الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

دور نمط الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية

دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات مدينة برهوم

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

- نواوي فيالة

تحت إشراف:

– د/ كتفي عزوز

السنة الجامعية : 2018 / 2019

شكر وعرفان

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي وفقني لانجاز هذا العمل ومتعني بالصحة والعافية والصبر لإتمام هذه الدراسة

فمن هذا المقام أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي الدكتور عزوز كتفي الذي أشرف على هذه الرسالة ،وغمرني بفيض علمه وكثير نصحه وحسن معاملته وجميل صبره

كما أتقدم بالتقدير العميق والعرفان إلى جميع معلمي ابتدائيات بلدية برهوم. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى قسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة رئيسا وأساتذة وإدارة، والشكر موصول الى طلبة علم النفس العمل والتنظيم دفعة 2019/2018 كما ارفع جزيل الشكر والعرفان إلى كل عاملي مكتبة بيت الحكمة الصغير وعمو لطفي ووليد....

وكل من ساهم في انجاز هدا البحث

وجزاكم الله عني خير جزاء

فيالة

إهـــداء

﴿ قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ﴾ صدق الله العظيم

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب . .إلى من كنت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز .

إلى حكمتي وعلمي إلى أدبي وحلمي إلى طريقي المستقيم إلى طريق الهداية إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية .

إلى سندي وقوتي إلى ملاذي بعد الله إلى من أثاروني على نفسهم إلى من علموني معنى الحياة إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي .

إلى رفيقة دربي وحبيبتي صاحبة القلب الطيب . . . . . دودة

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم وأتمنى ألا يفتقدونني إلى من جعلهم الله إخوتي ومن أحببتهم في الله . .

دودو نوفة ميحة كيمو لوزة خولة مروة جعفر .

فهرس المحتويات:

الرقم	المحتوى	الصفحة
	إهداء	
	شكر وعرفان	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	مقدمة	أ
	الجانب النظري للدراسة	
	الإطار العام للدراسة	
01	إشكالية الدراسة	5
02	فرضيات الدراسة	7
03	أهمية الدراسة	7
05	أهداف الدراسة	8
06	الدراسات السابقة	8
07	تحديد المفاهيم الإجرائية	12
	الفصل الأول: الاتصال التنظيمي	
تمهيد		
01	تعريف الاتصال	15
02	تعريف الاتصال التنظيمي	16

03	أهمية الاتصال التنظيمي	17
04	أهداف الاتصال التنظيمي	17
05	وظائف الاتصال التنظيمي	19
06	أنواع الاتصال التنظيمي	20
07	شبكات الاتصال التنظيمي	23
08	وسائل الاتصال التنظيمي	26
09	معوقات الاتصال التنظيمي	27
خلاصة الفصل		
الفصل الثاني الرضا الوظيفي		
تمهيد		
01	تعريف الرضا الوظيفي	32
02	فوائد الرضا الوظيفي	33
03	محددات الرضا الوظيفي	34
04	قياس الرضا الوظيفي	35
05	مظاهر الرضا الوظيفي	37
06	المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي	38
07	نظريات الرضا الوظيفي	40
08	أساليب الرضا الوظيفي	44

خلاصة الفصل		
الجانب الميداني للدراسة		
الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية		
01	الدراسة الاستطلاعية	48
02	مجالات الدراسة	48
03	المنهج المستخدم	48
04	العينة	49
05	أدوات جمع البيانات	49
06	الخصائص السيكومترية لأداة القياس	50
07	الأساليب الإحصائية المستخدمة	52
الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج		
01	عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة	54
02	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى	55
03	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	57
04	عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	59
05	عرض ومناقشة الفرضية الرابعة	60
06	الفرضيات الفرقية	62
1-6	عرض ومناقشة الفرضية الخامسة	62
2-6	عرض ومناقشة الفرضية السادسة	63
3-6	عرض ومناقشة الفرضية السابعة	63
4-6	عرض ومناقشة الفرضية الثامنة	64

07	استنتاج عام	66
08	الاقتراحات	67
	خاتمة	69
	قائمة المراجع	
	الملاحق	

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعلمية عالية، وتحولات اقتصادية سريعة تسعى من خلالها كل دولة لتنمية متوازنة في جميع المجالات. خاصة تقنيات وسائل الاتصال فقد تشكلت تطورات عديدة تسعى من خلالها المؤسسات للوصول إلى أعلى مستوى من التطور والتقدم.

لقد أدى هذا التطور والتقدم في التكنولوجيا بكافة أشكالها إلى نتائج إيجابية وهامة في مجال زيادة إنتاجية وفعالية المؤسسات العامة والخاصة سواء كانت تعمل في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو السياسي وكان لهذا التطور الآخر الواضح في تطور التعليم بكافة أنواعه ومستوياته. وقد لعبت التطورات الجديدة في تكنولوجيا الاتصالات دورا واضحا في جعل الحياة أكثر سهولة وأكثر إقناعا، وأسهمت كذلك في وصول البرامج الترفيهية لكل منزل.

وقد أشغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة وشتى مجالات الحياة حيث أصبح يمثل محور اهتمام المتخصصين في الدراسات الاجتماعية.

وبذلك أصبح الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية للغاية بالنسبة للعملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث لا يمكن للعديد أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف دون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر.

ويكفي أن نتذكر أن عملية صنع القرارات هي جوهر العملية الإدارية كلها وأن هذه العملية تتوقف على أهمية وسلامة المعلومات التي تتاح لصانع القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية وأن هذه المعلومات لا يمكن توافرها إلا من خلال عمليات الاتصال مهما كان نوعها أو شكلها، وهي هنا تبدأ أهمية وخطوة الاتصال في الإدارة واضحة حيث أنه من خلال هذه يشير اتصال المعلومات إلى مراكز صنع القرار في المؤسسات وبدونها فإن حياة المؤسسات كلها تصبح مهددة بالجمود والفناء.

ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم وتستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين وبالتالي عدم شعورهم بالرضا عن العمل.

لذلك يعد الرضا الوظيفي محصلة للظروف النفسية والفيزيولوجية والتقنية التي تحدد علاقة العواطف بزملائه ورؤسائه.

إن تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يحير عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به من أهم أسباب تعدد موضوع الرضا الوظيفي أنه متغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي واللارسمي وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب والنظام المتبع والمكافئات وغير ذلك عن المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية.

ونظرا لأهمية الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي كعمليتين تنظيميتين يعملان على توحيد أفراد التنظيم وتسيير مختلف المهام والأنشطة بالطريقة التي تحددها المنظمة أهدافها وتضمن استمرارها وتطورها، جاء موضوع دراستنا هذا والذي تطرقنا فيه إلى خمسة فصول جاءت كالتالي:

- **الفصل الأول:** واختص بطرح إشكالية الدراسة مع الإثارة إلى أهمية الدراسة تعريف الدراسة إجرائيا إلى بعض الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** تضمن الاتصال التنظيمي: تعريف الاتصال ، وتعريف الاتصال التنظيمي، أهميته وأهدافه، وظائفه، أنواعه، وشبكاته وسائله ومعوقاته.

- **الفصل الثالث:** تناول الرضا الوظيفي تعريفه، وفوائده ومحدداته، قياسه، مظاهره، المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي، نظرياته، أساليبه.

– **الفصل الرابع:** تناول الدراسة المنهجية لموضوع الدراسة لكل خطواتها، حدود الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجتمع وعينه الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.

– **الفصل الخامس:** فقد تمحور على تفريغ البيانات وتحليلها، عرض النتائج الجزئية والعامة لتساؤلات الدراسة وأخيرا تقديم توصيات واقتراحات في الأخير وضعنا خاتمة الدراسة وقائمة المراجع.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
01	يمثل مصفوفة معامل الارتباط بين أبعاد مقياس الرضا الوظيفي.	51
02	يوضح المتوسط الحسابي والتباين لمتغيرات الاتصال والرضا الوظيفي	54
03	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في نمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي	54
04	يوضح درجات المتغيرين والمتوسط وتباين كل منهما.	56
05	يوضح العلاقة بين درجات عينة الدراسة في نمط الاتصال الإداري والرضا عن المهنة	56
06	يوضح درجات المتغيرين والمتوسط وتباين كل منهما	57
07	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في نمط الاتصال الإداري والرضا عن الظروف الفيزيقية لدى معلمي المرحلة الابتدائية	58
08	يوضح درجات المتغيرين والمتوسط وتباين كل منهما.	59
09	يوضح العلاقة بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن العلاقة مع الإدارة لدى معلمي المرحلة الابتدائية	59
10	يوضح درجات المتغيرين والمتوسط وتباين كل منهما	60
11	يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في نمط الاتصال الإداري والرضا عن الحوافز المادية	61
12	يوضح الفروق في استجابات الأفراد على الاتصال تبعا للأقدمية	62
13	يبين الفروق في استجابات الإفراد على الرضا الوظيفي تبعا للأقدمية	63
14	يبين الفروق بين استجابات الأفراد على الاتصال التنظيمي تبعا للجنس	64
15	يبين الفروق بين استجابات الأفراد على الرضا الوظيفي تبعا للجنس	65

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	المحتوى	الصفحة
01	نمط الاتصال على شكل عجلة	24
02	نمط الاتصال على شكل سلسلة	24
03	نمط الاتصال على شكل دائرة	25
04	نمط الاتصال على شكل عنقود	25
05	الاتصال على شكل نجمة	26
06	هرم ماسلوا	41

إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو لا لفظي، ويعرف أغلب الباحثين الاتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل إلى شخص آخر مستقبل) وذلك بنية تغيير سلوكه، فالاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات فالاتصال أساس لوجود أية جماعة باعتباره وسيلة أفرادها لتبادل المعاني والأفكار، علما بأن الاتصال لا يقوم فقط على فعل المعاني وهو مظهر هام في حياة الإنسان، إنه أداة رئيسية توفر لأفراد المجتمعات البشرية هذه، التفاعل مع بيئاتهم والتكيف معها.

فالاتصال هو الإجراء الذي يتم عبر تبادل الفهم بين الكائنات البشرية كذلك الوسيلة التي تنتقل عن طريقها المعاني والأفكار من إنسان إلى آخر أو من جماعة أخرى، ففي الاتصال نقل وتلقي المعاني وحقائق وأراء ومشاعر وأحاسيس، وقيم ذلك كله عبر رموز متفق عليها يرسلها شخص إلى آخر.

إن الاتصال عملية دينامية مبنية عل أحداث وعلاقات متغيرة ومستمرة فالاتصال يلعب دورا فعالا في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع على يد السوء ويشكل التطور الملحوظ في مجال الاتصالات على ضوء المستجدات المعاصرة من وسائل وأساليب هادفة ذات أثر بناء في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية بكفاءة وفعالية كبيرة، إذ أن الاتصالات الإدارية الجارية في المنظمات تعد ظاهرة إنسانية واجتماعية ومسببة ومدفوعة وهادفة لتحقيق غرض معين.

فيعد الاتصال التنظيمي بمثابة القلب النابض في جسم المنظمة، وجهاز المراقبة الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا، فالمعلومات أصبحت

تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة وحركة السوق ولحياة المنظمة في عالم المؤسسات، وعليه ركزت هذه الأبحاث على دراسة الاتصال التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي وذلك من أجل زيادة إنتاجيته وفعاليته.

ويعد الرضا الوظيفي أحد المداخل العلمية الهامة التي تزايد الاهتمام بها في الوقت الراهن نظرا لما يشكله من أهمية بالنسبة لاستمرارية العمل وتواصله بالصورة الفعالة، وإدراكا بأن الوصول إلى رضا الزبائن محكوم بالوصول إلى رضا العمال، وهذا ما من شأنه أن يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة لأية منظمة.

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية وذلك من معرفة إسهام الاتصال التنظيمي التي تؤثر مباشرة أو غير مباشرة على رضاهم.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما نوع العلاقة بين نمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة برهوم؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي تتدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال والرضا عن المهنة لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة برهوم؟
2. ما طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال والرضا عن الظروف الفيزيقية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة برهوم؟
3. ما طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال والرضا عن العلاقة مع الإدارة لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة برهوم؟
4. ما طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال والرضا عن الحوافز المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة برهوم؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين نمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة برهوم.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين نمط الاتصال والرضا عن المهنة لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة برهوم.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين نمط الاتصال والرضا عن الظروف الفيزيقية لدى معلمي الابتدائية بمدينة برهوم.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين نمط الاتصال والرضا عن العلاقة مع الإدارة لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة برهوم.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين نمط الاتصال والرضا عن الحوافز المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة برهوم.

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذا البحث من حيث أنه يدرس مدى تأثير الرضا الوظيفي بالاتصال والخاص بالأفراد والعاملين في المنظمات الخدماتية. والذي يعتبر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين. وزيادة إنتاجية المؤسسة المرتبطة برضا العمال والموظفين وكفاءتهم.
- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته برضاهم داخل مؤسستهم في أداء مهماتهم.
- إضافة إلى تقديم رصيد من المعرفة حول موضوع الدراسة.

أهداف الدراسة:

- ✓ الكشف عن العلاقة بين نمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
- ✓ تحديد نوع العلاقة بين نمط الاتصال والرضا عن المهنة لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
- ✓ إبراز طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال والرضا عن الظروف الفيزيقية لدى معلمي المرحلة الابتدائية.
- ✓ . معرفة طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال والرضا عن الحوافز المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية.

الدراسات السابقة:

1- الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي:

- ➢ **دراسة بوعطيط جلال الدين (2009):** بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية هدفت الدراسة إلى:
  - ✓ معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
  - ✓ معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل المؤسسة؟
  - ✓ معرفة هل للاتصال الرسمي علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
  - ✓ معرفة هل للمتغيرات السن والمستوى التعليمي، والأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمجتمع الأصلي المكون من 210 عامل والعينة تمثلت في 49 عامل تنفيذي، ركز أيضا الباحث على أداة الدراسة وهي الاستمارة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تم الكشف عن وجود نمط الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.(**سامية طيار: 2016، ص 14**).

➢ **دراسة الشهير (2005):** بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ومن وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي.

اتبع الشهيري في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات فقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها 112 ضابطا في منطقة الرياض وتوصل إلى:

– تلعب الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المنتسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد.

– تؤدي تقنية الاتصال دورا هاما في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال: سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرار بالمعلومات، ومعرفة أهم المعيقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن التي ترجع لقدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم التدريب وتأهيل العاملين على استخدام أساليب الاتصال. **(بن كروش أمباركة: 2016، ص17).**

2– الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

➢**دراسة عزيون زهية (2007، 2008)**: بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حيث أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية فيها يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها، فهي لم توفق إلى إشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة، وردود الفعل الإيجابية فيما يخص الحوافز المعنوية التي شملت (الاتصال، الإشراف، جماعة العمل ومحتوى العمل).

➢**دراسة عيساوي وهيبة (2011، 2012)** موسومة بـ : أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكانت نتائج الدراسة أن هناك تصور إيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية، وأن هناك انخفاض نسبي للرضا الوظيفي للأفراد، مما يفسد مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة التنظيمية (الجانب المعنوي والسلوكي في التأثير على الرضا الوظيفي). **(العربي حكيم، منقلاتي فريد: 2012، ص21،22)**.

- **دراسة بلواضح عبد الوهاب (2014)**: بعنوان الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام العقود محددة المدة، أجريت هذه الدراسة للحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف الأستاذ ضياف زين الدين، وتكونت الدراسة من 160 صفحة واتبع فيها المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين بعد ضغوط أحداث الحياة الخاصة والرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام العقود محددة المدة في المؤسسة.
- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين بعض العلاقات الإنسانية في العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام العقود محددة المدة في المؤسسة.
- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين بعد الخوف من فقدان الوظيفة والرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام العقود محددة المدة في المؤسسة.

وبناءا على ذلك:

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام العقود محددة المدة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة.

التعليق: التقت هذه الدراسة مع دراستنا في متغير الرضا الوظيفي استفدنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظرية واشتقاق استبيان الرضا الوظيفي.

➢ **دراسة بن كروش امباركة (2016):** بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، تحت إشراف الدكتور علوطي عاشور. وتكونت الدراسة من 211صفحة، واتبع فيها المنهج الوصفي وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال النازل وجودة الإنتاج للعمال.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الصاعد وجودة الإنتاج للعمال.
- وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل وزيادة الإنتاج.
- وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الصاعد وزيادة الإنتاج.

ومن خلال النتائج يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة.

التعليق: التقت هذه الدراسة مع دراستنا في متغير الاتصال التنظيمي استفدنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري واشتقاق استبيان الاتصال التنظيمي.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء الجانب النظري.
- اشتقاق متغيرات الدراسة.
- بناء أدوات الدراسة أو اشتقاقها.
- الاستفادة في أساليب المعالجة الإحصائية.
- المساعدة في مناقشة وتبويب نتائج الدراسة.

- المساعدة في إتباع المنهج.

تحديد المفاهيم الإجرائية:

التعريف الإجرائي للاتصال:

الاتصال هو عملية نقل المعلومات أو المعاني باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة أو بتعبير غير لفظي بهدف إنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تعبير سلوك.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو مجمل النشاطات والأعمال والسلوكات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات التي تتحقق عن طريق العمل، فهو مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله.

تمهيد:

تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف، لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها، ودون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة. بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود إشكال من الاتصالات تتمثل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات. لذلك يتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال.

ونستعرض في هذا الفصل الاتصال التنظيمي من حيث التعريف، وأهميته وأهدافه وبعض وسائله ومعوقاته.

1- تعريف الاتصال التنظيمي:

يرجع كلمة اتصال (communication) إلى الكلمة اليونانية (communisa) بمعنى عام أو مشترك أو المشاركة فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات أي انه يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.

ويعرف كيلي (Kelley) الاتصال بأنه العملية التي بواسطتها يستطيع الإنسان معرفة ما يدور خلد شخص آخر أو ما يفكر فيه أو يشعر به بمعنى أن الاتصال مصدر كل نمو عند الإنسان ما عدا النمو الجسمي ويتضمن الاتصال مرسلا ومستقبلا ورسالة وقناة اتصال ووسيلة. **(معن محمد عياصرة – مروان محمد بن أحمد: 2007، ص162).**

الاتصال:

تعتبر الاتصالات العنصر الأكثر أهمية وفعالية في عملية الإدارة وقد فشلت العديد من العمليات بسبب الاتصالات الضعيفة وسوء فهم الرسائل والتعليمات الغامضة. ومن هنا نرى بأن الاتصال التنظيمي هو نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالاتها ويدركها المرسل والمستقل معا.

كذلك يعرف بأنه احد المكونات الأساسية لوظيفة المدير في أي منضمة من المنضمات حيث يقضون معظم وقتهم في الاتصال بالآخرين ويمثل الاتصال أي العناصر الهامة في كفاءة وفعالية المدير في المنظمة.

يعرف هوكنز (hawkins) عملية الاتصالات بأنها التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات. وتؤدي الاتصالات عدت وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ومن ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات والاتصالات عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسلة. **(جمال الدين لعويسات: ص60).**

كذلك يعرف الاتصال بأنه الجهاز العصبي في المؤسسة، وهو الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها. (**عبد المعطي محمد عساف: 1999، ص211**) .

يقول دافيز Davisوسكوت scott: أنه بدون الاتصال يتعذر أن يوجد التنظيم، ويتقدم الإنتاج الجماعي، ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم البعض داخل جماعة العمل، وبدون الاتصال لا توجد الجماعة، فالاتصال هو النقطة التي تعبر عليها كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية. **(محمد علي محمد: 1986. ص241)**.

الاتصال التنظيمي:

هو الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والأراء وللتأثير في المواقف و الإتجاهات. **(مصطفى عشوي: 1442.ص141)**.

الاتصال التنظيمي هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الآخرون.وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة. **(أحمد ماهر،200:،ص351)**.

الاتصال التنظيمي هو عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.ويعرف أيضا بأنه الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. **(علوطي عاشور:201،ص6)**.

2- أهمية الاتصال التنظيمي:

تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقع بقاؤها، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم. ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين. **(معن محمود عياصرة: 2007، ص163).**

فأي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة، بالإضافة إلى ذلك يعمل الاتصال على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد والجماعات، وهناك علاقة طردية مباشرة بين الاتصال وبين الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

فالاتصالات إذن هي مفتاح فعالية الإدارة، وعامل حيوي وأساسي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقائها، فالاتصالات وسيلة وليست غاية، ولكنها في الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تسهم به من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات، والاتصالات هي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة "المعلومات والأفكار والآراء وغيرها". وإن معظم المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر هي أساسا مشكلات في الاتصال. **(حسين حريم:2006، ص274).**

3- أهداف الاتصال التنظيمي:

لقد أوضحنا سلفا أن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أية جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية. وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية. **(محمد سيد فهمي:ب.س، ص32).**

كذلك تكمن أهداف الاتصال فيما يلي:

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون بينهما.
- المساعدة في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.

- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.
- يساعد على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية.
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- تعريف المرؤوسين بالأهداف والغايات المطلوب تحقيقها وبالمعلومات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والصعوبات التي تواجه المرؤوسين.

– وتخدم عملية الاتصال التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي:

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، حيث يلزم العاملين إتباع التعليمات في عمليات اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم.
- تعزز عملية الاتصال الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عمله، وكيف يمكن تحسين آدائهم.
- تعتبر عملية الاتصال وسيلة يعبر من خلالها الأفراد عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم. **(معن محمود عياصرة:2007، ص163، 164).**

– كما توجد أهداف أخرى للاتصال والتي من بينها ما يلي:

- تنمية المعلومات والفهم الجديد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بنية العمل، وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.

- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصالات بينهم. **(منال طلعت: ب.س، ص169).**

4- وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد الباحثون الأمريكيون مثل فراس ومرنج وراسل (1977) بوظيفة الاتصال مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة وتأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة. ولا يخفي بأن وظائف الاتصال ترتبط أساس بمحتوى الاتصال .

ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يبرر القول بأن للاتصال وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **زيادة الإنتاج:** لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته. كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات، وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية.
- **توفير جو الإبداع:** المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة. حيث تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغير والتغيير التنظيمي.

يرتبط بالإبداع بعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية، يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول. وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تجنب الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم.

- **ضمان الصيانة:** يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

أ- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ب- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي عمودي. **(مصطفى عشوي: 1992،ص ص142-144).**

- **الانفعالات:** "العواطف والمشاعر" إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض.

- **الدافعية:** إن وظيفة الاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة. كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال.

- **المعلومات:** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

- **الرقابة:** إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي لأنها وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات. **(معن محمود عياصرة:: 2007، ص164 ،165).**

5- أنواع الاتصالات في المنظمة:

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواع متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها ونذكر منها ما يلي:

5-1- حسب درجة الرسمية:

5-1-1- الاتصالات التنظيمية الرسمية: يقصد بالاتصال الرسمي (formal) الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. **(منال طلعت:ب، س، ص173).**

كذلك تعرف بأنها عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تمثل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا. **(معن محمود عياصرة: 2007، ص169)**.

إن الاتصالات الرسمية تشمل خطوط ومسارات الاتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها معظم الاتصالات العملياتية ويتم إقرار وتحديد هذه المسارات والخطوط الرسمية بموجب سياسات المنظمة وخططها وهيكلها التنظيمي. **(حسين حريم:2006، ص276)**.

5-1-2- الاتصالات التنظيمية الغير رسمية: يعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية لتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي وغير الرسمي) بإتقان ومهارة إذا رغب في رؤية عمله وقد تم إنجازه. (**معن محمود عياصرة: 2007، ص169)**.

5-2- حسب درجة المباشرة:

5-2-1- الاتصال المباشر: وتعين الاتصالات المباشرة تلك التي تتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو أطراف ثالثة تقع بينهما.

يتميز الاتصال المباشر بأنه يسمح للمرسل أن يعبر على نفسه بنفسه، مما يضمن مزيدا من الوضوح، كما أن هذا الأسلوب يسمح للمرسل بأن يتأكد من أن رسالته وصلت كما أرادها أن تكون. **(عبد المعطي محمد عساف: 1999، ص223)**.

5-2-2- الاتصال غير مباشر: الذي يتم بالاستناد إلى أطراف ثلاثة تعمل كقنوات الاتصال بين الأطراف المعنية.

هي الاتصالات التي تسير جنبا إلى جنب مع الشبكة الرسمية وتتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها قياسا للاتصالات الرسمية. **(علوطي عاشور: 2018، ص20).**

5-3-الاتصالات حسب نوعية الاتجاه:

5-3-1- الاتصال النازل (الهابط) اتصال من أعلى إلى أسفل: يتمثل هذا من الشكل من الاتصالات من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية والتي يمثل التنظيم بما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تعدد في ظله المستويات الإدارية.

أما الصورة الثابتة لهذه الاتصالات فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير ويعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه وإليه فهو محور كل الاتصالات. **(جمال الدين لعويسات: 2005، ص69).**

5-3-2- الاتصالات الصاعدة: وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المنظمة أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، وهذه الاتصالات هامة وضرورية لكل من المرسل والمستقبل، فهي تساعد الرؤساء كثيرا في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس لمدى استعداد المرؤوسين لتقبل القرارات والتعليمات والتأكيد من فهمه الاتصالات النازلة بشكل صحيح ودقيق، وتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل والأداء.

وبالنسبة للمرؤوسين فالاتصالات الصاعدة تلبي حاجات أساسية للفرد- الشعور بقيمته وأهميته وبأن له حقوقا- وتتيح للفرد متنفسا لتوتراته وضغوط العمل والتي بدونه (الاتصال) يمكن أن توجه إلى نقد الآخرين وعدم الكفاءة واللامبالاة في العمل. **(حسين حريم:2006، ص279،280).**

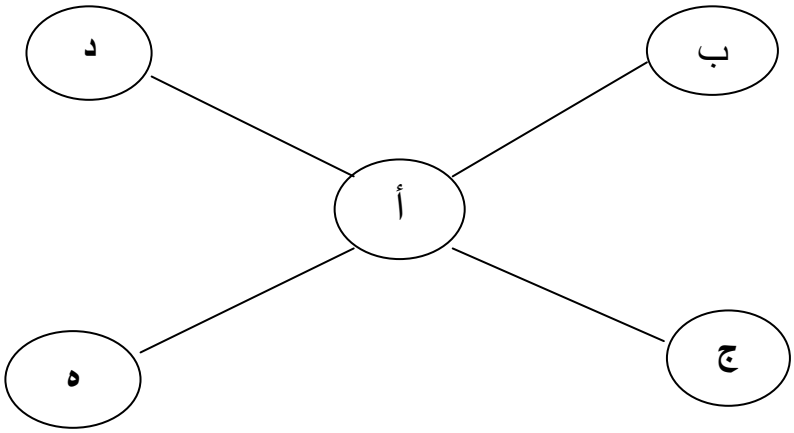
5-3-3- الاتصالات الأفقية: وتمثل هذه الاتصالات كافة العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات الإدارية والتنظيمية المتقابلة كعلاقات العاملين بالخطوط الإنتاجية

والعاملين في إدارة الموارد البشرية أو التسويقية أو بين المدراء في هذه الأقسام ذاتها ويدعم سبل هذه الاتصالات كافة الجوانب التعاونية بين الأفراد في الأقسام المختلفة والتي غالبا ما تقوم على أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل منهم، كما أن شيوع مثل هذه الاتصالات ونجاحها ساهم بشكل كبير في خلق العديد من جوانب التعاون والتفاعل المتبادل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. **(خضير كاظم محمود: 2002، ص123).**

6- شبكات الاتصال:

يمكن القول أن معظم الدراسات والبحوث ركزت على شبكات الاتصال التي وضعها العلماء السلوكيون مع منتصف القرن العشرين، وكان الهدف من هذه الدراسات التعرف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع عمليات الاتصال داخل التنظيم، ونذكر منها ما يلي: **(روحي مصطفى عليان،عدنان الطوباسي: 2005، ص77).**

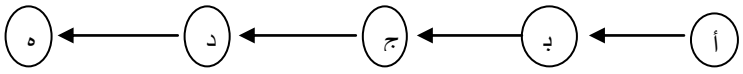
6-1- الاتصال على شكل عجلة: ويمثل هذا النمط من شبكات الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقوق المنظمة وبصورة مباشرة دون استخدام وسيط معين ويكون هذا النمط من الاتصال عادة مزدوجا ومباشرا في الوقت ذاته، إضافة لما يتم به من بساطة وعدم تعقيد وما ينطوي عليه من اتجاهات مختلفة بالاتصال، إن هذا النوع من الاتصال يتصف بالسرعة والدقة والوضوح وسرعة الاستجابة وإمكانية تحقيق فاعلية الاتصال التي يتسم بها إلا أن ما يأخذ عليه هو صعوبة استخدامه في المنظمات كبيرة الحجم والتي يشيع وجودها بشكل واسع النطاق في الوقت الحاضر. والشكل(1) يبين بوضوح:



شكل رقم (01): يوضح نمط الاتصال على شكل عجلة

(نصير كاظم حمود: 2002، ص127).

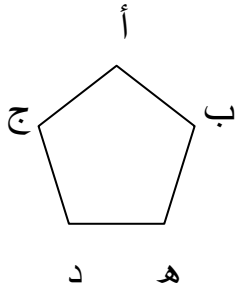
6-2- الاتصال على شكل سلسلة: وفيه يتصل الرئيس بالفرد الذي يليه ثم الذي يليه حتى في أدنى فرد في السلسلة الإدارية فمثلا يتصل: (أ) ب (ب) ثم (ب) ب (ج) وهكذا النموذج يتم في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها المستويات الإدارية المختلفة وهذا الشكل يوضح ذلك:



شكل رقم (02): يوضح نمط الاتصال على شكل سلسلة

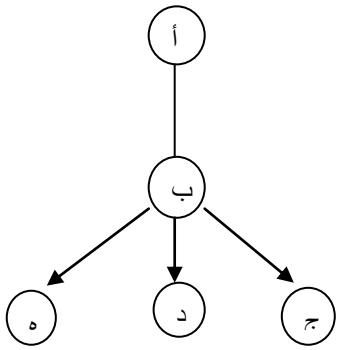
(منال طلعت، ب- س، ص176).

6-3- الاتصال على شكل دائرة: ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام الاتصال (الكامل) إذ يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض. وهذا الشكل يوضح ذلك:



شكل رقم (03): يوضح نمط الاتصال على شكل دائرة

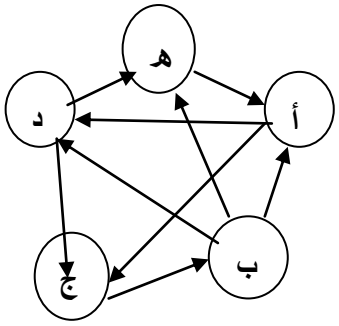
6-4- الاتصال على شكل العنقود: ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال بأربعة أشخاص آخرين إلا أن هؤلاء لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير يتصل بمساعده والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يمثل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فاعلية الاتصال. وهذا الشكل يوضح ذلك:



شكل رقم (04): يوضح نمط الاتصال على شكل عنقود

(نصير كاظم محمود: 2002، ص 129، 128).

6-4- الاتصال على شكل نجمة: وفيه يسمح لكل عضو أن يتصل بأي عضو آخر وبدون قيود حيث لا يوجد هيكل أو نموذج رسمي للاتصال وهذا النموذج له مزايا لأنه يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين بدرجة كبيرة وأن كان يؤخذ عليه أن يؤدي إلى اتصالات زائدة وغير ضرورية. وهذا الشكل يوضح ذلك:



شكل رقم (05): يوضح الاتصال على شكل نجمة

(منال طلعت، ب-س، ص176).

والجدير بالذكر أن هذه الشبكات بأشكالها المختلفة يمكن أن يشكلها الأفراد سواء في إطار الأسرة أو العمل أو الوظيفة أو في حياتهم العامة. ولكل شكل منها إيجابياته وسلبياته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها. **(ربحي مصطفى، وعدنان محمود الطوباسي، 2005، ص83).**

7- وسائل الاتصال التنظيمي:

7-**1- الاتصال الشفوي:** وتتم بعدة طرق كالأوامر الفردية والاجتماعية والاتصالات الهاتفية وتمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل لرسالته. وتعتبر الاجتماعات في التنظيمات وسيلة هامة للاتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرص للتعبير عن آرائهم.

7-2- الاتصال الكتابي: التقارير والأوامر والقرارات الإدارية يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها في ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة. ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة وسير. وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه وتناسب المعلومات المعقدة، وبالإضافة لهاتين الوسيلتين الرئيسيتين هناك وسائل أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال، كذلك هناك الاتصال عن طريق الملاحظة المباشرة

وهي تمتاز بكونها تسجل السلوك الإنساني حال حدوثه. (**جمال الدين لعويسات، 2005، ص ص 67، 68**).

7-**3-الاتصالات الإلكترونية:** أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولات كبيرة في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الانترنيت والاقتصاد الرقمي ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس مثل الانترنيت، الهواتف النقالة، مؤتمرات الفيديو، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات في الوقت الحقيقي ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات. (**علوطي عاشور، 2018، ص46**).

8- معوقات الاتصال التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال، ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال مما يؤدي إلى انخفاض في فعالية الاتصال لذلك سنعرض في ما يلي بعض المشكلات والعوائق التنظيمية التي تأثر على فعالية عملية الاتصال. (**أحمد ماهر، 2004، ص 37**).

8-1- العوائق المادية: إن من بين العوائق المادية التي تعترض سبيل الاتصال الفعال خاصة. أقل التنظيمات أو وضعيات العمل الجوانب المادية. نأخذ مثالا عن المقابلة التي ستجرى بين المسؤول أو المشرف ومساعده، ولتكن هذه المقابلة مقابلة لتقدير القدرات والتي ينبغي أن يتجرد خلالها المشرف من السلم الهرمي، لأنه في هذه الوضعية يعتبر أولا مقوم وأمامه مقوم، فإذا استقبله من وراء مكتبه، فهذا إيحاء بأنه لم يستطع التخلص من مرتبته في السلم الهرمي، فالمكتب هنا يمثل حاجز لعملية الاتصال.

وهناك عائق آخر، كضجيج الآلات أو قد يكون الكرسي الذي يجلس عليه المساعد غير لائق ومتعب مما قد يسبب عائق للاتصال. (**عبد الكريم بن شريف، 2010، ص 212**).

8-2- العوائق الشخصية: وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقلة للاتصال الحسن، قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختباريه للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيارها سمعه ويعيه ويتذكره. بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها. **(بوفلجة غباث، ب- س، ص13).**

8-3- العوائق الثقافية: إن الاتصال الفعال في المنظمات على وجه الخصوص ينبغي أن يمر بإدماج بعض الجوانب الثقافية مثل الاتجاهات والقيم والمعايير مع اعتبار مختلف الفاعلين في هذه المنظمة على أنهم أناسا لهم أبعاد نفسية وأخرى ثقافية اجتماعية لابد من مراعاتها، لأن التعرض إلى القيم والمعايير الثقافية للشخص قد يجعله ليس فقط غائب عن الاتصال بل قد يثير لديه إستراتيجية الهجوم، وقد يلجأ أحيانا إلى المقاومة غير المعلنة. **(عبد الكريم بن شريف: 2010، ص 213).**

8-4- العوائق اللغوية: ويقصد بذلك أمرين: الأمر الأول: أن تتم كتابة الرسالة أو ترميزها بلغة لا يفهمها الطرف المستقبل، وفي هذه الحالة لا يمكنه التفاعل مع الرسالة والاستجابة لها بشكل أو بآخر، والأمر الثاني: أن تتم كتابة الرسالة وترميزها باستعمال مفاهيم ومصطلحات غير دقيقة ، وبالقدر الذي يحول دون أن يفهمها المستقبل فهما دقيقا، كما أراد المرسل فعلا، الأمر الذي يخلق فهما مغايرا، أو ربما يؤدي إلى استجابات مغايرة وغير مطلوبة أيضا. **(عبد المعطي محمد عساف: 1999، ص234).**

8-**5- العوائق التنظيمية:** عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام للمعلومات، عدم استقرار التنظيم الإداري، غموض السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق السلطة والإشراف. **(ربحي مصطفى عليان، وعدنان محمود الطوباس: 2005، ص 159).**

خلاصة:

يعد الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم. ومن هنا يمثل الاتصال عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة. لذلك يجب على القائمين بتسيير المؤسسات أو المنظمات أن يقدموا اهتماما بالغا لعملية الاتصال ضمن عمليات التسيير التي يقومون به وكذلك ضمن برنامج التكوين التي يعدونها وهذا من أجل تحقيق الأهداف التي يعملون عليها بجودة عالية وبأقل التكاليف.

تمهيد:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

لذلك يعد الرضا العمل على أنه حالة انفعالية ايجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله ولوظيفته ويرتبط الرضا بعوامل عديدة مثل الراتب وساعات العمل، وفرص الترقي والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، ولتجسيد وتحقيق الرضا التام لدى العامل، لابد من الاهتمام والأخذ بالاعتبار جملة الظروف المحيطة به سواء كانت نفسية أو مادية أو بيئية، وأن الإخلال بأي من هذه الظروف الثلاثة سيؤدي إلى الإخلال بهدم صدق العامل ودرجة رضاه عن وظيفته، وغير ذلك مما سوف نذكره في الصفحات القادمة.

الرضا الوظيفي:

- **تعريف الرضا الوظيفي:** كلمة الرضا مأخوذة من الكلمة اللاتينية (satisfaction) التي تعني الرضا والشعور بالارتياح وقد تعني أيضا الإشباع (satisfactin des besoins) أي إشباع الحاجات.

أما كلمة الوظيفي فنسبة إلى الوظيفة أو المهنة أو العمل، والمصطلح المركب "الرضا الوظيفي" أو الرضا المهني أو الرضا عن العمل وكلها تحصل نفس المعنى، وعلى العموم فإن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد اتجاه مختلف الإشباعات المادية والمعنوية التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها.

- **تعريف أحمد صقر عاشور:** الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل.

- **تعريف هوبوك hoppok:** هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد. **(نور الدين عسلي، 2008- 2009:ص 45- 46).**

الرضا الوظيفي هو تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه، إن هذا الرضا يعكس شعور العاملين اتجاه ما يقومون به من أعمال. وأن حالة الرضا هنا تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والإنتاج المصحوب بالتوتر السوي (الاجابي) أما عدم الرضا فيؤدي إلى التوتر السلبي وضعف الحافز للإنتاج. (**محمد عبد الغني:2001، ص 333).**

الرضا عن العمل هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل التي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه، دون أية غضاضة. **(عبد الله بن عبد المحسن الصيح:2003، ص24).**

الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل

في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج، وهو مفهوم عام لذلك لا يمكن ذكر تعريف معين ومحدد له. **(محمد وسمي الشمري: 2012- 2013، ص 38).**

يذكر "فروم" vrom" أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.

وأشار "لوك"lock" إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد اتجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.

بينما لوتنفيل وسكيومان "lottinvillo-scheuman " فإنهما يعتقدان أن العاملين يشعرون بالرضا عن المهنة، حيث تكون مرتبطة بالقيم التي يحملونها عن هذه المهنة، وتتوافر لديهم بنية تساعدهم على تحقيق ذواتهم، ووجود من يدعمهم للحصول على رواتب أعلى للوصول بهم إلى إحترام الذات. **(سالم تيسير الشرايدة:2008، ص 64).**

2- فوائد الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد فوائد الرضا الوظيفي بمجموعتين هما:

2-1- الفوائد السلوكية الاجتماعية (Bchavior and advantages):

أ- القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرتهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط. ومن ثم صورة المنظمة في مجتمعها المحيط سيعتريها التشويه وتفقد إشرافها.

ب- زيادة الولاء التنظيمي بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وإن نشاطهم وإخلاصهم غالبا ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشاكل المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم.

ج- تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دورات العمل في المنظمة. وهذا سيؤدي إلى إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن نتائج الظاهرتين المذكورتين.

د- زيادة الاستقرار التنظيمي، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد أنفسهم وأعمالهم مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيهم.

2-2- الفوائد المادية والاقتصادية:

وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمة التي يعمل فيها (1000) عامل فإن زيادة نسبة الغياب فيها (1%) فقط ستؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى (150000) دولار خلال السنة، ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك، تتعداه إلى تعطيل المكائن والآلات. **(كريم ناصر علي- أحمد محمد مخلف الدليمي:2009، ص ص 127 -128).**

3-محددات الرضا الوظيفي:

يرتبط موضوع الرضا عن العمل بثنائية البيئة والفرد وقد أجل الباحثين محددات الرضا عن العمل إلى:

3-1- **عوامل ذاتية:** تتعلق بالأفراد العاملين بأنفسهم وتشمل قدرات ومهارات العاملين في ضوء العصر والجنس والحالة التعليمية ومدة الخدمة، وكذلك بمستوى الدافعية وقوة تأثير دوافع العمل لديهم وبهذه العوامل يحصل الرضا الوظيفي لديهم. **(كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: 2009، ص 136).**

- كذلك هناك عوامل أخرى منها:

- بناء شخصية العامل حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف والتوافق معها.
- المكانة الاجتماعية وتقدير الذات، كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعور العامل من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعا للرضا عن العمل. **(محمد عبد الغني: 2001، ص 334).**

3-2- عوامل تنظيمية: وتتمثل بالرضا عن:

- نظام الأجر ومشتملاته كالمكافآت، والحوافز والترقيات.
- الإشراف ومدى إدراك العامل ووجهة نظره حول عدالة المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشؤون عمالهم وحمايته لهم.
- اللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل وهل هي متيسرة أم مقيدة لإجراءات العمل وتسلسله.
- ظروف وشروط بيئة العمل من حيث الإضاءة التهوية والحرارة وحجم ونوع الاتصالات وحيز أو مسافة المكان ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتثقيفية والترويجية وساعات العمل.
- تصميم مناخ العمل وهل يؤدي إلى المرونة والتكامل والأهمية والتنوع أم يسود نظام الجمود؟. **(محمد عبد الغني:2001، ص 334).**

3-3- عوامل بيئية:

وترتبط بالبيئة وتأثيرها النظمي على العاملين ومنها: الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله، واندماجه فيه، وكذلك الانتماءات الديموغرافية للعاملين ومن الريف إلى المدينة حيث أن تقارب الإطار البيئي والثقافي للعاملين أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي لهم اتجاه العمل كما أن نظرة المجتمع وما يسود المجتمع ونظمه من القيم ذلك كله يعكس تأثيره الإيجابي أو السلبي على اندماج العاملين وتكاملهم مع العمل. **(كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: 2009، ص 137).**

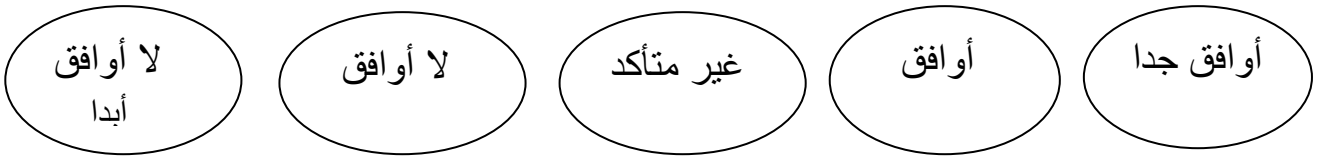
4- قياس الرضا الوظيفي:

لا تختلف مقاييس الرضا الوظيفي عن مقاييس الاتجاهات ذلك لأن الرضا نفسه عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد. ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

4-1- طريقة التدرج التجمعي ليكرت likert:

تحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات المطولة حول تكوين المقياس، إذ أن المقياس وفقا لهذه الطريقة يتكون من مجموعة العبارات التي تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل ويطلب من كل فرد اختيار أي عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقته عليها، وبالتالي اختيار واحدا من عدة بدائل لدرجة الموافقة ، والمثال التالي يوضح ذلك:

إنني أستمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ



وتعطي الإجابات التي يقررها الفرد تتراوح بين (1) و(5) حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي تحصل عليها الفرد من العبارات المختلفة يمكن حساب الدرجة أو القيمة الكلية لرضاه. **(العبودي فاتح : 2008، ص 29).**

4-2- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشار، حيث تعتمد على تحليل عدد من العوامل المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره اتجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتعارض، فقد تظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات. **(سالم تيسير الشرايدة: 2008، ص 107).**

4-3- طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال استطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم الباحثين ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل نموذج التوقعات، وكذلك نموذج بورت الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة وخصوبة المعلومات.

4-4- طريقة الحالات الحرية:

وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره اتجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف اتجاه وظيفته.

4-5- طريقة المقابلة الشخصية:

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناءا على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضاء تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل. **(سالم تيسير الشرايدة:2008، ص 107، 108).**

5- مظاهر الرضا عن العمل:

يمكن أن يستدل على الرضا المهني للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل، وهي:

- زيادة الإنتاج ومستوى جودته، حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن يكون الإنتاج إلا من عمل عمال على دربة عالية من الرضا عن عملهم.

- قلة الفاقد والتالف من قامات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.
- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دورات العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير من عملهم.
- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقدره المرتفع لدى العاملين عن عملهم.
- مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة، وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجبون على المشاركة. **(محمد عبد الغني: 2001، ص 335)**.

المتغيرات المرتبطة بالرضا عن العمل:

يرتبط الرضا عن العمل بعديد من المتغيرات يتأثر بها من جهة ويؤثر فيها من جهة أخرى ومن هذه المتغيرات:

أ- **الميل:** الميل إلى ما يذهب عنه جفوته ويفرغ عليه طابعا من السلاسة والسهولة واليسر والمقصود بالميل هو الموقف الإيجابي تجاه المهنة، كأن الميل هو اهتمام الفرد بعمل معين يؤديه بارتياح مما يتصل بالرضا عن العمل.

ب- الاتجاهات: الاتجاه المهني هو مجموعة المشاعر التي يحملها العامل تجاه عمله مما يجعله راضيا عنه والاتجاه الإيجابي نحو العمل يرتبط بعدم الرضا عنه.

ج- الروح المعنوية: الروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف أفراد الجماعة واحدة يشتملون جميعا بقصد تحقيقها

ويتعاونون في سبيل ذلك. وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا عن العمل ورغم أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل عامل على حدة والروح المعنوية هي مفهوم عام يصف حال الجماعة إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة تؤثر على كل فرد من أفراد هذه الجماعة بحيث يمكن القول أن الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل.

د- الدافعية: الدوافع هي محركات السلوك بالنسبة للإنسان أو هي الطاقة الدافعة للعمل. ولأن الدوافع هي محركات السلوك فإنه كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية كلما كان ذلك مرتبطا بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال.

بل إن العمل في ذاته فيه إشباع لحاجة العامل إلى إثبات الذات وشعوره بتجاربه ولأنه شخص منتج وفعال فإذا كانت دافعية العامل نحو العمل دافعية إيجابية ذلك يؤدي إلى رضا العامل عن عمله.

و- شخصية العامل: إن العامل الذي يعاني من مشكلات اجتماعية أو نفسية لإعادة راضيا عن عمله ليس لأن ظروف العمل غير مواتية ولكن لأن شخصيته المعتلة يعوزها التقييم الموضوعي في ظروف العمل التي قد تكون بالفعل مواتية بحيث يتحقق الرضا للعامل السوي. ولا يتحقق الرضا للعامل غير السوي.

هـ- ظروف العمل: كأن يكون العمل شديد المشقة كثير الأخطار مثل عمل المناجم والمحاجر ومع المرضى بأمراض معدية، أو يكون على نظام الفرديات حيث يعمل العامل في الأسبوع الأول في الفردية الصباحية من السابعة صباحا حتى الثالثة عصرا وفي الأسبوع الثاني في الفرد المسائية من الثالثة عصرا حتى الحادية عشرة مساءا وفي الأسبوع الثالث في الفردية الليلية من الحادية عشرة مساءا حتى السابعة صباحا وهذا يؤدي إلى الإرهاق الناتج عن تغيير مواعيد النوم والراحة أو ما يسمى اختلال الساعة البيولوجية للإنسان.

ي- الإدارة: إن الرؤساء المنافرين الذين يتصيدون الهفوات والأخطاء للعامل أمر أساس في إشاعة جو نفسي غير آمن في العمل مما يؤدي إلى تذمر العامل وسخطه وشعوره بعدم

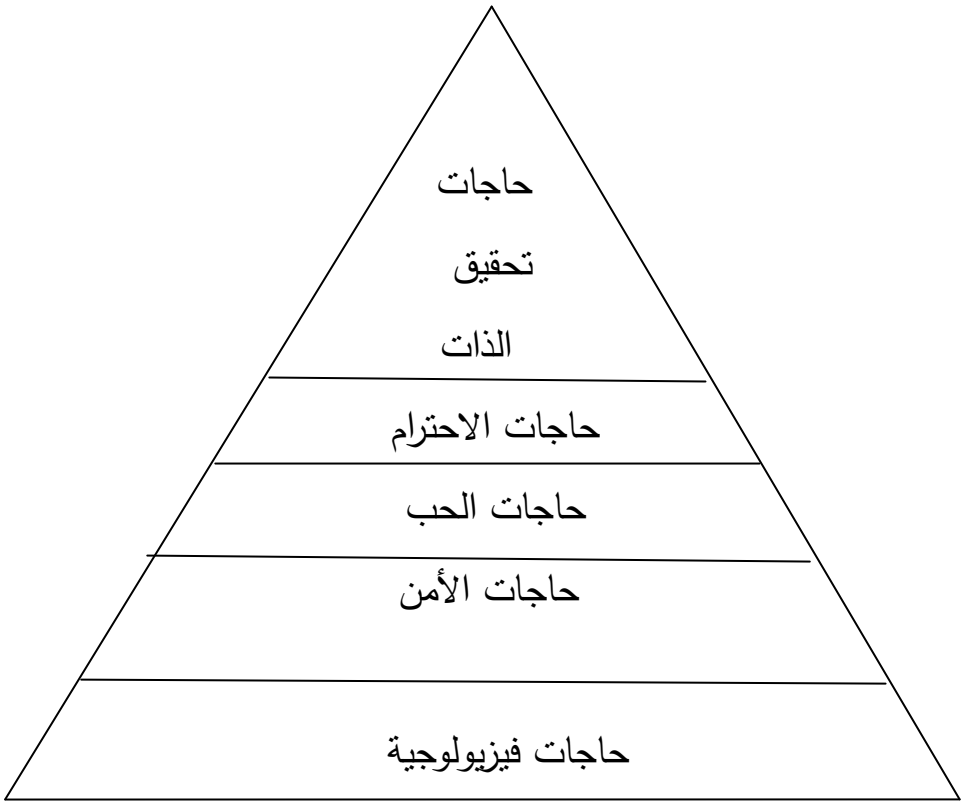
الرضا عن العمل وبالمقابل فإن الرؤساء الذين يجمعون بين السماحة والحزم يساهمون في إشاعة جو نفسي آمن مما يرتبط بالرضا عن العمل عند العمال. **(محمد شحاتة ربيع، 2009، ص ص 240- 242)**.

6- نظريات الرضا الوظيفي:

استكمالا لما سبق يمكن القول بأن العمل يمثل جزءا هاما ومعلوما ومحسوما من حياة الإنسان، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يكون ويشكل كل فرد مجموعة من الآراء والاتجاهات والقيم والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وفي ضوء هذه المشاعر والاتجاهات يتشكل رضا الفرد أو عدم الرضا نحو عمله. ولقد كثرت الدراسات والبحوث التي تناولت تفسير الرضا عن العمل ومن هذه النظريات ما يلي: **(محمد عبد الغني: 2001، ص 321)**.

6-1- **نظرية ماسلو:** لقد رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها. **(كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: 2009، ص 128)**.

حيث يقول ماسلو أن إشباع الحاجات سوف يتم طبقا لوضعها على الهرم فلا يمكن أن يفتقر العامل إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية بدون إشباع الحاجات طبقا لترتيبها:



شكل رقم (07): يوضح هرم ماسلوا

أ- الحاجات الفيزيولوجية:

تمثل الحاجات الفيزيولوجية الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها وجود الأنساق مثل المأكل والمشرب، والنوم والراحة والجنس...إلخ. وسوف تتمثل هذه الحاجات المكافئة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى، وفي هذه الحالة سوف لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع الأفراد، إن الشخص الذي يمتثل إلى الحاجات الخاصة بالمأكل والأمان والحب، الاحترام سوف يكافح لإشباع حاجاته إلى الأكل دون الحاجات الأخرى.

ب- الحاجة إلى الأمان:

تظهر أهمية الحاجة إلى الأمان بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية.

- الحماية من الشمول الاقتصادي.
- تجنب المخاطر غير المتوقعة.

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان، من وجهة النظر الإدارية على أنها تمثل محاولة لتأمين الوظيفة، ومحاولة الوصول إلى تأمين مالي أكبر، ويدل على ذلك أن مطالب النقابات العمالية في أيامها الأولى كانت تتمثل في مطالبه الإدارية بمزيد من الخدمات للعاملين، وتأمين وظائفهم وهذا لا يعني أن النقابات العمالية قد أوقفت مطالبها بزيادة الأجور ولكنها تركز أساسا على المطالب المادية بسبب اهتمامها بالمطالب الاجتماعية الأخرى. (**أشرف محمد عبد الغني: 2001، ص 323**).

ج- الحاجة إلى الحب والانتماء:

تتمثل في الحاجة إلى الحب والعطف والعناية والاهتمام، وتعد هذه الحاجة من أهم الحاجات اللازمة لصحة الفرد النفسية، وعند إخفائه في إشباعها فإنه سيتعرض إلى سوء التكيف، أو عدم التوافق النفسي لذلك يفضل اختيار العمل مع مجموعة متجانسة، ليشعر الفرد بانتمائه لها، ويشبع حاجته إلى الحب والانتماء عن طريق علاقته بها.

د- الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

ترتبط هذه الحاجة بإقامة علاقات متطابقة مع الذات ومع الآخرين، كما في أن يكون الفرد متمتعا بالتقبل والتقدير الشخصي، ويحظى باحترام الذات وبتجنب الرفض والنبذ.

إن إشباع هذه الحاجة يجعل الفرد يشعر بالثقة بقوته وقيمته وبكفاءته يشعر بأنه أكثر قدرة وأكثر إنتاجا في كل مجالات الحياة، في حين يؤدي نقص إشباعها إلى نقص الثقة لديه وعدم القدرة على مواجهة المشاكل.

ينبغي أن يتحقق إشباع لهذا المستوى من الحاجة تصل نسبته (40%) قبل انتقال الفرد إلى المستوى الأعلى في هرم الحاجات. (**كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: 2009، ص 131، 132**).

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكاته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته. إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يأتي إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم. **(سالم تيسير الشرايدة: 2008، ص 80).**

نظرية x- y دوكلاس ماكويكر:

نظرية x: تقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات ومحددات السلوك الإنساني هي: أن الإنسان:

أ: سلبي ولا يحب العمل.

ب: لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.

ج: يفضل أن يكون تابعا ويفضل دائما أن يجد شخصا يقوده.

نظرية y: إلى جانب إيمان هذه النظرية بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى لتفسير بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

أ: إن الأفراد لديهم القدرة الطبيعية على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات.

ب: إن المسؤولية في جوهر العاملين.

ج: تنظر للعاملين على طبيعتهم كبشر وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهمها الإدارة.

د: إن الإنسان يطلب أن يكون قائد أو ليس تابعا، كما يسعى إلى تحفيز الذات.

هـ: تجنت الأساليب الاستبدادية في القيادة مادامت لا تتفق والطبيعة البشرية.

(كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: 2009، ص 133، 134).

نظرية هنري موراي:

تركز نظرية موراي على حاجات العامل وتفاعلها مع الضغوط الداخلية، وإن إشباعها هذه الحاجات يحقق مستويات أعلى من الرضا والطموح في العمل.

مما سبق يتضح تعدد وتداخل النظرية المفسرة لعملية الرضا ورقيه ومستواه، كما يمكن ملاحظة أن كل منهما يهتم بجانب من الجوانب المتعلقة به ورغم أن هناك كثيرا من الانتقادات وجهت إلى كل نظرية من النظريات السابقة، وهي ليست محل اهتمامنا هنا بقدر اهتمامنا ينصب على تفسير ما يبغيه مفهوم أو مصطلح الرضا عن العمل. (**أشرف محمد عبد الغاني: 2001، ص 332**).

نظرية المساواة:

وتتضمن هذه النظرية عنصرا اجتماعيا أي أن الفرد يقارن بين مدخلاته الرائجة مع تلك التي يلاحظها لدى الآخرين. وقد بين (أدمز Adams) أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموع من المداخلات فمنها مثلا: المستوى التعليمي للفرد وخبراته وقدراته، والجهد الذي يبذله في العمل ويحصل من المنظمة مقابل هذه المدخلات على فوائد أو نتائج أو مخرجات من الأمر أو التقدير أو المكانة الاجتماعية. **(كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي: 2009، ص 135).**

أساليب تحقيق الرضا عن العمل:

بالرغم من أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست محددة تماما، إلا أنه لا يمكن بحال من الأحوال أن تغفل أن الرضا عن العمل له أهميته البالغة في العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، وحتى إن أشارت البحوث إلى عدم الوثاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية إلا أنه من المعقول أن نفترض أن الرضا عن العمل يؤثر بشكل غير مباشر على الإنتاج، ويمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا عن العمل بالأساليب التالية:

أ- **الراتب:** لا يمكن بحال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا عن العمل بعيدا عن موضوع الأجور وقد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل ولكنهم يتفقون جميعا على أهميته. ويحتج بعض العلماء بأن الأجر ليس هو العامل الحاسم في الرضا عن العمل ولكن العوامل الأكثر حسما هي الدافعية والمركز الاجتماعي

للوظيفة ومجال إثبات الذات فيها، ولكن هذه العوامل الدافعية تأتي بعد أن يكون العامل قد حقق الحد المعقول من الأجر الذي يكفي حاجاته الأساسية.

ب- الرعاية الصحية: تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة. وتتوفر الرعاية الصحية عادة بأن تنشئ المؤسسة الصناعية مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو شبه المجاني للعاملين، أو تتعاقد المؤسسة الصناعية مع أحد المستشفيات الخاص لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجانيا أو شبه مجاني.

ج- الرعاية الاجتماعية: تختلف الدول عن بعضها البعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين في المؤسسات الصناعية، ولكن هذه الرعاية الاجتماعية عادة تنطوى تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة أو العجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات.

د- حضانة الأطفال: أشرنا فيما سبق إلى أن معدل غياب النساء العاملات أعلى من الرجال ويرجع ذلك في أغلب الظن إلى عدم قدرة المرأة على التوفيق بين دورها كأم ودورها كامرأة عاملة، ولعل أشق مهمة تواجه المرأة العاملة هي حضانة الأطفال، ومع زيادة نسب النساء في القوة العاملة في المؤسسات الصناعية. في منتصف القرن العشرين لجأت المؤسسات الصناعية إلى إنشاء دور حضانة لرعاية أطفال الأمهات العاملات بل إن بعض المؤسسات الصناعية تقدم هذه الخدمات لحضانة الأطفال على مدار الأربع والعشرين ساعة يوميا.

ومما هو جدير بالذكر أن فكرة دور الحضانة الملحقة بالمؤسسات الصناعية بدأت في أوروبا والإتحاد السوفياتي ثم انتقلت منها إلى الولايات المتحدة الأمريكية. **(محمد شحاتة ربيع: 2009، ص ص 245- 246).**

خلاصة:

من خلال ما سبق نرى بأن مسألة الرضا الوظيفي تعد من أكثر الموضوعات التي يتطرق لها علم النفس الإداري بالبحث والاستقصاء، فقد جاء التركيز على دراسة الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله.

وقد دلت نتائج الكثير من الدراسات والبحوث أن الذين ينخفض مستوى رضاهم المهني يعانون من مشاعر النقص والحيرة وعدم الرضا عن الذات، وقد يقودهم ذلك إلى تعاطي المسكرات أو المخدرات والإدمان عليها، بينما تساعد المهنة أو العمل المناسب على تحقيق أهداف حياته وتحقيق تكامل الشخصية واتزانها من خلال ما تساعده به إمكاناته المهنية وبين تلك الأهداف التي تتناسب مع قدراته الفعلية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولا: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ليتمكن الباحث من خلالها معرفة مجال الدراسة، كما تساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها. **(بن كروش مباركة، 2016، ص 167)**

في 16 أكتوبر قمت بزيارة إلى ابتدائيات للتعرف على ميدان الدراسة والتقرب من مجتمع الدراسة حيث أجريت مقابلات مع المديرين والاطلاع على خصائص مجتمع ومكان الدراسة حيث استقبلني بعض المديرين بالصدر الرحب في حين البعض الأخر لم يوافق في البداية وبعد محاولات ووسائط تم حل المشكلة وسمحوا لي بإجراء الدراسة الميدانية وطلبوا مني إجراءات القانونية حيث وزعت الاستبيانات على عينة استطلاعية وتم جمعها وقياس خصائصها السيكومترية لأدوات الدراسة.

ثانيا: مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في مجموعة من ابتدائيات مدينة برهوم.

المجال الزماني: انطلقت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018-2019، بعد طرح العنوان ومناقشته على المشرف تم تعديله والاتفاق عليه من المشرف وإدارة القسم ومن هنا كان الانطلاق الفعلي للدراسة في 16اكتوبر 2018انطلقت في زيارة استطلاعية إلى ميدان الدراسة واستمر العمل إلى غاية 2019/04/29.

أجريت الدراسة الأساسية وفق الخطوات التالية:

1-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي ضرورة لأي بحث فمن خلاله يستطيع الباحث ضبط أبعاده وأسئلته وفروضه، وهو الطريق الذي يتبع الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كيفيا وتعبيرا كميا **(بن كروش مباركة، 2016، ص 183)**.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتوافق مع الدراسة التي قمنا بها.

2-عينة الدراسة:

تعتبر العينة على أنها جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي الذي تجمع من مفرداته البيانات الميدانية فهي جزء من الكل، وبالتالي تكون ممثلة له. حيث تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. **(بن كروش مباركة، 2016، ص117.)**

لقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها الأنسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

حيث تتكون مدينة برهوم من 14 ابتدائية اختيرت منها 6 ابتدائيات حسب قربها من الباحثة وسهولة إجراء الدراسة الميدانية فيها. واستبعدت بعض المدارس التي رفض مديريها إجراء الدراسة فيها.

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع 67 استبيان على مجموعة من المعلمين.

3- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا على الكتب رسائل ومذكرات التخرج التي تناولت كل من موضوع الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي وهذا في الجزء الخاص بالجانب النظري.

استمارة الاستبيان: هي استمارة يتم تصميمها من طرف الباحث تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة.

وانطلاقا من مشكلة الدراسة فقد تم استخدام استمارة مقسمة إلى محورين:

الاستبيان الأول:الاتصال التنظيمي وضم 20 بند، من البند 1 حتى البند 20. ومتكون من ثلاثة بدائل لها القيم التالية: دائما(3) أحيانا(2) نادرا(1).

الاستبيان الثاني:الرضا الوظيفي: تناول فيه المتغير التابع وعدد بنوده 20 بند وثلاث بدائل أعطيت لها القيم راضي جدا(3) راضي(2) غير راضي(1) ويحتوي علي أربع أبعاد الرضا عن المهنة، الرضا عن الظروف الفيزيقية، الرضا عن العلاقة مع الإدارة ،الرضا عن الحوافز المادية.

4- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

4-1 صدق وثبات الاستمارة:

- استمارة الاتصال التنظيمي:

صدق المحكمين: تم تصميم استمارة الاستبيان التي تحتوي على المحاور التي تم إعدادها على ضوء فرضيات الدراسة، حيث تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من قسم علم النفس وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول صدقها وكفاءتها. في قياس متغيرات الدراسة.

وتم قبول العبارات التي تحصلت على النسبة بالطريقة التالية:

$$100X\frac{\text{عدد الموافقين}}{\text{عدد المحكمين}} = \%95.77$$

الثبات: من أجل ثبات المقياس تم احتساب معلم ألفا كرونباخ والذي بلغت قيمته α=0.92 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى إثبات علاقة وترابط مرتفع بين عبارات الاستبيان.

الصدق الذاتي: وتم حسابه بتجذير معامل الثبات (R= 0.92) = $\sqrt{0.92}$ = 0.95.

- استمارة الرضا الوظيفي:

الثبات: طريقة التجزئة النصفية للأداة بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية وجد أن R = 0.93 وهو معامل ثبات مرتفع جدا.

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: α=0.82 وهو معامل ثبات مرتفع.

الصدق: تم حساب صدق المقياس بعدة طرق هي:

الصدق الذاتي: وتم ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات المحسوب بطريقة التجزئة النصفية؟ حيث أن: $\sqrt{R}$ =$\sqrt{0.93}$ =0.84

الصدق الذاتي = 0.84. وهو قريب الواحد الصحيح.

صدق التكوين الفرضي:

من أجل التأكد من صدق التكوين الفرضي تم حساب معامل الارتباط بين أبعاد الاستبيان، والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (01) يمثل مصفوفة معامل الارتباط بين أبعاد مقياس الرضا الوظيفي.

	المكانة الاجتماعية	الإدارة المدرسية	عملية التفتيش	العلاقة مع الزملاء	العلاقة مع التلاميذ	ظروف العمل	عملية التشريع	الحوافز المادية	ممارسة مهنة التعليم
المكانة الاجتماعية	1								
الإدارة المدرسية	0.94	1							
عملية التفتيش	0.80	0.72	1						
العلاقة مع الزملاء	0.70	0.71	0.85	1					
العلاقة مع التلاميذ	0.94	0.99	0.72	0.63	1				
ظروف العمل	0.84	0.84	0.88	0.93	0.79	1			
عملية التشريع	0.92	0.94	0.74	0.72	0.95	0.86	1		
الحوافز المادية	0.86	0.79	0.71	0.68	0.77	0.74	0.78	1	
ممارسة مهنة التعليم	0.80	0.82	0.88	0.94	0.74	0.92	0.83	0.76	1

من الجدول (1) نجد أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha =$ 0.01) وهذا ما يبين وجود ترابط بين أبعاد المقياس حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.63) و (0.94) وكلها موجبة مما يدل على استقلالية العبارات.

الأساليب الإحصائية:

استخدامنا في بحثنا هذا برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وذلك على النحو التالي:

معامل الارتباط (سبيرمان بيرسون).

T test.

أنوفا.

ليفن.

المتوسط الحسابي.

الانحراف.

التباين.

التكرارات.

– عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

نصت الفرضية العامة على أنه "**توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بنمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية –ببلدية برهوم–.**

وبعد جمع البيانات وتفريغها ومعالجتها تم حساب مجموع درجات المتغيرين ومتوسط كل منهما كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(02): يوضح المتوسط الحسابي والتباين لمتغيرات الاتصال والرضا الوظيفي:

المتغيرات	المتوسط	التباين	أقل قيمة	أعلى قيمة	المجموع
الاتصال	34.91	28.29	25	52	2339
الرضا الوظيفي	38.17	43.02	23	54	2552

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن مجموع درجات الاتصال 2339. بمتوسط حسابي $\bar{x} = 34.91$ والتباين 28.29 واقل قيمة 25 وأعلى قيمة 52 ومجموع درجات الرضا الوظيفي 2552 وبمتوسط حسابي $\bar{x}$=38.17 والتباين 43.02 واقل قيمة 23 وأعلى قيمة 54 من اجل حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في نمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الاتصال التنظيمي	67	0.30	0.04	دال
الرضا الوظيفي	67			

التعليق:

يبين الجدول رقم (03) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت قيمته (0.30) وهي دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.04$)، بمعني ان درجة الثقة 95% وبما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون موجبة فهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين نمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي، ويمكن تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين بالرجوع إلى نمط الاتصال السائد في المنظومة التربوية الجزائرية، حيث يعتمد على الرسمية أكثر من العلاقات الإنسانية التي تساهم في تحقيق الرضا لدى المعلمين، ومراعاة ظروفهم الاجتماعية المهنية لذلك كان هذا الدور ضعيف و إن كان دال إحصائيا ، بمعنى أنه مهما تضائل أسلوب الاتصال التنظيمي إلا أن الرضا موجود و إن كان غير مرتفع .

وتتعاكس مع دراسة بوعطيط جمال الدين2009 "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، حيث هدفت هده الدراسة إلي معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومن بين النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة أو تحقيق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية(1):

نصت الفرضية الأولى على أنه " **توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن المهنة لدى معلمي المرحلة الابتدائية**".

ولمعالجة النتائج تم حساب مجموع درجات المتغيرين ومتوسط وانحراف كل منهما عن المتوسط كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم(04) يوضح درجات المتغيرين والمتوسط وتباين كل منهما.

المتغيرات	المتوسط	التباين	اقل قيمة	أعلى قيمة	المجموع
الاتصال	34,91	28.29	25	52	2339
الرضا المهنة	11.81	5.735	6	17	791

من الجدول السابق نلاحظ أن مجموع درجات الاتصال 2339 بمتوسط حسابي= $\bar{x}$ 34.91 والتباين 28.29 واقلي قيمة 25 واعلي قيمة 52 ومجموع درجات الرضا المهنة791 وبمتوسط حسابي $\bar{x} = 11.81$ والتباين 5.73 واقل قيمة 6 واعلي قيمة17 من اجل حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : يوضح العلاقة بين درجات عينة الدراسة في نمط الاتصال الإداري والرضا عن المهنة

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الاتصال التنظيمي	67	0.10	-	غير دال
الرضا عن المهنة	67			

التعليق:

يبين الجدول رقم (04) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن المهنة بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت قيمته (0.10) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$)أي احتمال الوقوع في الخطأ 5%، وبما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون موجبة فهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن المهنة، فهناك علاقة ارتباطيه بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن المهنة حسب أفراد عينة الدراسة ولكنها ضعيفة، ويمكن تفسير هذه العلاقة بين هذين المتغيرين إلى أن روتين الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية لم يساهم في تحقيق الرضا عن المهنة لدى المعلمين ويتجلى ذالك من خلال إسرارهم على التقاعد المسبق

والانقطاعات عن التدريس بالإضراب وتوضيح عينة الدراسة بأن الاتصال الإداري لم يساعد في الرضا عن المهنة وهذا يبرز على ضعف العلاقة بين الاتصال والمهنة . وهذا ما عاكسه "لوك" أن الرضا حالة عاطفية ايجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره , كما أكد كل من "لوتينفيل" و "سبيرمان" حيث يعتقدان أن العاملين يشعرون بالرضا عن المهنة عندما تكون مرتبطة بالقيم التي يحملونها عن هده المهنة,وتتوافر لديهم بنية تساعدهم على تحقيق ذواتهم ووجود من يدعمهم للحصول علي رواتب أعلى للوصول بهم إلى احترام الذات.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه "**توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن الظروف الفيزيقية لدى معلمي المرحلة الابتدائية**".

وبعد جمع وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا تم الحصول علي النتائج التالية:

الجدول رقم(06) يوضح درجات المتغيرين والمتوسط وتباين كل منهما.

المتغيرات	المتوسط	التباين	اقل قيمة	أعلى قيمة	المجموع
الاتصال	34.91	28.29	25	52	2339
الرضا عن الظروف الفيزيقية	8.79	6.50	5	14	589

التعليق: من الجدول نلاحظ أن مجموع درجات الاتصال 2339 بمتوسط حسابي$\bar{x}$=34.91 والتباين 28.29 واقلي قيمة 25 واعلي قيمة 52 ومجموع درجات الرضا عن الظروف الفيزيقية 589 وبمتوسط حسابي $\bar{x}$=8.79 والتباين 6.50 واقل قيمة 5 واعلي قيمة14 من اجل حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والدي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07) : يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في نمط الاتصال الإداري والرضا عن الظروف الفيزيقية لدى معلمي المرحلة الابتدائية

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الاتصال التنظيمي	67	0.29	0.05	دال
الرضا عن الظروف الفيزيقية	67			

يبين الجدول رقم (07) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن الظروف الفيزيقية بالنسبة لعينة الدراسة، ولقد بلغت قيمته (R=0.29) وهي دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$)، أي أن درجة الثقة تساوي 95% وبما أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بين هذين المتغيرين موجبة هي الأخرى فهذا يعني وجود علاقة طردية ضعيفة بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن الظروف الفيزيقية النتيجة هي (95%) ويمكن تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين . حسب الباحثة من خلال نوعية المباني المدرسية وموقعها الجغرافي وقدم طلاء الحجرات مستوى الهدوء المتوفر في المؤسسة النظافة في القسم التدفئة في القسم الإنارة داخل القسم .وهذا ما وضحته المقابلة الشفوية غير المقننة مع المعلمين أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة على أنه "**توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن العلاقة مع الإدارة لدى معلمي المرحلة الابتدائية**

الجدول رقم (08): يوضح درجات المتغيرين والمتوسط وتباين كل منهما.

	المتوسط	التباين	أقل قيمة	أعلى قيمة	المجموع
الاتصال	34.91	28.29	25	52	2339
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	6.68	3	4	10	448

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن مجموع درجات الاتصال 2339 بمتوسط حسابي $\bar{x}$ =34.91 والتباين 28.29 واقلي قيمة 25 واعلي قيمة 52 ومجموع درجات الرضا عن العلاقة مع الإدارة 448 وبمتوسط حسابي $\bar{x}$ =6.68 والتباين 3 واقل قيمة 4 واعلي قيمة10 من اجل حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : يوضح العلاقة بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن العلاقة مع الإدارة لدى معلمي المرحلة الابتدائية

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الاتصال التنظيمي	67	0.39	0.01	دال
الرضا عن العلاقة مع الإدارة	67			

يبين الجدول رقم (09) قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن العلاقة مع الإدارة بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت قيمته (0.39) وهي دالة عند مستوى الدلالة ألفا (α = 0.01)، بمعنى إن درجة الثقة 99%ودرجة احتمال الوقوع في الخطا1% وبما أن هذه القيمة موجبة فهذا يدل على أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين

نمط الاتصال الإداري والرضا عن العلاقة مع الإدارة. ويمكن إرجاع ذلك إلى نمط الإدارة السائد في المدارس حيث يسود النمط التسلطي –حسب عينة الدراسة– المرتبط بأنماط تقييم والمتابعة أثناء الإشراف الإداري أكثر من التوجيه ، مما ولد تذمرا لدى المرؤوسين.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

نصت الفرضية العامة على أنه "**توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن الحوافز المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية**".

وبعد المعالجة والتفريغ تحصلنا علي النتائج التالية:

جدول رقم (10): يوضح درجات المتغيرين والمتوسط وتباين كل منهما

المتغيرات	المتوسط	التباين	اقل قيمة	أعلى قيمة	المجموع
الاتصال	34.91	28.29	25	52	2339
الرضا عن الحوافز المادية	10.89	4.85	5	15	730

التعليق:

من الجدول نلاحظ أن مجموع درجات الاتصال 2339 بمتوسط حسابي $\bar{x}=$ 34.91 والتباين 28.29 وأقل قيمة 25 وأعلى قيمة 52 ومجموع درجات الرضا عن الحوافز المادية 730 وبمتوسط حسابي $\bar{x}=10.89$ والتباين 4.85 واقل قيمة 5 واعلي قيمة 15 من اجل حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11) : يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في نمط الاتصال الإداري والرضا عن الحوافز المادية

المتغيرات	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الاتصال التنظيمي	67	0.13	0.05	دال
الرضا عن الحوافز المادية	67			

التعليق:

يبين الجدول رقم (11) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط الاتصال الإداري والرضا الحوافز المادية بالنسبة لعينة الدراسة، حيث بلغت قيمته (R=0.13) وهي نسبة غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$)، وبما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون موجبة فهذا يعني أن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن الحوافز المادية، ويمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها أن سلم الأجور اصب حاليا تديره الإدارة المركزية مما لا يدفع على تحفيز المعلمين لكونه ثابت كما أن دور المفتش أصبح توجيهيا فقط ولا يترتب عنه إجازات أو عقوبات زيادة عن استقرار نقطة المردودية في حدها الأعلى عند اغلب المعلمين .كل ذالك يقلل من التحفيز. وهذا ما عاكسه تايلور 1934 بنظريته الإدارة العلمية حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز هي أهم ما يحقق رضا العمال عن عملهم حيث أن العمال يقومون الحوافز المادية أكثر من غيرها. كما تؤكد دراسة عزيون زهية 2007-2008 بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية حيث أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية فيها يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها, فهي لم تتوق إلى إشباع الحاجات المختلفة لأفراد الدراسة وردود الفعل الايجابية فيما يخص الحوافز المعنوية التي شملت (الاتصال, الإشراف, جماعة العمل , ومحتوى العمل)

الفرضيات الفرقية:

للتحكم في المتغيرات الدخيلة ومعالجة خصائص أفراد العينة ومدي تأثير دلك علي متغيرات الدراسة تمت معالجة خصائص العينة كالتالي :

2-1 الفرضية الخامسة:

توجد فروق بين استجابات أفراد العينة علي استبيان الاتصال التنظيمي تعزى لعامل الأقدمية في التدريس لدي المعلمين.

للتأكد من الفرضية السابقة تمت معالجة خصائص العينة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (12): يوضح الفروق في استجابات الأفراد على الاتصال تبعا للأقدمية:

الأقدمية / الاتصال	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	Df	Sig	القرار الإحصائي
بين المجموعات	23.922	11.961	0.415	66	0.662	غير دال
خارج المجموعات	1843.541	28.805				
المجاميع	1867.463					

من الجدول السابق (12) نلاحظ نتائج اختبار(انوفا) (anaova) ان قيمة f=0.41 عند مستوي الدلالة (α=0.66) وبدرجة حرية (66) وهدا يدل علي عدم وجود فروق علي متغير الاتصال التنظيمي تعزى لعامل الأقدمية، لأن مستوي الدلالة (α=0.46) اكبر من (0.05) كما أن مربعات المتوسطات متقاربة ($\bar{x}$ =11.96) ($\bar{x}$ =28.80) وعدم وجود فروق بين أفراد العينة تعود للأقدمية وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة.

2-2. الفرضية السادسة:

توجد فروق بين استجابات أفراد العينة على استبيان الرضا الوظيفي تعزى لعامل الأقدمية في التدريس لدى المعلمين:

جدول رقم(13): يبين الفروق في استجابات الإفراد على الرضا الوظيفي تبعا للأقدمية:

الأقدمية / الرضا	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	Df	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي

بين المجموعات	27.854	13.927	0.317	66	0.729	غير دال
خارج المجموعات	2811.996	43.937				
المجاميع	2839.851					

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار (أنوفا) (anova) أن قيمة (f= 0.31) عند درجة الحرية (66) وبمستوي دلالة (α= 0.72) وهي اكبر من(0.05) مما يدل علي عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة عن استبيان الرضا الوظيفي يعود إلى عامل الأقدمية حيث أن التغير في العمر للمعلمين لم يؤثر علي نتائج الاستبيان وترجع الباحثة هده النتيجة إلى خصائص أفراد العينة حيث أن اغلبهم متقاربين في السن بسبب خروج القدامى للتقاعد المسبق وهدا ما لمسته أثناء الدراسة الميدانية وهدا ما أكده ادم سان العلاقة بين المنظمة والإفراد العاملين علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموع من المدخلات مثل المستوي التعليمي للفرد وخبراته وقدراته والجهد الذي يبدله في العمل وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة.

2-3. الفرضية السابعة:

توجد فروق بيت استجابات أفراد العينة على استبيان الاتصال التنظيمي تعزى لعامل الجنس:

ولتوضيح تأثير الجنس على الاتصال التنظيمي تمت معالجة خصائص العينة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(14): يبين الفروق بين استجابات الأفراد على الاتصال تبعا للجنس.

وجه المقارنة	معامل ليفين لتجانس التباينات		المتوسط	الانحراف	قيمةT	Df درجة الحرية	مستوى الدلالة	**القرار الإحصائي**
ذكور	F	Sig.	34.38	3.378				**غير دال**
إناث	1.372	0.246	34.98	5.548	0.301	65	0.764	

من الجدول (14) يوضح معامل(ليفن) على عدم تجانس البيانات حيث ان

وجه المقارنة	معامل ليفين لتجانس التباينات	المتوسط	الانحراف	قيمة T	درجة Df الحرية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي

(f=1.37) عند مستوي الدلالة (α= 0.24).وهي اكبر من(0.05) مما يسمح بتطبيق اختبار (t.test)

وتبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ت (t=0.030)وعند درجة الحرية (65) (ن_2) عند مستوى الدلالة(α= 0.76) وهي اكبر من (0.05) وهي غير دالة على وجود فروق بين الجنسين ترجع لنتائج استبيان الاتصال وبمقارنة المتوسطات نجد ان المتوسطات تكاد تكون متساوية والانحرافات عن المتوسط ضعيفة ،نتيجة حجم عينة الدراسة (صغيرة) نفس حيز المكان الجغرافي للمدرسة، نفس النظام الاتصالي مطيف في المدرسة، حيث يتبين أن الإناث اكبر فئة عاملة بمدارس بلدية برهوم لتغيير الاتجاه نحو المرأة العاملة بالنظر إليها كعنصر فعال في المجتمعات وزيادة في دورها القيادي.

2-4. الفرضية الثامنة:

توجد فروق بين استجابات أفراد العينة علي استبيان الرضا الوظيفي يعزى لعامل الجنس.

ولتوضيح تأثير الجنس على الرضا الوظيفي تمت معالجة خصائص العينة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(15): يبين الفروق بين استجابات الأفراد على الرضا الوظيفي تبعا للجنس.

ذكور	F	Sig.	36.25	4.496				غير دال
إناث	1.616	0.208	38.44	6.778	1.205	65	0.252	

التعليق:

من الجدول السابق (15) نلاحظ أن معامل (ليفن) يوضح عدم وجود فروق بين المتوسطات حيث أن (α=0.25) وهي اكبر من (0.05) مما يسمح باستخدام اختبار(t. Test) حيث أوضحت نتائج الجدول أعلاه أن قيمة (t=1.20) عند درجة الحرية (65) وبدلالة (α=0.25) وهذا يدل على عدم وجود فروق بين الجنسين أثناء استجابتهم على الرضا الوظيفي، وبمقارنة المتوسطات نجد أن المتوسطات تكاد تكون متساوية ($\bar{x}$=36.25) ($\bar{x}$=38.44) وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة.

استنتاج عام:

في حدود إجراءات البحث وفي ضوء أهدافه ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج المتحصل عليها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائيا بين نمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية –ببلدية برهوم–.
- ✓ توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة جدا غير دالة إحصائيا بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن المهنة لدى معلمي المرحلة الابتدائية –ببلدية برهوم–.نتيجة روتين الاتصال الإداري التقاعد المسبق الإضراب عن التدريس.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن الظروف الفيزيقية لدى معلمي المرحلة الابتدائية –ببلدية برهوم–.وذلك من خلال نوعية المبادئ المدرسية موقعها الجغرافي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن العلاقة مع الإدارة لدى معلمي المرحلة الابتدائية –ببلدية برهوم– نتيجة نمط الإداري السائد النط التسلطي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة جدا غير دالة إحصائيا بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن الحوافز المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية –ببلدية برهوم– وذلك من خلال سلم الأجور الذي اصح أليا تديره الإدارة المركزية.
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائيا للاتصال الإداري وفق الجنس.
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائيا للاتصال الإداري وفق الأقدمية.
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائيا للرضا الوظيفي وفق الجنس.
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائيا للرضا الوظيفي وفق الأقدمية.

وتمت مناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة وخصائص العينة.

الاقتراحات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي تناولت موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية هو دور نمط الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، لدى معلمي المرحلة الابتدائية ببلدية برهوم اتضح لنا تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- ✓ تفعيل نظام الاتصال داخل المؤسسة وذلك لتقريب المعلمين أكثر للمؤسسة.
- ✓ الاهتمام بآراء المعلمين التي تبعث في نفوسهم الارتياح والإخلاص وبالتالي الرضا عن العمل.
- ✓ التشجيع على العمل كفريق واحد بين الإدارة والموظفين مما يبعث التعاون والتنسيق في مختلف المهام.
- ✓ إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط باتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ✓ العمل على تهيئة جو مهني عائلي مشجعا نفسيا على العطاء والبقاء لتحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ ضرورة خلق جو من الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة لتفعيل أدوات الاتصال التنظيمي.
- ✓ الحرص على إشراك المعلمين في اجتماعات الإدارة عند وضع برنامج وإجراءات.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمة، حيث يمثل العمود الفقري للمدرسة وهو المكون والدافع والمحرك نحو تحقيق الأهداف التربوية وكذلك يميز سير المدرسة عن غيرها من المؤسسات. وفي العصر الحالي أصبح الاتصال المساعد والمساند لكل ابتكار وتغيير إذ يقود المدرسة إلى عالم التميز والتطور.

لهذا يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم مكونات البيئة الداخلية للمدرسة والتي تؤثر على سلوك وأداء المعلمين وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز. أي انه من أهم محددات نجاح أو فشل المنظومة التربوية وبالتالي يجب على القائمين على سير المؤسسات التربوية مواكبة التطور الحاصل في المنظومات التربوية العالمية في ضوء التطور الحاصل في التكنولوجيا أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المدرسة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المدرسة ويحقق أهداف الأفراد فيها.

وفي هذه الدراسة وجدنا أن للاتصال التنظيمي دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي وذالك من خلال الدور الذي يلعبه في نشر ثقافة الترابط والتماسك بين المعلمين, فهو يوجه الحركة بينهم ويحفزهم لخلق جو ملائم والعمل فيه والاستجابة للمتغيرات وظروف العمل والوظائف التي يقومون بها.

ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار السليم للوسائل المناسبة لبلوغ المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال دور كبير في تحسين وزيادة الرضا. كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لأي مدرسة استخدامها لتحقيق أهدافها.

وقد توصلت إلى أن الاتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق وسير النشاطات في جميع المستويات، فهو الأداة التي تحقق الرضا في العمل.

قائمة المراجع:

1-أحمد ماهر: الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط، 2004.

2-أحمد محمد مخلف الديلمي، كريم ناصر علي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1 ،2009.

3-أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي أسس وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الإسكندرية، 2001.

4-بوثلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار العرب للنشر والتوزيع، ط2، ب س.

5-بوظريفة حمو: عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، ط1، الجزائر، 2007.

6-جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، 2005.

7-حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.

8-خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.

9-ريحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، ب س.

10- سالم تسيير الشرايدة: الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

11- عبد الكريم الشريف: تنمية الموارد البشرية، دار طيطلة للنشر والتوزيع، ط2016، 2016.

12- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، ب ط، عمان، 1999.

13- علوطي عاشور: محاضرات الاتصال التنظيمي، سنة أولى ماستر تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد بوضياف، 2018.

14- محمد سيد فهمي: فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، ب س.

15- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، ط1، الإسكندرية، 1986.

16- مصطفى عشوي: أساسيات علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، ب ط، 1992.

17- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

18- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الناشر المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الإسكندرية، ب س.

الرسائل والأطروحات:

1-بن كروش مباركة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، 2016.

2-عبد الله عبد المحسن مدلح: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطلبية للقوات المسلحة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003.

3-العبودي فاتح: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، بعنوان الضغط النفسي والوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي ولاية جيجل، جامعة منتورى، قسنطينة، 2008.

4-محمود وسمي الشمري: دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكونية كونا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

5-نوردين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الاتصال	Equal variances assumed	1.372	.246	-.301-	65	.764	-.608-	2.018	-4.638-	3.422
	Equal variances not assumed			-.436-	12.849	.670	-.608-	1.396	-3.627-	2.411

هل توجد فروق بين افراد العينة في استجاباتهم على استبيان الاتصال تعزى لعامل الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاتصال	1	8	34.38	3.378	1.194
	2	59	34.98	5.548	.722

جدول 4

وجه المقارنة	معامل ليفين لتجانس التباينات Levene's Test for Equality of Variances		Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف	Tقيمة	Dfدرجة الحرية	Sig.م.د.	القرار الاحصائي
	F	Sig.						
ذكور	1.372	0.246	34.38	3.378	-.301-	65	0.764	غيردال
اناث			34.98	5.548				

الفروق في الاتصال لعامل الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا	1	8	36.25	4.496	1.590
	2	59	38.44	6.778	.882

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الرضا	Equal variances assumed	1.616	.208	-.885-	65	.379	-2.191-	2.475	-7.135-	
	Equal variances not assumed			-1.205-	11.843	.252	-2.191-	1.818	-6.158-	

الفروق في الرضا لعامل الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرضا	1	8	36.25	4.496	1.590
	2	59	38.44	6.778	.882

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الرضا	Equal variances assumed		.208	-.885-	65	.379	-2.191-	2.475	-7.135-	2.753
	Equal variances not assumed			-1.205-	11.843	.252	-2.191-	1.818	-6.158-	1.776

ANOVA

الاتصال

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23.922	2	11.961	.415	.662
Within Groups	1843.541	64	28.805		
Total	1867.463	66			

الاقدمية/ الاتصال	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	df	Sig	القرار
بين المجموعات	23.922	11.961	0.415	66	0.662	غير دال
خارج المجموعات	1843.541	28.805				
المجاميع	1867.463					

```
ONEWAY الرضا BY الاقدمية
  /MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA

وجه المقارنة	معامل ليفين لتجانس التباينات Levene's Test for Equality of Variances		Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف	Tقيمة	Dfدرجة الحرية	Sig.م.د.	القرار الاحصائي
	F	Sig.						
ذكور			36.25	4.496				غل
اناث	1.616	0.208	38.44	6.778	-1.205	65	0.252	

الرضا

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	27.854	2	13.927	.317	.729
Within Groups	2811.996	64	43.937		
Total	2839.851	66			

الاقدمية/ الرضا	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	df	Sig	القرار
بين المجموعات	27.854	13.927	0.317	66	0.729	غير دال
خارج المجموعات	2811.996	43.937				
المجاميع	2839.851					

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الرضا عن المهنة. الرضا عن الظروف الفيزيقية. الرضا عن العلاقة مع الإدارة . الرضا عن الحوافز المادية (لدى عينة من معلمي ابتدائيات مدينة برهوم خلال الفترة الممتدة من 16 أكتوبر 2018 إلى غاية 29 أفريل 2019 استغرقت الدراسة الميدانية منها شهرا كاملا من أجل التعرف على مدى تحقيق نمط الاتصال الإداري للرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبيان على عينة قوامها 67 معلما، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ولمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss وبعد جمع البيانات ومعالجتها توصلت إلى ما يلي:

1- توجد علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائيا بين نمط الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية –مدينة برهوم–.

2 – توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة جدا غير دالة إحصائيا بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن المهنة لدى معلمي المرحلة الابتدائية –مدينة برهوم–.

3 – توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن الظروف الفيزيقية وكذا الرضا عن العلاقة مع الادارة وإن كانت ضعيفة لدى معلمي المرحلة الابتدائية –مدينة برهوم.

4- توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة جدا غير دالة إحصائيا بين نمط الاتصال الإداري والرضا عن الحوافز المادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية –مدينة برهوم–.

5- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين كل من الاتصال الإداري والرضا الوظيفي وفق الجنس والأقدمية.

Study Summary:

This study aimed at revealing the relationship between organizational communication and job satisfaction in its three dimensions (satisfaction with the profession, satisfaction with the physical conditions, satisfaction with the relationship with the administration, satisfaction with the material incentives) in a sample of the primary school teachers in the city of Barhoum during the period from 16 October 2018 to April 29, 2019 The field study took a full month to identify the extent to which the administrative communication model of job satisfaction was achieved, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was applied to a sample of 67 teachers using the analytical descriptive approach and statistical processing. Spss After collecting and processing data, I reached the following:

1 - There is a correlation between a positive statistical function between the type of administrative communication and job satisfaction of teachers in the primary stage - the city of Barhoum.

2 - There is a very weak correlation relationship is not statistically significant between the pattern of administrative communication and satisfaction with the profession of teachers in the primary stage - the city of Barhoum.

3 - There is a relationship of positive correlation of statistical significance between the type of administrative communication and satisfaction with the physical conditions as well as satisfaction with the relationship with the administration, although weak among the primary school teachers - the city of Barhoum.

4- There is a very weak correlation between the type of administrative communication and satisfaction with the material incentives of primary school teachers - Barhoum city.

5 - There are no statistically significant differences between both administrative communication and job satisfaction according to gender and seniority.