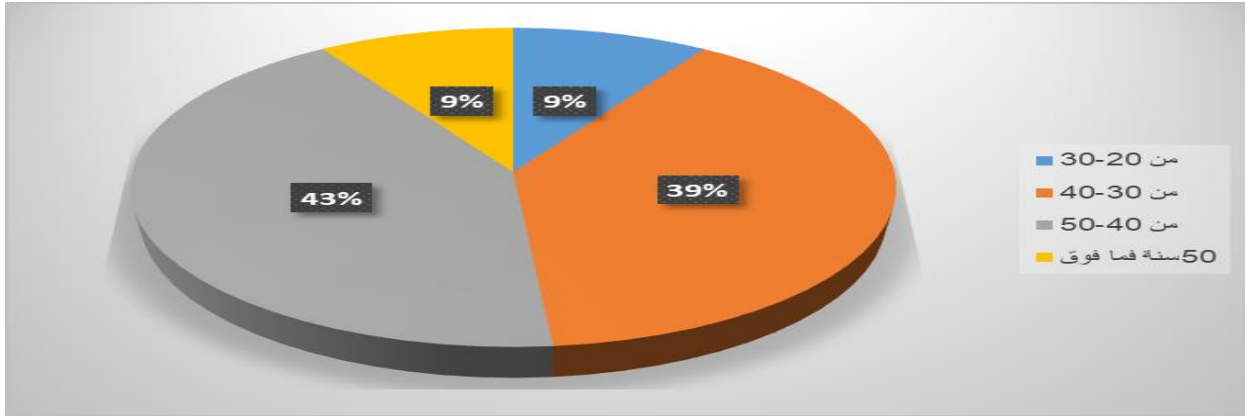
2-السن:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية%	التكرارات	العمر
% 9,1	3	من 20-30
% 39,4	13	من 30-40
% 42,4	14	من 40-50
%100	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (80)، نلاحظ أن (03) من أفراد العينة تبلغ أعمارهم (من 20-30) بنسبة بلغت 9,1 %، أما من تتراوح أعمارهم من (من 30

سنة الى 40 سنة) فقد بلغ عددهم (13) فرد بنسبة قدرت بـ 39,4%، أما من تبلغ أعمارهم (من 40-50) فقد بلغ عددهم (14) بنسبة قدرت بـ 42.4%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



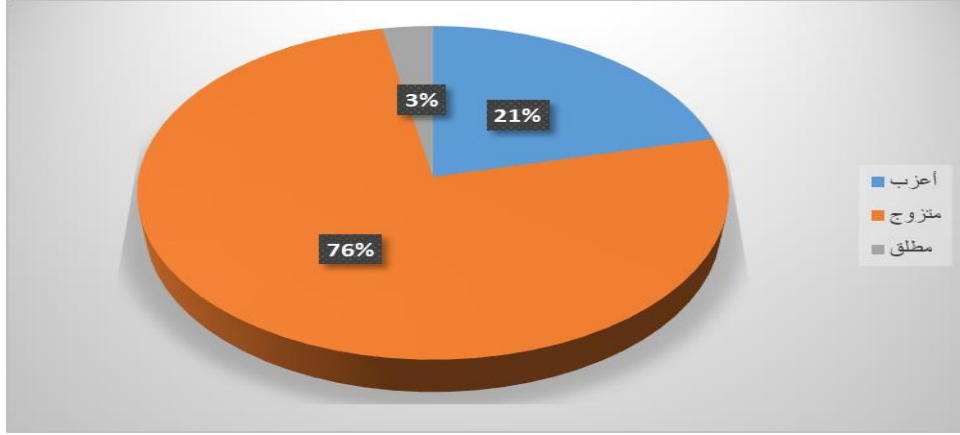
الشكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

3- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة الاجتماعية
21,2 %	7	أعزب
75,8 %	25	متزوج
3 %	1	مطلق
100 %	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (33) ، نلاحظ أن (07) من أفراد العينة ذوي الحالة الاجتماعية (أعزب) بنسبة بلغت 21,2%، أما ذوي الحالة الاجتماعية (متزوج) فقد بلغ عددهم (25) فرد بنسبة قدرت بـ 75,8%، أما ذوي الحالة الاجتماعية (مطلق) فقد بلغ عددهم (01) بنسبة قدرت بـ 3%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



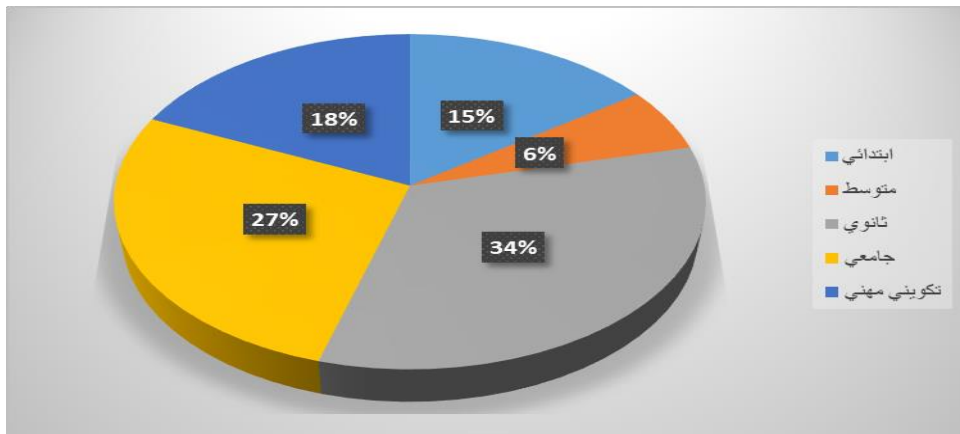
الشكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

4-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي للأب

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
15,2	5	ابتدائي
6,1	2	متوسط
33,3	11	ثانوي
27,3	9	جامعي
18,2	6	تكويني مهني
%100	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (33) فرداً، نلاحظ أن (05) من أفراد العينة لديهم مستوى (ابتدائي) بنسبة بلغت 15,2 %، أما من لديهم مستوى متوسط فبلغ عددهم (02) بنسبة بلغت 6,1 %، أما من لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم (11) فرد بنسبة قدرت بـ 33,3 %، أما من لديهم مستوى جامعي فقد قدر عددهم بـ (09) بنسبة قدرت بـ 27,3 %، في حين قدر عدد الذين ليس لديهم مستوى **تكويني مهني** بـ (06) بنسبة قدرت بـ 18,2 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



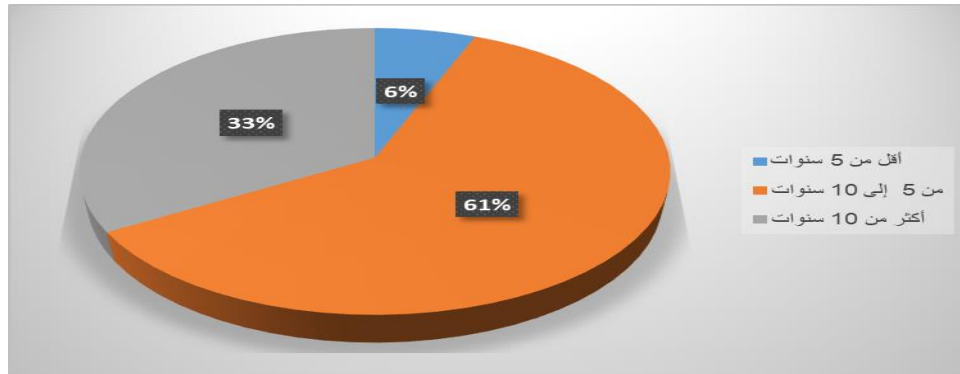
الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

5-الأقدمية المهنية:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية المهنية
6,1 %	2	أقل من 5 سنوات
60,6 %	20	من 5 إلى 10 سنوات
33,3 %	11	أكثر من 10 سنوات
100 %	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (33) فرداً، نلاحظ أن (1402) من أفراد العينة يؤكدون بأن لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) بنسبة بلغت 6.1%، أما عدد ذوي الخبرة (من 05 سنوات إلى 10 سنوات) فبلغ (20) بنسبة بلغت 60,6%، في حين قدر عدد ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بـ (11) بنسبة قدرت بـ 33,3%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

6-اللغة الأكثر استخداماً في المؤسسة:

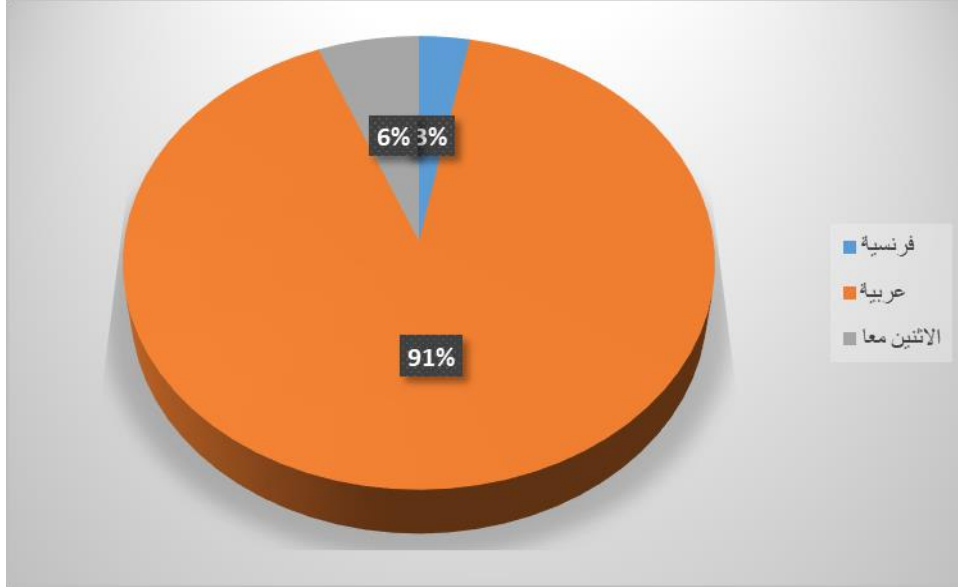
الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة الأكثر استخداماً في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	اللغة الأكثر استخداماً في المؤسسة
3 %	1	فرنسية
90,9 %	30	عربية
6,1 %	2	الأتنين معاً
100 %	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (33) فرداً، نلاحظ أن (1) فرد واحد من أفراد العينة يؤكد بأن اللغة الأكثر استخداماً هي اللغة الفرنسية بنسبة بلغت 3%، في حين

الجانب التطبيقي:

بلغ عدد الأفراد الذين يؤكدون بأن اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة هي (اللغة العربية) (30) فرد بنسبة بلغت 90,9%، في حين قدر عدد الأفراد الذين يؤكدون بأن اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة هي (الفرنسية والعربية) بـ (2) بنسبة قدرت بـ 6,1%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



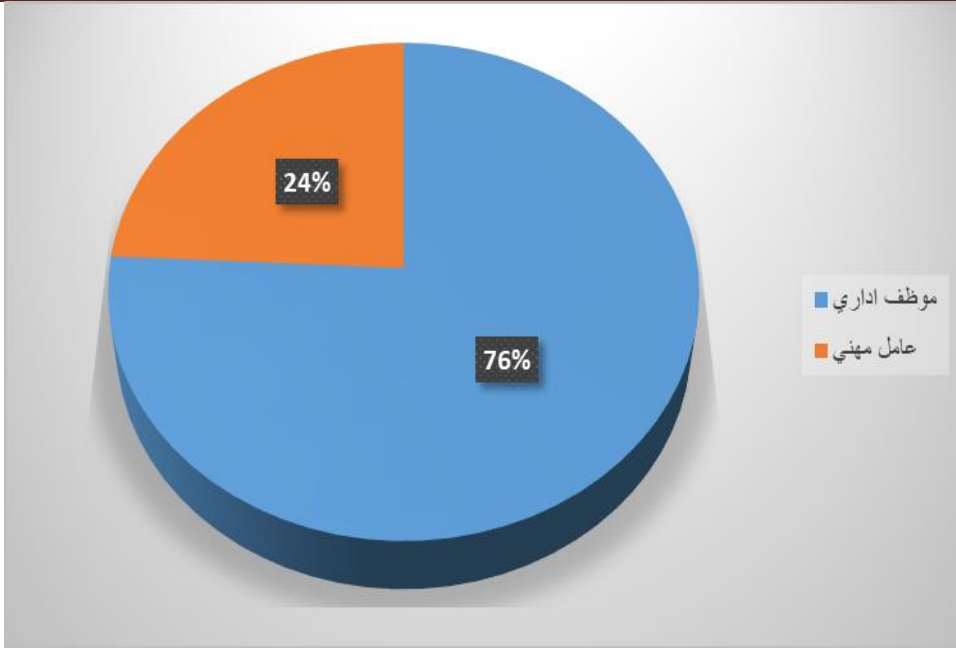
شكل رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة

7-الوظيفة:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف اداري	25	75,8%
عامل مهني	8	24,2%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (33) فردا، نلاحظ أن (25) من أفراد العينة يشغلن وظيفة (موظف اداري) بنسبة بلغت 75.8%، أما عدد (العمال المهنيين) فقد بـ (8) بنسبة بلغت 24,2%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (9) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

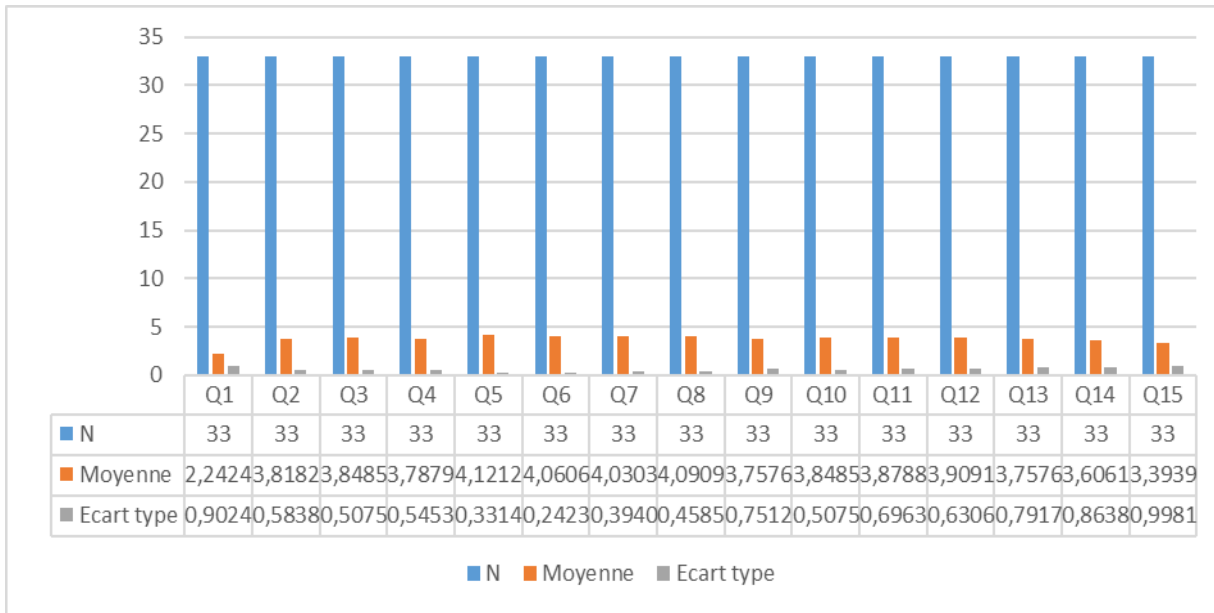
أ/ بالنسبة لعبارات المحور الأول (مكانة الاتصال في المؤسسة) تم ترتيب عبارات المحور الأول حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على المحور الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	عبارات المحور الأول (مكانة الاتصال في المؤسسة)	الرقم
[2.6-1.8]	0,90244	2,2424	33	تجد صعوبة في الاتصال برئيسك في العمل	01
[4.2-3.4]	0,58387	3,8182	33	تهتم الادارة بإيصال المعلومات والقرارات على كل المستويات	02
[4.2-3.4]	0,50752	3,8485	33	تنتقل المعلومات إلى المرؤوسين بوضوح وسرعة	03
[4.2-3.4]	0,54530	3,7879	33	قنوات الاتصال في المؤسسة مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، الأفقية)	04
[4.2-3.4]	0,33143	4,1212	33	يساهم الاتصال في حل الخلافات والمشاكل	05
[4.2-3.4]	0,24231	4,0606	33	الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات هي التقارير، المنشورات الكتابية، الوسائل الشفوية	06
[4.2-3.4]	0,39409	4,0303	33	باستعمال المؤسسة للوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات، الأوامر المباشرة ...) تكون المعلومات التي تصلك تتصف بالدقة البالغة أكثر من غيرها	07
[4.2-3.4]	0,45851	4,0909	33	المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك	08
[4.2-3.4]	0,75126	3,7576	33	البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعدك على أداء عملك بكفاءة	09
[4.2-3.4]	0,50752	3,8485	33	الاعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة	10
[4.2-3.4]	0,69631	3,8788	33	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر	11
[4.2-3.4]	0,63066	3,9091	33	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك	12
[4.2-3.4]	0,79177	3,7576	33	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الادارة بك	13
[4.2-3.4]	0,86384	3,6061	33	تصلك المعلومات من طرف الادارة في الوقت المناسب	14
[3.4-2.6]	0,99810	3,3939	33	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك	15

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (مكانة الاتصال في المؤسسة) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت عالية تنتمي إلى المجال العالي [3.4 - 4.2]، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية التي تنتمي إلى المجال العالي بين [3,4848-4,2121]. في حين

جاءت العبارة رقم (1) والتي نصت على (تجد صعوبة في الاتصال برئيسك في العمل) في المجال المنخفض كونها تنتمي الى المجال [1.8-2.6] حيث بلغ متوسطها الحسابي (2,2424)، وجاءت العبارة رقم (15) والتي نصت على (تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك) في المجال المتوسط كونها تنتمي الى المجال [2.6-3.4] حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,3939) وبالتالي يمكن القول بأن عبارات المحور الأول جاءت عالية وعليه يمكن القول أن للاتصال مكانة عالية في المؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي.



الشكل رقم (10) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية

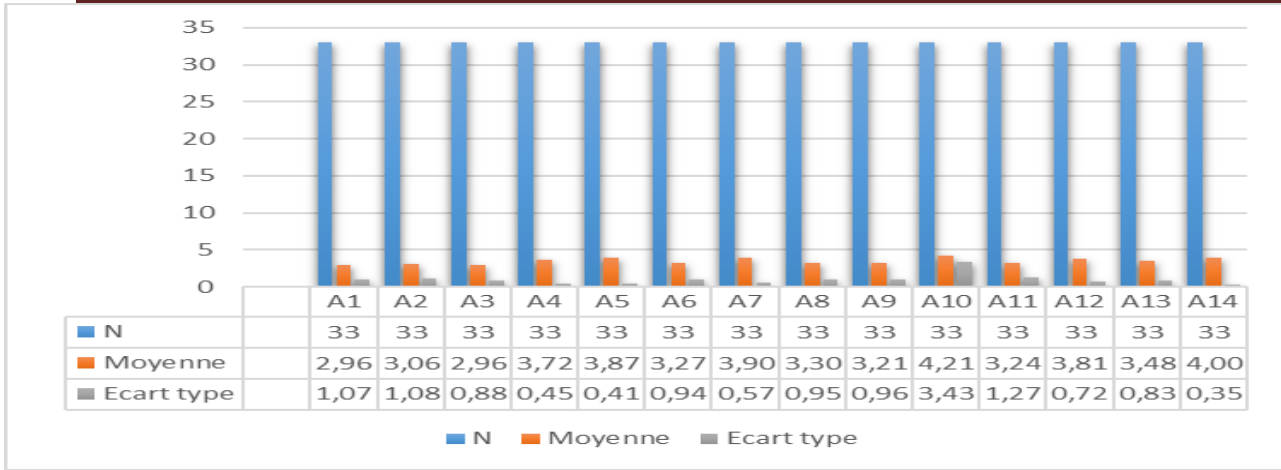
ب/ بالنسبة لعبارات المحور الثاني (دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة) تم ترتيب عبارات المحور الثاني حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني

الرقم	عبارات المحور الثاني (أهمية الموارد البشرية في المؤسسة)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعيار
01	تلتقي برئيسك خارج المؤسسة	33	2,9697	1,07485	[3.4-2.6]
02	علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك	33	3,0606	1,08799	[3.4-2.6]
03	يشرك المدير العمال في اتخاذ القرارات	33	2,9697	0,88335	[3.4-2.6]

[4.2-3.4]	0,45227	3,7273	33	تقتكم بالمعلومات التي تتلقونها تكون نتيجة لتقتكم بالمرؤوس	04
[4.2-3.4]	0,41515	3,8788	33	تسعى الادارة لمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات	05
[3.4-2.6]	0,94448	3,2727	33	يقدم الرئيس المساعدة للموظفين في حالة وجود صعوبة في العمل	06
[4.2-3.4]	0,57899	3,9091	33	المهام والمسؤوليات المتعلقة بالمنصب الذي تشغله واضحة	07
[4.2-3.4]	0,95147	3,3030	33	تهتم الادارة باقتراحاتك المعقدة بأداء عملك	08
[3.4-2.6]	0,96039	3,2121	33	تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك	09
[4.2-3.4]	3,43473	4,2121	33	الادارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم	10
[4.2-3.4]	1,27550	3,2424	33	نادرا ما تلجأ ل صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك	11
[4.2-3.4]	0,72692	3,8182	33	يتم إعلامكم بكل جديد يتعلق بمهامكم	12
[4.2-3.4]	0,83371	3,4848	33	تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الإداري	13
[4.2-3.4]	0,35355	4,0000	33	تتصل برؤسائك أثناء أوقات العمل	14

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت عالية تنتمي إلى المجال العالي [4.2 - 3.4]، وهي العبارات رقم (4-5--7-10-12-13-14) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية التي تنتمي إلى المجال العالي بين [3,4848-4,2121]. في حين جاءت العبارات رقم (1-2-3-6-8-9-11) في المجال المتوسط كونها تنتمي إلى المجال [3.4-2.6] حيث تراوحت المتوسطات الحسابية التي تنتمي إلى المجال المتوسط بين [3,2424-2,9697] وبالتالي يمكن القول بأن عبارات المحور الثالث جاءت تتراوح بين العالية والمتوسطة وعليه يمكن القول أن للاتصال دور في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي.



الشكل رقم (11) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية

ج/ بالنسبة لعبارات المحور الثالث (الاتصال وتحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي) تم ترتيب عبارات المحور الثالث

حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

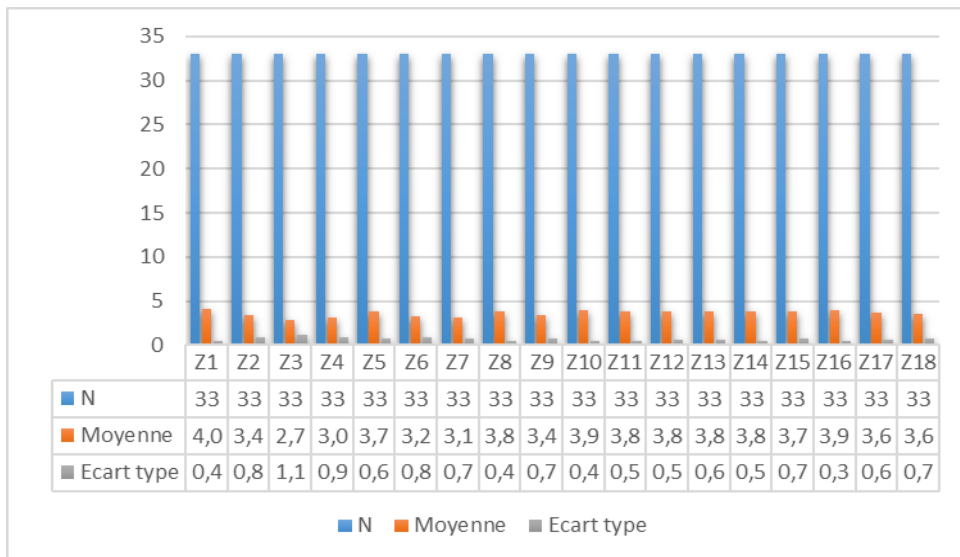
الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على المحور الثالث

الرقم	عبارات المحور الثالث (الاتصال وتحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	للاتصال دور في إشاعة روح التعاون وروح الفريق	33	4,0606	0,42862	[4.2-3.4]
02	أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	33	3,4242	0,83030	[4.2-3.4]
03	الأجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	33	2,7879	1,16613	[3.4-2.6]
04	أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها	33	3,0606	0,93339	[3.4-2.6]
05	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعلم فيها	33	3,7879	0,69631	[4.2-3.4]
06	تتلقى المساعدة والتعاون من الزملاء في أداء العمل	33	3,2121	0,85723	[3.4-2.6]
07	أعضاء جماعة العمل يساعدونك في الظروف الصعبة	33	3,1515	0,75503	[3.4-2.6]
08	الاتصالات الأفقية بين المصالح والمكاتب تعزز العلاقات الانسانية بينكم أكثر من غيرها	33	3,8788	0,48461	[4.2-3.4]
09	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل	33	3,4545	0,75378	[4.2-3.4]
10	المحادثات الشفوية مع رئيسك المباشر تساعدك على اداء عملك بدقة أكثر من المراسلات الادارية	33	3,9394	0,42862	[4.2-3.4]
11	للاتصال الأفقي دور في حل النزاعات	33	3,8485	0,50752	[4.2-3.4]
12	العمل في ظل الاتصال الرسمي يحقق رضا عال لديكم تجاه اعمالكم أكثر من الاتصال غير الرسمي	33	3,8788	0,59987	[4.2-3.4]

[4.2-3.4]	0,63514	3,8182	33	تدعم الادارة الاتصالات غير الرسمية بينك وبين زملائك	13
[4.2-3.4]	0,52764	3,8182	33	تتعرف الادارة على مشاكلكم من خلال الاتصالات الصاعدة	14
[4.2-3.4]	0,70844	3,7576	33	تعمل إدارة المؤسسة على الاتصال النازل لتشجيعكم وتحفيزكم	15
[4.2-3.4]	0,39409	3,9697	33	تعتمد ادارة المؤسسة على الاتصال النازل لإبلاغكم بكل جديد متعلق بمهامكم	16
[4.2-3.4]	0,64550	3,6667	33	مكان العمل نظيف ويشعروني بارتياح كبير	17
[4.2-3.4]	0,78817	3,6061	33	توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية	18

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (الاتصال وتحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت عالية تنتمي إلى المجال العالي [4.2 - 3.4]، وهي العبارات رقم (1-2-5-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية التي تنتمي إلى المجال العالي بين [3,4242-4,0606]. في حين جاءت العبارات رقم (3-4-6-7) في المجال المتوسط كونها تنتمي إلى المجال (2.6-3.4) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية التي تنتمي إلى المجال المتوسط بين [2,7879-3,2121] وبالتالي يمكن القول بأن أغلبية عبارات المحور الثالث جاءت عالية أي أن للاتصال دور في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي.



الشكل رقم (12) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية.

1- عرض ومناقشة نتائج تساؤلات:

3-1 عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: نصت التساؤل الأول على: " ما هي مكانة الاتصال في المؤسسة؟"، وللإجابة على هذا التساؤل تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينه الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مستوى مكانة الاتصال في المؤسسة										
المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
مكانة الاتصال في المؤسسة	33	45	56,1515	3,87396	32	11,15152	16,536	0.000	دال عند 0.01	63-48 المجال العالي

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مكانة الاتصال في المؤسسة ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الأول بلغ (56,1515) درجة وانحراف معياري قدره (3,87396) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (45) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (11,15152) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (16,536) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال العالي والذي ينحصر بين [63-48] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن للاتصال مكانة عالية في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2- عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: نصت التساؤل الثاني على: " ما دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة؟"، وللإجابة على هذا التساؤل تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينه الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة										
المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة	33	42	49,0606	6,21962	32	7,06061	6,521	0.000	دال عند 0.0	44.8 - 58.8
المجال المرتفع									1	

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الثاني بلغ (49,0606) درجة وبانحراف معياري قدره (6,21962) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (42) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (7,06061) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (6,521) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. كما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال العالي والذي ينحصر بين [75.6-57.6] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن الاتصال دور في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة وبدرجة عالية."

3-3 عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث:

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث: نصت التساؤل الأول على: " دور الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي"، وللإجابة على هذا التساؤل تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح دور الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي										
المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	33	54	65,1212	7,29194	32	11,12121	8,761	0.000	دال عند 0.01	[75.6-57.6]
المجال العالي										

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الأول بلغ (65,1212) درجة وبانحراف معياري قدره (7,29194) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (54) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (11,12121) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (8,761) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$]. كما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال العالي والذي ينحصر بين [57.6-75.6] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن للاتصال دور في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي وبدرجة عالية."

عرض ومناقشة نتائج التساؤل العام:

نص التساؤل العام على: " ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة؟"، وللإجابة على هذا التساؤل تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة

المعيار	القرار	مستوى الدلالة	t	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الدرجة الكلية
-159.8	دال	0.000	12,582	29,33333	32	13,39232	170,3333	141	33	الدرجة الكلية
197.4	عند	0.01								
المجال العالي										

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستبيان دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (170,3333) درجة وبانحراف معياري قدره (13,39232) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (141) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (29,33333) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت

(12,582) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال العالي والذي ينحصر بين [159.8-197.4] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن " للاتصال دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة وبدرجة عالية " .

مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ظل الدراسات السابقة:

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في بعض النتائج كما خالفناها في نتائج أخرى والتي جاءت على النحو التالي:

__ توافقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة محمد علي محمد 1970 في أن الاتصال له دور هام في تحقيق التكامل والتوازن والتعاون بين الوحدات المختلفة في المؤسسة، أما الاختلاف بين نتائج الدراستين فيكمن في ان دراسة الباحث السالف ذكره نوهت إلى أن تباين أساليب الاتصال ومضمونه يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال إلا أن دراستنا بينت أن أساليب وطرق الاتصال تخضع لطبيعة المؤسسة وكذا طبيعة المهام المسندة للعمال .

__ واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كاتز كوبي وموريس في نقطة أن العمال يقضون فترات الراحة بجوار الآلات على اعتبار ان الدراسة أجريت في شركة إنتاجية ذات طابع خاص، على خلاف دراستنا التي أجريت في مؤسسة ذات طابع حكومي أين يحضى العامل بوقت راحة بين فترات عمله الصباحية والمسائية. وتتوافق نتائج الدراستين في كون الاتصال عامل مهم يساعد الادارة في كسب ثقة المارد البشرية وضمان تعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

__ أما دراسة طبيش ميلود 2011 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي بالمؤسسة دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية فخلصت إلى أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة وهي نقطة التشابه بين دراستنا حيث أن دراستنا أكدت على دور الاتصال غير الرسمي في تنمية العلاقات بين العمال .

__ أما بالنسبة لدراسات الرضا الوظيفي فانفقت مع دراسة لوبوي 1966 في أن العلاقات الانسانية في العمل عامل من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي بالإضافة للمظهر والمساعدة التي يتلقونها، إلا أن النتائج اختلفت في أن هناك عوامل تنظيمية تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي .

__ أما دراسة ناصر محمد العديلي 1980 فانفقت نتائج الدراساتين في أن دوافع وحوافز العاملين مرتبطة بالعوامل المادية للرضا الوظيفي، واختلفت في أن العمال الجزائريين في القطاع الحكومي غير راضين عن حوافزهم ومرتباتهم عكس العمال في القطاع الحكومي السعودي (وهذا مرتبط بالدخل القومي لكلا البلدين).

__ أما نتائج دراسة صبيان إيمان 2012 بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحكومة الشركات جامعة تلمسان، فقد توافقت مع دراستنا في أن الرضا الوظيفي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية واختلفت في أن طبيعة الاتصال تؤثر بدرجة أكبر على الرضا والأداء الوظيفيين على حد سواء .

صعوبات الدراسة:

لا يخل أي بحث علمي كان من الصعوبات التي تعرقل إنجازه وأبرز الصعوبات التي واجهتني في إنجاز دراستي هي كالآتي:

__ الصعوبة الأولى كانت في الجانب النظري من حيث نقص المراجع خاصة في ضبط العلاقة بين المتغيرين

__ الصعوبة الثانية كانت في الجانب الميداني وخاصة ملء الاستمارات من قبل العمال الذين لا يتواجدون في مكان العمل نتيجة لجائحة كوفيد 19، وخاصة النساء مما تطلب جهدا للاتصال بهن وبعض العمال الرجال الذين يقطنون بعيدا عن مكان العمل.

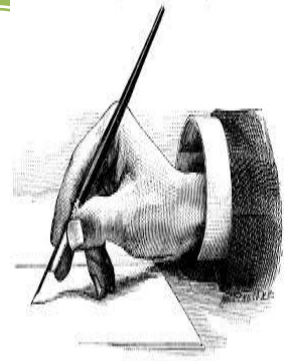
التوصيات:

- تكريم العاملين بالمؤسسة الذين يظهرون مستويات عالية من الانتماء الوظيفي.
- وضع نظام للحوافز من شأنه تدعيم الانتماء للمؤسسة يقوم على الاهتمام بإحساس العاملين بالمؤسسة بقيمة العمل الجاد، ومدى التمسك بأخلاقيات العمل.
- الأخذ بآراء العمال في صناعة القرار من شأنه إضفاء صبغة الواقعية على القرارات وخدمة مصالح العمال بشكل فعال.

آفاق البحث:

- أثناء عملية إنجاز هذا البحث العلمي وقفت عند مواضيع عديدة، وارتأيت بأن هذه المواضيع جديرة بأن تكون محل بحث ودراسة خاصة في مجال الاتصال وأهمية الموارد البشرية والتي أطرحتها كآفاق لدراسات مستقبلية:
- أثر الثقافة الاتصالية للمؤسسة على الأداء الوظيفي للعمال.
 - دور الاتصال في صناعة القرار.
 - أهمية الاتصال في تعزيز قيمة الولاء والانتماء للمؤسسة.
 - دور القيادة في إدارة الصراع لتحقيق الرضا الوظيفي.

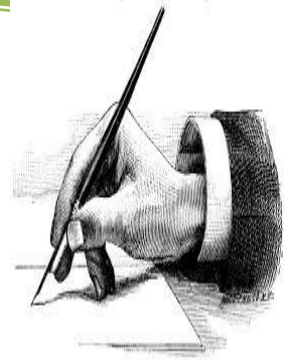
خاتمة



من خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بالمسيلة، وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة نظريا وتطبيقيا وجدنا أن للاتصال دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي وبدرجة عالية وذلك أن الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المؤسسة وكذلك التنسيق بين أعمال الموظفين أي العنصر البشري الذي يجب على أي مؤسسة الاهتمام به فهو القلب النابض لها.

وعلى اعتبار أن الاتصال مرتبط بالعنصر البشري فهو بذلك يضمن سهولة سير ونقل وتبادل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وفق شبكة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، كما أنه يعمل على التنسيق والانسجام داخل المؤسسة من جهة ويعمل على استمرارية العمل من جهة أخرى. كما أن الاتصال مرتبط بموضوع الرضا الوظيفي فهو يخلق جوا من التعاون والصدقة وبيئة عمل صحية من شأنها التأثير إيجابا على مردودية العمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع



_ المنجد في اللغة العربية المعاصرة (2001) دار المشرق بيروت _ لبنان، ط5.

_ أحمد زكي البدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت.

الكتب:

المراجع العربية:

1. ابراهيم قنديلجي، عامر (2008): البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية،

دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.

2. الحسني، السيد (1983): النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط 4

3. أنجرس، موريس (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط 1.

4. بوحوش، عمار (2019): منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية إصدار المركز الديمقراطي

العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا.

5. بوحوش، عمار (د.س): دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية المؤسسة الوطنية للكتاب،

الجزائر، ط 2.

6. بن مرسل، أحمد (2005): مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ديوان المطبوعات

الجامعية، ط 2.

7. ديليو، فضيل، غرابي، على (1999): أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، قسنطينة،

د.ط.

8. دي سيزلاي، أندرو، مارك، جي والاس (1991): السلوك التنظيمي، ترجمة: أحمد أبو قاسم، معهد

الإدارة العامة، الرياض _ السعودية.

9. هلال المزهرة، منال (2012): نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1.

10. حسن، راوية (2001): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية _ مصر، بط.

11. حريم، حسين (2006): مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، عمان _ الأردن، ب.ط.

12. طلعت لظفي، إبراهيم (1993): علم الاجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة _ مصر، ب.ط.
13. يسري إبراهيم دعبس، محمد (1999): الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش ستر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب.ط.
14. محمد المغربي، كامل (2007): أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1.
15. محمد العديلي، ناصر (1995): السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، ب.ط.
16. محمد جواد الجبوري، حسين (2013): منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات العلمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.
17. محمد عبد الباقي، صلاح الدين (2011): السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية ب.ط.
18. محمد عبد الرحمان، عبد الله (1999): علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، ط 3.
19. محمد عساف، عبد المعطي (1999): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع، عمان، د.ط.
20. منير حجاب، محمد (2006): أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 3.
21. محمود أبو بكر، مصطفى، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي (2013): الاتصال الفعال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.ط.
22. سلمان العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، عمان، ط 3.
23. سعيد أنور سلطان، محمد (2003): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية _ مصر، د.ط.
24. عباس الجلابي، إبراهيم (2013): تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها ب.ط.
25. عبد الحميد، محمد (2005): البحث العلمي تكنولوجيا التعليم، مصر، ط 1.
26. عبد المجيد أونيس، (2011): إدارة العلاقات الإنسانية، مدخل سلوكي تنظيمي، ب.ط.

27. عبد الرزاق هاشم، علال (2010): القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ب. ط.
28. عبد الرحيم نصر الله، عمر (2001): مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.
29. عثمان الصديقي، سلوى، هناء حافظ بدوي (1999): أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ب. ط.
30. فتحي عكاشة، محمود (1999): علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية _ مصر، ب. ط.
31. صاحب أبو حمد آل علي، رضا، سنان كاظم الموسوي (ب.س.): وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، عمان، ب. ط.
32. صقر عاشور، أحمد (1983): إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان_بيروت، ب. ط.
33. قجة، رضا (2003): أداء العامل في التنظيم الصناعي، دار باتنيت، الجزائر ب. ط.
34. راغب النجار، فريد (2009): تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات العامة والمفاوضات، ب. ط.
35. شوقي فرج، طريق، وآخرون (ب.س.): علم النفس والمشكلات الصناعية، دار غريب، القاهرة، ب. ط.
36. غربي علي، وآخرون (2007): تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، ب. ط.

المراجع الأجنبية:

37. Brigitte Albero ,l'étude de cas :une modalité d'enquête difficile à cermer ,2010.

38. Pierre Jardillier ,Henri Bandwin ,absentéisme mythes et réalités entreprise modern d'édition eme ed

39. Paris ,1984.

40. William J et autres :la gestion des ressources humaines , M.C Graw , Hill Québec ,1985 .

الأطروحات والرسائل الجامعية:

41. بوغراب، حدة (2014): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة.
42. برباح، محمد الأمين، موساوي يحيى (2015): تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة تلمسان.
43. طبيش، ميلود (2010): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع الاتصال، جامعة ورقلة.
44. كلاش، وسام (2015): دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة، جامعة أم البواقي.
45. عزيزو، عبد الرحمان (2014): الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة بسكرة.
46. شنوفي، نور الدين (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة اعمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر.
47. غرزولي، نورهان (2015): دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة أم البواقي.

المجلات:

48. بن زاف، جميلة (2015): العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة ورقلة.
49. مناور فريد حداد، محمود علي الروسان (2003): الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية، مجلة العلم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2، جامعة سطييف.

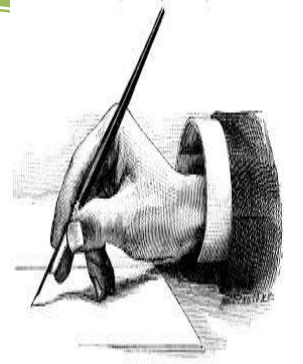
المواقع الإلكترونية:

50. Univ-sétif2.dz.

المحاضرات:

51. غزال، عبد الرزاق (2018): الثقافة الاتصالية، قسم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة، جامعة المسيلة.

الملاحق



الملاحق:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	63,6	63,6	63,6
	أنثى	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30-20	3	9,1	9,1	9,1
	من 40-30	13	39,4	39,4	48,5
	من 50-40	14	42,4	42,4	90,9
	50 سنة فما فوق	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		الحالة الاجتماعية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	7	21,2	21,2	21,2
	متزوج	25	75,8	75,8	97,0
	مطلق	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	5	15,2	15,2	15,2
	متوسط	2	6,1	6,1	21,2
	ثانوي	11	33,3	33,3	54,5
	جامعي	9	27,3	27,3	81,8
	تكويني مهني	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

		الأقدمية المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	6,1	6,1	6,1
	من 5 إلى 10 سنوات	20	60,6	60,6	66,7
	أكثر من 10 سنوات	11	33,3	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فرنسية	1	3,0	3,0	3,0
	عربية	30	90,9	90,9	93,9
	الاثنين معا	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف اداري	25	75,8	75,8	75,8
	عامل مهني	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الصدق والثبات:

Corrélations					
		مكانة الاتصال في المؤسسة	دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة	دور الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي	ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة؟
مكانة الاتصال في المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	0,204	,869**	,838**
	Sig. (bilatérale)		0,467	0,000	0,000
	N	15	15	15	15
دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	0,204	1	0,269	,639*
	Sig. (bilatérale)	0,467		0,333	0,010
	N	15	15	15	15
دور الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,869**	0,269	1	,901**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,333		0,000
	N	15	15	15	15
ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة؟	Corrélation de Pearson	,838**	,639*	,901**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,010	0,000	
	N	15	15	15	15

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,770	47

الدراسة الأساسية:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q1	33	2,2424	0,90244	0,15709
Q2	33	3,8182	0,58387	0,10164
Q3	33	3,8485	0,50752	0,08835
Q4	33	3,7879	0,54530	0,09492
Q5	33	4,1212	0,33143	0,05770
Q6	33	4,0606	0,24231	0,04218
Q7	33	4,0303	0,39409	0,06860
Q8	33	4,0909	0,45851	0,07982
Q9	33	3,7576	0,75126	0,13078
Q10	33	3,8485	0,50752	0,08835
Q11	33	3,8788	0,69631	0,12121
Q12	33	3,9091	0,63066	0,10978
Q13	33	3,7576	0,79177	0,13783
Q14	33	3,6061	0,86384	0,15037

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A1	33	2,9697	1,07485	0,18711
A2	33	3,0606	1,08799	0,18939
A3	33	2,9697	0,88335	0,15377
A4	33	3,7273	0,45227	0,07873
A5	33	3,8788	0,41515	0,07227
A6	33	3,2727	0,94448	0,16441
A7	33	3,9091	0,57899	0,10079
A8	33	3,3030	0,95147	0,16563
A9	33	3,2121	0,96039	0,16718
A10	33	4,2121	3,43473	0,59791
A11	33	3,2424	1,27550	0,22204
A12	33	3,8182	0,72692	0,12654
A13	33	3,4848	0,83371	0,14513
A14	33	4,0000	0,35355	0,06155

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
Z1	33	4,0606	0,42862	0,07461
Z2	33	3,4242	0,83030	0,14454
Z3	33	2,7879	1,16613	0,20300
Z4	33	3,0606	0,93339	0,16248
Z5	33	3,7879	0,69631	0,12121
Z6	33	3,2121	0,85723	0,14923
Z7	33	3,1515	0,75503	0,13143
Z8	33	3,8788	0,48461	0,08436
Z9	33	3,4545	0,75378	0,13122
Z10	33	3,9394	0,42862	0,07461
Z11	33	3,8485	0,50752	0,08835
Z12	33	3,8788	0,59987	0,10442
Z13	33	3,8182	0,63514	0,11056
Z14	33	3,8182	0,52764	0,09185
Z15	33	3,7576	0,70844	0,12332
Z16	33	3,9697	0,39409	0,06860
Z17	33	3,6667	0,64550	0,11237
Z18	33	3,6061	0,78817	0,13720

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مكانة الاتصال في المؤسسة	33	56,1515	3,87396	0,67437

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 45					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
مكانة الاتصال في المؤسسة	16,536	32	0,000	11,15152	9,7779	12,5252

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة	33	49,0606	6,21962	1,08270

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 42					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة	6,521	32	0,000	7,06061	4,8552	9,2660

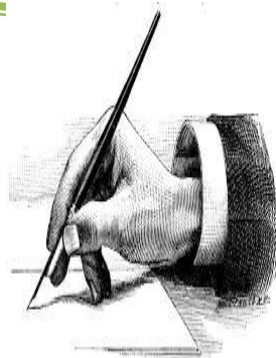
Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
دور الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي	33	65,1212	7,29194	1,26936

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 54					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
دور الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي	8,761	32	0,000	11,12121	8,5356	13,7068

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة ؟	33	170,3333	13,39232	2,33130

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 141					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة ؟	12,582	32	0,000	29,33333	24,5846	34,0820

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الامداء

الملخص

مقدمة أ-ب

الإطار المنهجي

- إشكالية الدراسة 04
- التساؤلات 04
- أسباب اختيار الموضوع 05
- أهمية الدراسة 05
- أهداف الدراسة 06
- تحديد المفاهيم والمصطلحات 06
- الدراسات السابقة 08
- المدخل النظري للدراسة 11
- مجالات الدراسة 14
- نوع الدراسة والمنهج المستخدم 14
- مجتمع البحث وعينة الدراسة 15
- أدوات جمع البيانات 16

الإطار النظري

مدخل للاتصال

الفصل الأول:

- 21.....تمهيد
- 22.....المبحث الأول : مفهوم الاتصال.....
- 22.....المطلب الأول : تعريف الاتصال.....
- 23.....المطلب الثاني : أنواع الاتصال وطرقه.....
- 27.....المطلب الثالث: مهارات الاتصال.....
- 30.....المبحث الثاني : مكانة الاتصال في المؤسسة.....
- 30.....المطلب الأول : أهمية الاتصال.....
- 31.....المطلب الثاني: مقومات الاتصال.....
- 32.....المطلب الثالث : معوقات الاتصال.....
- 35.....خلاصة.....

الاتصال وتحقيق الرضا الوظيفي

الفصل الثاني:

- 37.....تمهيد
- 38.....المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وآثاره.....
- 38.....المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي.....
- 39.....المطلب الثاني : آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي.....

43.....	المطلب الثالث : محددات الرضا الوظيفي
43	المطلب الرابع : بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
46	المبحث الثاني: علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي
46	المطلب الأول: دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي
47.....	المطلب الثاني : تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي
48.....	المطلب الثالث : تأثير أنواع الاتصال
50.....	خلاصة

الجانب التطبيقي:

51	التعريف بديوان مؤسسات الشباب
60.....	عرض ومناقشة النتائج الدراسة
65.....	عرض ومناقشة نتائج التساؤلات
70.....	التوصيات
70.....	أفاق البحث
72.....	خاتمة
74.....	قائمة المصادر والمراجع

ملاحق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
17	الجدول رقم (1) يوضح ثبات استبيان دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة
18	الجدول رقم (2) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل
54	الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
54	الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
55	الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
56	الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي للأب
57	الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

58	الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة
58	الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة
60	جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على المحور الأول
61	جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على المحور الثاني
63	جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على المحور الثالث
65	الجدول رقم (13) يوضح مستوى مكانة الاتصال في المؤسسة
66	الجدول رقم (14) يوضح دور الاتصال في تعزيز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة
66	الجدول رقم (15) يوضح دور الاتصال في تحقيق مؤشرات الرضا الوظيفي
67	الجدول رقم (16) يوضح دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال ديوان مؤسسات الشباب بولاية المسيلة

قائمة الاشكال:

الصفحة	الشكل
27	إن لمهارة الاتصال العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها للتعبير عنها حيث تنقسم إلى نوعين كما هو موضح في الشكل رقم 01 :
44	شكل رقم (02) يوضح هرم ما سلو للحاجات
54	الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
55	الشكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

56	الشكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
57	الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي
57	شكل رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية
58	شكل رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة الأكثر استخداماً في المؤسسة
59	الشكل رقم (9) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة
61	الشكل رقم (10) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية
63	الشكل رقم (11) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية
64	الشكل رقم (12) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية.



تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه.

السيدة(ة): هالة مومرج

الصفة: طالب. أستاذ باحث. باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعرف الوطنية رقم: 2009400

والصادرة بتاريخ: 2017. 11. 05

عن دائرة: المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: الإعلام والاتصال

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

دور الاتصال في تحقيق الرضا الرطقي للعمل
دراسة على عينة من خلال مجتمع ريفي بولاية المسيلة

أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في

إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

إمضاء المعني



بجور
2017. 11. 05
م
1