

مذكرة تخرج لنيل شهادة ما ستر ل.م.د في علوم الإعلام و الإتصال

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية العلوم والتكنولوجيا لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



من إعداد الطالبة:

❖ بورجي اسماعيل

❖ بلحاجي عبد الخالق علي

أعضاء لجنة المناقشة

| | | |
|--------------|----------------------|---------------------------|
| رئيسا | أستاذ التعليم العالي | أ.د. العربي بوعمامة |
| مناقشا | أستاذ التعليم العالي | أ.د. فلاق شيرة صالح |
| مشرفا و مقرا | أستاذ محاضر - أ- | د. بن عجايمية بو عبد الله |

مذكرة تخرج لنيل شهادة ما ستر ل.م.د في علوم الإعلام و الإتصال

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية العلوم والتكنولوجيا لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

تحت إشراف:

د. بن عجايمية بو عبد الله

من إعداد الطالبة:

❖ بورجي اسماعيل

❖ بلحاجي عبد الخالق علي

أعضاء لجنة المناقشة

| | | |
|---------------|----------------------|---------------------------|
| رئيسا | أستاذ التعليم العالي | أ.د. العربي بوعمامة |
| مناقشا | أستاذ التعليم العالي | أ.د. فلاق شبرة صالح |
| مشرفا و مقررا | أستاذ محاضر - أ- | د. بن عجايمية بو عبد الله |

شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء نحمد الله الكريم العزيز على منه وكرمه لنا لإتمام هذا العمل
و انجازه فله كل الفضل و الشكر

نتوجه بالشكر و الامتنان لكل من ساعدنا من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل
ونخص بالذكر الاستاذ المشرف " بن عجايمية بو عبد الله " على توجيهاته و
نصائحه القيمة لنا والتي كانت عوننا في اتمام هذا البحث.

كما لا ننسى ان نشكر كل موظفي كلية العلوم والتكنولوجيا لجامعة عبد الحميد بن
باديس على جهودهم المبذولة في سبيل توفير لنا المعلومات الخاصة بهذا العمل.

الحمد لله





اهداء

الحمد له وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله
الحمد لله الذي وفقنا لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته تعالى، مهداة الى جدتي الراحلة و ان يرحمها الله برحمته الواسعة و يسكنها
فسيح جناته ومهداة الى الوالدين حفظهما الله وبارك لهما في عمرهما وجعلهما نورا
لدربي و الى اخوتي واخواتي ،
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال،
الى طلبة دفعتنا، الى كل من لهم أثر في حياتي،
،الى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي،

بورجي اسماعيل



اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى:

التي أعانتني بكل ما تملك، بحنانها غمرتني وبدعائها حفظتني وبنصائحها وجهتني إليك
اهدي هذا العمل يا أمي الغالية أطال الله في عمرك وحفظك.

إليك يا أبي يا من تعبت وعانيت من أجلي وأوصلتني إلى ما وصلت إليه من نجاح كل هذا
من فضل الله وفضلك علي، أطال الله في عمرك.

إلى أخواتي وإخوتي جميعا

إلى كل الأهل والأقارب والأحباب

إلى كل صديقاتي وأصدقائي

، إلى كل من حملته الذاكرة ولم تنطق به الكلمة،

بلحاجي عبد الخالق علي

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، باعتبار أن الاتصال التنظيمي معتمد من طرف مختلف المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، كما له دور في تنظيم العملية الاتصالية داخل المنظمة، الى جانب أنه يساهم بشكل مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء لدى الموظفين، وذلك لما يوفره من سرعة تدفق للمعلومات وسهولة وصولها. كما يعتبر العنصر البشري أهم العوامل المؤثرة في تحديد هوية أي منظمة ولهذا وجب الاهتمام به والعمل على تلبية احتياجات الموظفين وتقديم الحوافز لهم بغرض الاستفادة أكثر من قدراتهم وكفاءاتهم وبالتالي تحقيق النجاح وضمان الاستمرارية والتطور.

الكلمات المفتاحية: اتصال تنظيمي، رضا وظيفي، مؤسسة

Abstract :

This study aims to highlight the relationship between organizational communication and job satisfaction, considering that organizational communication is approved by institutions, whatever the nature of their activity, and it also has a role in organizing the communication process within the organization, in addition to that it contributes directly to achieving job satisfaction and improving performance among employees. This is due to the speed of information flow and ease of access. The human element is also considered the most important factor in determining the identity of any organization, and for this reason it must be taken care of and worked to meet the needs of employees and provide them with incentives in order to benefit more from their abilities and competence and thus achieve success and ensure continuity and development.

Keywords: organizational communication, job satisfaction, institution



مقدمة

مقدمة:

يلعب الاتصال دورا فعالا في أي منظمة كونه الوسيلة المناسبة التي من خلالها يمكن للفرد تحقيق احتياجاته ومتطلباته المختلفة، ويشكل التطور الحاصل في مجال الاتصالات من وسائل وأساليب قفزة نوعية في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية أكبر. إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات ادارية خاصة بها، إذ يصعب وجود أي تنظيم دون وجود أي شكل من أشكال الاتصال ينقل من خلاله المعلومات بين أفراد المؤسسة. والاتصال التنظيمي هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات داخل المؤسسة بين أفرادها الداخليين من المرؤوسين الى الرؤساء ومن الرؤساء الى المرؤوسين وبين الموظفين مع بعضهم البعض.

فالالاتصال التنظيمي داخل المنظمة له دور كبير في رفع أداء المؤسسة وكفاءتها الإنتاجية، فكلما كان الاتصال داخل المؤسسة كفى كلما أدى الى زيادة الانتاج. وتكمن أهمية الاتصال التنظيمي في علاقتها الفعالة بالرضا الوظيفي في المنظمات الإدارية إذ تأخذ المؤسسات والمنظمات بعين الاعتبار الأسس النفسية والاجتماعية للأفراد عند عملية الاتصال في التسيير فهو روح العلاقات التي تنشأ بين أفراد المؤسسة إذ يعد أحد دعائمها الأساسية، مما يساعد على تقوية مظاهر التعاون في العمل بين العاملين وظهور اتجاهات انسانية ايجابية اتجاه العمل. ولهذا وجب على المنظمات باختلاف طبيعة نشاطها وحجمها تهيئة شروط الاتصال الفعال بوسائله المختلفة حتى يتمكن أفرادها من الاطلاع على القرارات والتعليمات والمقترحات من جهة، والتعرف على احتياجاتهم ومقترحاتهم وأفكارهم من جهة أخرى لكي يتكون لديهم احساسا بالانتماء وشعورا بالرضا والثقة عن محيط العمل.

ولهذا نتناول في دراستنا موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بكلية العلوم والتكنولوجية بجامعة عبد الحميد بن باديس ولاية مستغانم، للوقوف والتعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين و تحقيق الرضا الوظيفي داخل الادارة من وجهة نظر المبحوثين.

وتحقيق لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين: الأول نظري والآخر تطبيقي فأما النظري تضمن

فصلين:

الفصل الأول تحت مسمى "الاتصال التنظيمي"، تناولنا فيه مفهوم وأنواع الاتصال التنظيمي، أهدافه ووسائله مرورا بخصائصه والعوامل المؤثرة على العملية الاتصالية التنظيمية وصولا الى معوقات الاتصال التنظيمي.

أما **الفصل الثاني** فعنوانه ب"الرضا الوظيفي"، اذ تضمن ما يلي: مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته، محدداته، طرق قياسه، علاقته بالأداء الوظيفي ثم تطرقنا الى دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي مرورا بأثر معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي وأخيرا أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل التعريف بمدان الدراسة والهيكل التنظيمي للكلية، ثم تطرقنا الى الإجراءات المنهجية انطلاقا من مجالات الدراسة والعينة والمنهج المستخدم وصولا الى عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج. ثم خاتمة تضمنت النتائج العامة للدراسة.

الإطار المنهجي

1- الإشكالية:

التواصل قديم منذ وجود الإنسان، حيث أنه أحد أهم عناصر التفاعل البشري ويجدر الإشارة والاعتراف بأن العديد من المجتمعات لن تتطور اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً بدون التواصل. مع نمو المدن والأمة ، تتطور أيضاً أساليب وفنون وعلوم الاتصال ، والتي تظهر خصائصها ونتائجها في العلاقات التجارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات. من المستحيل دراسة سلوك الأفراد في المنظمات. التواصل الرسمي دون اتصال بمفهوم الاتصال ، ويكون بمثابة العمود الفقري للمنظمة وفعاليتها ، ويتجاوز التواصل ، من ضرورة التفاعل الاجتماعي ، ويمس جميع مؤسسات المجتمع ومنظماته المختلفة ، ومع تنوعها. نوع المؤسسات ، والتي نجد لها أنواعاً مختلفة من الاتصال بين الأنا والشخصية والعامة والتنظيمية ، حيث تعتبر الأخيرة العصب الرئيسي للعملية الإدارية من حيث توفير المعلومات و البيانات لاستثمارها و كذلك التحكم في تسيير تلك المعلومات داخل بنائها التنظيمي .

فالالاتصال التنظيمي او ما يعرف ايضا بالاتصال المؤسستي هو من الركائز الأساسية في العملية الإدارية ولا يمكن إكمال العمليات الإدارية وإرسالها إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ما لم يتم تنظيم الاتصالات الإدارية بنجاح وتخطيطها وفقاً لأعلى مستوى من الأساليب العملية المعقولة فهي تلعب دوراً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمات بشكل عام والمؤسسات الجامعية بشكل خاص. فهي من المؤسسات التي تتطلب كلياتها وأقسامها تنظيمًا محكمًا يتضمن موارد بشرية كبيرة وهو المصدر الحقيقي للتنافسية. فالأمر متروك للمؤسسة لكي تنجح في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها حيث أن الأداء الوظيفي هو المحور الرئيسي الذي يصب عليه العديد من المديرين التنفيذيين جهودهم لأنه الهدف الأكثر أهمية للمؤسسة باعتباره اساس نجاح اي منظمة مرتبطة بمدى فاعلية و كفاءة اداء مواردها البشرية و الذي بدوره يعتمد على سهولة الاتصالات في المؤسسة و من هنا نطرح التساؤل التالي :

كيف يكون للاتصال التنظيمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال كلية العلوم و التكنولوجيا

بجامعة مستغانم ؟

التساؤلات الفرعية :

أ. ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

ب. كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في مؤسسة البحث ؟

ت. ماهي مكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟

2- الفرضيات:

1- هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

3- اسباب اختيار الموضوع :

-اسباب ذاتية :

- تلاؤم موضوع البحث مع طبيعة التخصص .

- الميول الشخصي لطبيعة علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي.

- اثرء معرفي بالاتصال التنظيمي للمؤسسة.

-اسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة.

- للاتصال التنظيمي علاقة مباشرة بتخصصي.

- يعد الرضا الوظيفي قاعدة اساسية لتحقيق اهداف المؤسسة.

- معرفة مدى مساهمة الاتصال المؤسستي والرضا الوظيفي بمكانة المؤسسة.

- الوقوف على آراء العاملين اتجاه عمليات الاتصال داخل المؤسسة.

4- اهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على :

_ معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي.

_ معرفة ان للمتغيرات السن و الاقدمية تأثير على الرضا الوظيفي للعمال في كلية العلوم و التكنولوجيا

_ اثرء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الادارة و الاداء و تسيير

_ معرفة طبيعة و نوع الاتصال التنظيمي المعتمد في كلية العلوم و التكنولوجيا بمستغانم .

_ التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي السائدة في مؤسسة البحث .

_ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة البحث.

5- أهداف الدراسة :

- التعرف على النمط الاتصالي السائد في المؤسسة و وسائله.

-الكشف عن درجة رضا العاملين في المؤسسة .

-التعرف على المعوقات الاتصالية في المؤسسة .

-التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الاتصال الفعال بين الموظفين و مرؤوسهم.

6- تحديد المفاهيم :

الاتصال:

و يعرف الاتصال على انه : تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.

و يعرف ايضا : العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال فكرة أو معنى أو مفهوم أو إحساس أو اتجاه أو مهارة أو خبرة من طرف إلى آخر حتى تصبح مشتركة بينهم.

من خلال هذين التعريفين ، نستنتج أن الاتصال هو عملية ديناميكية مستمرة ، وحاجة حتمية في جميع جوانب الحياة ، يتفاعل فيها شخصان أو أكثر من أجل تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية.¹

1بوعافية يحيى: عميروش مسعود, دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية بجيجل), مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة جيجل, 2017-2018, ص10.

الاتصال التنظيمي :

يرى "محمد علي محمد" أن الاتصال التنظيمي عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، و بدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا، لأنّ الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل ، و هو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية فهو بذلك يشير إلى أن الاتصال التنظيمي عبارة عن شبكات صممت لنقل المعلومات داخل التنظيم و بدونه يكون التنظيم غير ناجح وفعال فهو الطريق الذي تعبر خلاله كل أنواع العلاقات الإنسانية.

و يعرف ايضا بأنه "هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات ويشير هذا التعريف إلى كون الاتصال التنظيمي عبارة عن ذلك التشارك في تسيير الأفراد داخل المؤسسة من طرف السلطات في شكل لوائح وسجلات.

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي : هو عملية إدارية و نفسية واجتماعية داخل المنظمة، تعمل على نقل الأفكار والمعلومات عبر قنوات رسمية مستهدفة وغير رسمية بهدف خلق التماسك بين وحدات ومكونات المنظمة وتحقيق أهدافها المسطرة و ايجاد فهم وثقة مشتركة¹.

الرضا الوظيفي :

يعرف مركز البحوث بجامعة (ميتشجن) الرضا الوظيفي بأنه " ذلك الارتياح الذي يستخلصه الفرد من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع."

كما عرف " فروم " الرضا الوظيفي بأنه " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية "وقد ذهب" فروم "إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهي :الأجر،

عززال لطيفة: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري لبشير -ميلية-), رسالة ماجستير, قسم علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل, كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية, جامعة جيجل, 2015_2016, ص14-15.

الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي، المكانة المهنية، كما يرى " فروم " أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية يعتبر من المصادر الهامة للرضا الوظيفي .

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف الرضا الوظيفي تعريفا إجرائيا، على أنه " شعور العامل بالارتياح نتيجة نوعية الحياة في مجال العمل، والذي تعبر عليه المؤشرات أو المظاهر التالية: ارتفاع مستوى الإنتاجية للعمال،' انخفاض معدلات التغيب عن العمل،' عدم الميل إلى تغيير العمل والإحساس بالانتماء،' الإحساس بالأمن وعدم التهديد 'من خلال' العلاقة مع الزملاء 'من جهة، ومع' الرؤساء 'من جهة أخرى.¹

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: دراسة متعلقة بالاتصال التنظيمي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة بوعافية يحيى و عميروش مسعود بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية -بابور-جيجل- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل سنة 2017-2018

و احتوت الدراسة على تساؤل رئيسي كما يلي :

ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

و على اسئلة فرعية كالتالي:

هل تساهم ديناميكية الجماعة داخل المؤسسة في تحقيق رضا العاملين فيها؟

هل تساهم السبولة المعلوماتية في تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة ؟

و اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مدى تأثير الاتصال التنظيمي لتحقيق الاداء الوظيفي لعمال المؤسسة.

³بونوة على: العلاقات الانسانية و اثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي) الجلفة, اطروحة دكتوراه قسم العلوم الاجتماعية, تخصص تنظيم و عمل, جامعة بسكرة, 2015-2016, ص21.

و توصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج و هي :

1- أكدت الدراسة أن العمال مطلعون على مختلف الأوضاع التي تعيشها المؤسسة لكونها تحرص على توفير الوسائل التي تساعدهم في الحصول على المعلومات التي يريدونها في الوقت المناسب، و إتاحة لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعلهم ملمون بمختلف الجوانب الرسمية والغير الرسمية فيها.

2- أكدت الدراسة على أن التعليمات الإدارية التي تقدمها المؤسسة للعمال تساعدهم على تحقيق أفضل النتائج في العمل.

3- أكدت الدراسة على أن هناك توافق بين الإرشادات المقدمة من طرف الإدارة ومحتوى العمل الذي يقوم به العامل وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بسلامة عمالها والعمل على توفير جو ملائم لهم.

4- أكدت الدراسة على أن هناك وضوح في التعليمات التي تصدر عن إدارة المؤسسة للعمال.

الدراسة الثانية : مرتبطة بالعلاقة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي لزرطال لطيفة

تحت عنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري لبشير -الميلية- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل سنة 2015-2016

و جاءت الدراسة بسؤال رئيسي كالتالي:

-هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية -منتوري لبشير - بالميلية ؟

و تفرعت منها اربع تساؤلات فرعية تمحورت كالتالي:

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_ بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_ بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية_منتوري بشير_بالميلية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية_منتوري بشير_بالميلية؟

و اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته في كشف العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي .

و توصلت هذه الدراسة الى نتائج عامة و هي :

- وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية.

- وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي و غير الرسمي و بين زيادة اداء الموظفين.

الدراسة الثالثة: متعلقة بالعلاقات في المؤسسة لبونوة علي بعنوان العلاقات الانسانية و اثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - بالجلفة - اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل بجامعة بسكرة سنة 2015-2016

و طرح التساؤل الرئيسي كالتالي :

- ما مدى تأثير العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي لدى افراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة- ؟

و تفرعت الى عدة تساؤلات:

1-هل يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين

بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة؟

2- هل للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة؟

- 3- إلى أي مدى يتأثر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، بأمنهم الوظيفي؟.
- 4- هل لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، تأثير على رضاهم الوظيفي؟.
- 5- هل للقيادة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة؟.
- 6- هل للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، تأثير على الرضا الوظيفي؟
- 7- إلى أي مدى تؤثر الحوافز المعنوية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- 8- هل يؤثر رأس المال الاجتماعي على الرضا الوظيفي لعمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة؟

و تم اختيار المنهج الوصفي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا الوظيفي

وتأثير العلاقات الإنسانية عليها، من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة فيها، مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول وضع الظاهرة المدروسة مقارنة بأساليب مناهج البحث الأخرى.

و توصلت هذه الدراسة الى نتائج عامة و هي :

- 1-أكدت الدراسة على أنه من المهم جدا إدراك القادة في صندوق الضمان الاجتماعي لأهمية شعور الأفراد بالاحترام والتقدير، داخل الصندوق مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه.
- 2-أكدت الدراسة على أن مستوى العمل بفكرة روح الفريق قد يتأثر في أي لحظة لأن أسباب وجوده واستمراره غير قوية، حيث أن روح الفريق لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

- 3- أكدت الدراسة على أن هناك نوع من التعاون بين العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع رؤسائهم في إنجاز المهام، كما يصاحبه كذلك بعض التفويض للسلطات.
- 4- أكدت الدراسة على أن علاقة الزملاء فيما بينهم تعرف تبادلاً للمشاعر الطيبة، مما يبين أهمية الاتصال المباشر الذي يترجم بحسن المعشر بين الزملاء.
- 5- أكدت الدراسة على أن اتصال المرؤوسين المباشر بزملائهم، فيما يخص الاستعداد لتبادل المعلومات حول العمل، والإصغاء والإنصات الجيدين المتبادلين بين الزملاء هما جندان إلى الحد الذي يوطد العلاقات بينهم.
- 6- أكدت الدراسة على أن الشعور بأن العمل مصدر للسعادة، يصاحبه لدى عمال الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة غياب أي طموح من العاملين في النمو والترقي التي من الواجب أن يوفرها العمل.
- 7- أكدت الدراسة على أن شعور العاملين باستقرار وظائفهم ليس جيداً، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى المقدمات التي وفرتها سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة، وكذا نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين، ونوعية العلاقات مع الزملاء العاملين، وفرص الترقية والتقدم في العمل، بالإضافة إلى المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره.
- 8- أكدت الدراسة على أن الانتماء للعمل ضمن طاقم العاملين بالصندوق، وما يحققه من نواح هي :
الشعور نحو العمل وطبيعته، وما يحققه من رضا، يساعد الأفراد إلى بذل أقصى الجهود، لما تم تكوينه من علاقات ومركز اجتماعي، والتأمين من مخاطر المستقبل.

8- منهج الدراسة :

تتنوع مناهج البحث العلمي بتعدد وتنوع الظواهر والحالات والمواقف في مجال البحث ، يمكن تعريف الطريقة على أنها: مجموعة من الإجراءات والخطوات المتبعة من طرف الباحث من أجل استكمال بحثه.

فالمقصود بمنهج البحث العلمي هي تلك المجموعة من القواعد و الانظمة العامة التي يتم وضعها من اجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الانسانية.¹

و بما ان موضوعنا يتمحور حول الاتصال فان المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي و يمكن عن طريقه وصف الظاهرة المدروسة وصفا كميا و كيفيا و تعددت تعاريف المنهج الوصفي.

حيث هو المنهج الذي يهدف الى جمع بيانات كافية و دقيقة عن ظاهرة او موضوع اجتماعي و تحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية تؤدي الى معرفة العوامل المكونة و المؤثرة على الظاهرة المدروسة . و اضافة الى ذلك فان المنهج الوصفي يعتمد في طرق تنفيذه على مختلف ادوات جمع البيانات كالمقابلات الشخصية و الملاحظة المباشرة و استمارات الاستبانة و تحليل الوثائق و المستندات و غيرها.²

9- مجتمع الدراسة والعينة:

اصبحت البحوث الميدانية تعتمد على عينات مختارة من مجتمع البحث, و عرفت تقنية التحقيق الاجتماعي من خلال العينة اهم التقنيات المستعملة في معرفة الواقع الاجتماعي, و استعمالها شاسع في علم الاجتماع و السكان, و هي تهدف الى الحصول على معلومات و معطيات عن طريق تمثيل الكل بالجزء.³

و يعرفها موريس انجرس انها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث. و يتم اختيارها وفق قواعد و طرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.⁴

وفي دراستنا اخترنا العينة بالمسح الشامل أين قمنا باختيار كافة موظفي كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مستغانم والمقدر عددهم بـ 110 موظف إداري.

4-محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل التطبيقية, دار وائل للطباعة و النشر, ط2 الجامعة الاردنية, 1999, ص 35.

5-المرجع نفسه, ص 46-47.

6- عبد الغني عماد: البحث الاجتماعي (منهجيته, مرحله, تقنياته), منشورات جروس برس, ط1, 2002, ص80.

7- در محمد, اهم المناهج و عينات و ادوات البحث العلمي, دار المنظومة, 2016, ص313.

الإطار النظري

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

1/ مفهوم الاتصال التنظيمي

2/ أنواع الاتصال التنظيمي

3/ أهداف الاتصال التنظيمي

4/ وسائل الاتصال التنظيمي

5/ خصائص الاتصال التنظيمي

6/ العوامل المؤثرة على العملية الاتصالية التنظيمية

7/ معوقات الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المنظمات أو المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدمائية، أمراً ضروري وأساسي يمكن الأفراد من خلاله تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ويساعد على التعاون ويحفز العاملين على سلوكهم ويساعدهم في التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، كونه وسيلة أساسية تتم من خلالها عملية التواصل بين الأفراد في المجتمع وكذا داخل التنظيم حيث يتوقف نجاح المؤسسة على مقدار نجاح الاتصال، وعليه سيتناول هذا الفصل مفهوم الاتصال التنظيمي، أنواعه، أهدافه، وسائله، خصائصه، أهم العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية التنظيمية وكذا معيقاته.

1/ مفهوم الاتصال التنظيمي

لغة: الاتصال هو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة¹.

اصطلاحاً: يعرفه محمد علي: "الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، بالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع و الأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية²."

يعرفه فضيل دليو بأنه: تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات(هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين³.

ويعرف ايضاً على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة الى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم⁴.

كما يعرفه حنفي بأنه: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم⁵.

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

¹شعبان فرج: الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص5.

²الطاهر خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعي، ط3، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص54

³فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص15

⁴محمد فهمي العطروري: العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتاب، مصر، 1989، ص35

⁵شعبان فرج، مرجع سابق، ص8

والاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات بين أعضاء التنظيم سواء كانت داخل تنظيمات رسمية أو غير رسمية ، فعملية الاتصال ضرورية في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة فهو بمثابة الركيزة الأساسية داخل التنظيمات الحديثة.

وتأسيسا على ما تقدم يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي ينطوي على أهمية بالغة و دور كبير في المؤسسة فلا يمكن تصور أي منظمة مهما كان حجمها و نوعها و طبيعة نشاطها خالية من أي شكل من أشكال الاتصال كونه جوهر نشاط المؤسسة و محركها فإن أي تشوه أو نقص في المعلومة يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة حيث تتوقف عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرار و بناء الهيكل وفعالية القيادة و حركية جماعات العمل و الدافعية....الخ.

فالالاتصال بين مختلف المستويات والمراكز أفقيا وعموديا ضرورة ملحة إلا أنه ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة.¹

أما محمد منير حجاب يرى أن الاتصال التنظيمي "هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي"². ويعرفه في المعجم الإعلامي بأنه هو اتصال داخل المنظمات (المؤسسات) وهو معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.³

¹ برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد24، جوان 2016، ص216

² محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 ، ص 35

³ محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004 ، ص 13

2/ أنواع الاتصال التنظيمي

استنادا لما جاء في تعريف الاتصال التنظيمي في كونه قد يكون رسميا أو غير رسمي فسنتعرف فيما يلي على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما:

1. الاتصالات الرسمية:

هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب، وإجراءات نقل المعلومات والبيانات، والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة . و تنقسم الاتصالات الرسمية الى 3 أنواع رئيسية وهي:

1-1- الاتصالات العمودية:

وتنقسم بدورها الى اتصالات نازلة وصاعدة، كالتالي:

1-1-1 الاتصالات النازلة:

تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه. وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، والمناقشة والموازنات ومنشورات المنظمة وهكذا غالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

1-1-2 الاتصالات الصاعدة:

تتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس.¹ وهي تعزز عن طريق السياسات الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات، وغيرها.

لا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه.

2- الاتصالات الأفقية:

تتمثل في الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.

3- الاتصالات الخارجية:

تضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد .

الاتصال الغير رسمي:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية أو يطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي تتمثل في "انها تنساب بين الافراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".²

¹خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة العمال، ط3، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 43

²محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص244

3/ أهداف الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، وإنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة، حيث تعتبر الاتصالات التنظيمية وسيلة في إدارة الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة و ذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و معالجة المشاكل و تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي تحقيقها والتي لخصها الدكتور صالح بن نوار فيما يلي¹:

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات تنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

المشاركة في المعلومة: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف؛

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم؛

ج - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج موظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

¹جلال الدين بو عطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا،

التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل أ ريه في موقف دون حرج أو خوف.

التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه اتجاه موقف دون حرج أو خوف.

هدف الاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة الى المنظمة ككل¹.

¹جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص57

4/ وسائل الاتصال التنظيمي

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

أ. الوسائل الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية بالبساطة والوضوح منها¹:

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

الاتصال الهاتفي: هذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في الكثير من الأحيان من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية .

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

يمكن أن نستخلص ميزة للوسائل الشفهية، وهي إمكانية الحصول على ردود فعل في الحال، وسهولة التفاعل، وقراءة المشاعر، والسلوك، والانفعالات. ومن عيوبها المشاركة المحدودة والرسائل غير الدائمة ونقص الرقابة وعدم المراجعة .

¹صديق محمد عفيفي واحمد ابراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، ط3، القاهرة، 2003، ص448

ب. الوسائل الكتابية:

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

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

الأوامر والتعليمات: تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة.¹

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

مجلة المنظمة: قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة وتثير اهتمام القارئ، للاكتفاء بغرض كل ما هو ضروري، ومطلوب توصيل معناه² .

ت. وسائل الاتصال المصورة والملاحظة:

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

¹صديق محمد عفيفي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مرجع سابق، ص444

²محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2011، ص 180

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

أما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم، وتوفير التسجيلات، وزيادة عدد المستقبلين، وتخفيض الاختلافات. ولاكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام الغير الفعال للأساليب التكنولوجية .

ث. وسائل الاتصال الحديثة:

من أهمها مايلي:

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

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

الأنترانت: هي شبكة داخلية للمؤسسة تقوم بإنشائها المؤسسات على إختلاف أحجامها وهي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، محتويات هذه الشبكة تحدها الشركة ولا يستطيع أي شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها¹.

تكنولوجيا الاتصال الرقمية: يمكن من خلالها تقديم البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية، له مزايا عديدة منها: لا تسمح هذه الشبكة الرقمية بأي قدر من التشويش أو التداخل بين الموجات، إضافة إلى اتسامه بالنشاط والقوة².

¹صديق محمد عفيفي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مرجع سابق، ص445

²محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرياض، 2006، ص55

5/ خصائص الاتصال التنظيمي

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها و إلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة وتتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في:

✓ المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات و التوجيهات المراد إيصالها للغير:

فالالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال و على ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

✓ الثقة في مصدر الرسالة:

حيث انه بدون هذه الثقة فان الرسالة لنا تحقق أهدافها.¹

✓ الموضوع:

وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات و الرموز و المصطلحات الواضحة لدى المستقبل و التي لا تحمل أكثر من معنى، و هنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

✓ البساطة:

أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة او الموضوع الوصول إلى مستقبله في اقصر وقت ممكن.

✓ سلامة الوسيلة:

أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها ان توصل مضمون الرسالة بدقة و في مستوى إدراك المستقبل.

¹ بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأردن ، 2008، ص311

✓ الدقة:

وتعني نقل المعلومات و البيانات كاملة دون تشويه فان كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات و البيانات اللازمة.¹

✓ الإقناع و التأثير:

إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع فعال وله رد ايجابي فانه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه و التأثير فيه حتى يتأقلم و يكون فكرة عامة عن الموضوع.

✓ الشمولية:

قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة و العاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة ، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة و يعطي كافة تخصصاتها و الأقسام المختلفة.²

¹معين محمود عباصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008 ،

ص176

²فتححي أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، 2012 ، ص377

6/ العوامل المؤثرة على العملية الاتصالية التنظيمية

ان تحقيق العملية الاتصالية لأهدافها مرتبط بمدى توافق المعنى الضمني للرسالة عن المرسل مع معناها عند المستقبل، بحيث يتمكن المستقبل من فهم ما يقصده المرسل.

إلا أن هنالك عوامل تؤثر على انجح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لعدم تطبيقها لمبادئ وشروط الاتصال الفعال، ومن العوامل المؤثرة على العملية الاتصالية التنظيمية نوجزها كالتالي:

➤ حجم المؤسسة

يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها، فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو عملاقة، وكلما كان حجم المؤسسة كبيرا أدى ذلك الى تعدد المستويات والوحدات الإدارية، وهذا بدوره يؤدي الى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة، وهذا يتطلب نظاما دقيقا لتحقيق المؤسسة أهدافها، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز عملية الاتصال فيها بالبساطة والمباشرة بين أطراف الاتصال.¹ وعليه فإن حجم المؤسسة يؤثر في أنماط الاتصال في المؤسسة بسبب تشابك وتعقد عملية الاتصال.

➤ درجة التعقيد التنظيمي

كلما تعددت وتنوعت الأنشطة التنظيمية في المؤسسة، وتعددت مستوياتها الإدارية وكذا تشعبت المؤسسات الفرعية التي تضمها، وبعدت عن بعضها البعض، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف.

➤ عمر المؤسسة

عمر المؤسسة يؤثر على نمط الاتصال المتبع فيها، ذلك أن المؤسسات حديثة النشأة عليها أن تحدد وتنظم كل الأعمال والعلاقات المتعلقة بالعمل، لذلك تكون الاتصالات محدودة ومحصورة في نطاق

¹ حورية بلعويدات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، 2007-2008، ص51

العمل، وبشكل واضح ودقيق، أما إذا كان قد مر على المؤسسة وقت طويل منذ إنشائها فإن العلاقات بين أفرادها تزيد وتتسع وتتشابك فيما بينها.

➤ طبيعة العمل

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها، لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال تؤثر على أنماط الاتصالات.

➤ نوعية الرؤساء واتجاهاتهم

فالقائد أو المدير الديكتاتوري لا يسمح ولا يقبل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي وهذا يؤثر في عملية الاتصال، والعكس عند القائد الديمقراطي، إذ يتم تبادل المعلومات والآراء والمشاركة في اتخاذ القرار، وهكذا تكون عملية الاتصال مستمرة وسهلة داخل كافة أجزاء التنظيم.¹

¹ عبد الوهاب سعاد: أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة وزارة التعليم العلي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراة في العلوم السياسية، جامعة الجزائر3، 2017، ص76

7/ معوقات الاتصال التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي:

1. المعوقات الشخصية:

وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل و المستقبل و ذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية و البيئية التي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم و المعاني مختلفة بينهم و من أهم هذه المعوقات ما يلي¹:

تباين الإدراك: و هي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة و الذي يعود ذلك لسبب الاختلافات الفردية والتي تؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

الإدراك الانتقالي: فعادة يميل الفرد إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمه و اتجاهاته وآرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

الانطواء: و تتمثل في عدم مخالطة الآخرين و تبادل المعلومات معهم.

حبس المعلومات : و ذلك بإخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.

المبالغة في الاتصال: و هي عكس حبس المعلومات حيث يتم من خلال ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات و عقد الاجتماعات.

الاختلاف في المركز بين المرسل و المستقبل: أي أن يكون المرسل المدير والمستقبل موظف عادي أو العكس مما يشكل صعوبة في الاتصال بسبب هذا الاختلاف الناتج عن مركز أحد أطراف الاتصال.

ضيق الوقت: يعتبر الوقت عامل من العوامل المعيقة للاتصال التنظيمي والذي يعرقل وصول الرسالة في الوقت المطلوب.

2. معوقات تنظيمية:

¹ ختام عبد الرحيم السحيمات : مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 ، ص198

وترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات في ما يلي¹:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات.
- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال.
- التخصص الذي قد يكون عائقا في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم لغة معينة وخاصة.
- قصور سياسة نظام الاتصالات وكذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها.
- التداخل بين الاختصاصات كالاتشاري و التنفيذ يؤدي إلى استمرار لغة العداء
- الاعتماد المفرط في استخدام اللجان.
- عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، لان المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرها من البيئة الخارجية.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي الى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف.

3. معوقات بيئة اتصالية :

¹خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2002 ، ص133، 134

تتعلق هذه المعوقات في أغلبها بأحد أطراف الاتصال حيث يمكن أن تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهم. انطلاقاً من عدم فهمه للفائدة التي تعود عليه جراء الاتصال والعواقب السيئة التي تصيبه من سوء الاتصال.

4. معوقات مادية:

وتتعلق مثلاً بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق وكيفية التغلب عليه.

5. معوقات لغوية وانفعالية:

ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات و الأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وإن الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق الذي يعود استعمالها فيه. أما الحركة و الانفعالات تأخذ بعدين: الأول عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة، والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيء مما يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين العامل.¹

¹برقية سهلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 220

خلاصة:

من خلال كل ما سبق ذكره حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة برزت أهمية و قيمة هذا الاتصال الذي يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، فالاتصال التنظيمي هو محور كل العمليات الإدارية في المؤسسة فمن خلاله يتم إصدار التعليمات الخاصة بانجاز المهام و تلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين و تقديم الاقتراحات، كما يعتبر من الدعائم الأساسية للتعبير الجيد والفعال للمؤسسة، وذلك على الصعيدين الداخلي والخارجي، فهو يعمل على خلق الروابط الانسانية وتبادل المعارف وإعطائهم الفرصة للتعبير والإدلاء بآرائهم وأفكارهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو أحد الدعائم الأساسية التي تضمن نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

- 1/ مفهوم الرضا الوظيفي
- 2/ أهمية الرضا الوظيفي
- 3/ محددات الرضا الوظيفي
- 4/ طرق قياس الرضا الوظيفي
- 5/ علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي
- 6/ دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي
- 7/ أثر معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي
- 8/ أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

تمهيد:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو "المورد البشري" (الموظفين) باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها لذا فإن الاهتمام بمشاعره وراحته أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل. وعليه سنتناول في هذا الفصل ماهية الرضا الوظيفي انطلاقا من تعريفه وأهميته ومحدداته وطرق قياسه، ثم تحديد علاقة الرضا الوظيفي ودور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي، وصولا الى أثر معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي، وأخيرا سنتطرق الى أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.

1/ مفهوم الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا في اللغة: فقد جاء في معجم متن اللغة أن رضى : ضد سخط، فهو راض.

كما عرف المعجم السلوكي (ولمان walman) الرضا بأنه: " حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة.¹ والرضا والإرضاء عاملان مكملان لبعضهما، ويعتمد الرضا على الإرضاء وهو المحك الثاني، والرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما، وتعقب اشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والأمني، والرضا حالة شعورية في الحياة وما سوف يحققه مستقبلا الشعور المصاحب للإقناع النفسي لما يحققه الفرد في أي مجال كان".²

مفهوم الرضا الوظيفي اصطلاحاً: اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الإتفاق على تعريف واحد أمراً صعباً نظراً لإختلاف النظرة للرضا عن العمل التي تعود لإختلاف الظروف والبيئة، والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحياناً على الموقف البيئي للعمل.

اذ يرى : هوبوك إلى أن الرضا الوظيفي: " يتكون من مجموعة العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد أن يقول بصدق بأنني راض عن عملي".³

وعرفه j.william وآخرون : " الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والإعتراف والتقدير.

¹ سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص63

² مصطفى محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص9

³ نبيهة صالح السامرائي: علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص243

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملني هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الإجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملني وبعضهم البعض.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، وتعرف ايضا بأنها القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباع مختلف بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة.¹

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن هناك من ينظر للرضا الوظيفي على أنه حالة القبول، وهناك من يعتقد من خلال التعريفات السابقة بأن الرضا هو مدى ردود الفعل الإيجابية للفرد تجاه وظيفته، وما تقدمه الوظيفة ومكوناتها للفرد أو الموظف، وأيضا هناك من يرى أن الرضا الوظيفي والاندفاع حول العمل يكون في إطار حياة العمل، التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.²

¹مصطفى محمد: مرجع سابق، ص10

²مؤيد سعيد السلم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص245

2/ أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، ذلك من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية أن يتحدثوا عن كبيراً لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وهو ما ساهم في كثرة البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض نتائج البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول هذا الموضوع أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير راضين، وهم الأقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ✓ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الانتاج.
- ✓ إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ✓ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة
- ✓ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.¹
- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية حيث تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها .
- ✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع الحاجات المادية من أكل وشرب، وملبس، وسكن، و حاجات غير مادية من تقدير واحترام، و أمان وظيفي يشبع بشكل كاف فتزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .

¹محمد حسن خميس أبو رحمة: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، رسالة ماجستير في الجامعة

✓ الرضا عن الحياة، حيث إن المزايا المادية و غير المادية، التي توفرها الوظيفة للموظف تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

إن الرضا الوظيفي للموظفين غالبا ما يزيد الانتاجية، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، فالموظفون الذين يستمتعون بالرضا الوظيفي، ينعمون بصحة بدنية جيدة ونفسية سليمة، كما أنهم تشع بينهم روح التكامل الاجتماعي، مثل مساعدة زملائهم، والتعاون فيما بينهم و إن شعور السخط والاستياء يتبلور في السلوك العام، ومن بعض دلالاته عدم التعاون حيث يطلب المزيد من الجهد والتردد في التطوع بالأعمال الإضافية، والوصول المتأخر للعمل أو المغادرة باكرا للعمل، وتعطيل العمل دون ذكر الأسباب والإهمال الناتج عن عدم الامتثال للإرشادات والأوامر.¹

¹إيمان الحنيطي: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2000، ص57

3/ محددات الرضا الوظيفي

للإنسان عدة حاجات تدفعه للقيام بسلوك معين لإشباع هذه الحاجات، كذلك يوجد عدة محددات تجعل الفرد العامل في حال توافر هذه المحددات راضيا عن ما يقوم به من عمل داخل المؤسسة التي يعمل بها، أو يكون غير راضي عن عمله إذا لم تتوفر هذه العوامل والمحددات، ولعل أهم محددات الرضا الوظيفي ما يلي:

1/الأجر: يعتبر أهم محددات الرضا لأنه يفرض نفسه كعامل ومحدد أساسي للرضا، وبالتالي يعد الأجر من أهم أسباب النزاعات العمالية، وخلافا لما يعتبره هرزبرغ في نظريته أن الأجر مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، إلا أن الأجر يعمل على تعزيز المكانة الاجتماعية للفرد ويعزز من مستوى الشعور بالأمن والاستقرار، كما أن الأجر يساعد الفرد على تحسين العلاقات الاجتماعية من خلال الاشتراك في كثير من المناسبات، وتبادل الزيارات، وكذلك فإن قيمة ومستوى الأجر ينعكس على درجة تفوق الفرد العامل ونجاحه في عمله.¹

2/الترقية: ينظر إلى الترقية على أنها حصول الموظف على فرص للتقدم إلى مناصب أعلى في السلم الإداري ، بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي إلى جانب الزيادة التي سيحصل عليها الموظف في راتبه الشهري، وإذا ارتقي إلى درجة أعلى في ال س لم الإداري فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزا اجتماعيا، فالموظف عندما ينتمي إلى المؤسسة فإنه يتطلع دائما إلى المراكز العليا، فهو لا يتوقع أن يبقى لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه، وبالتالي فإن رضا الموظف عن هذا الجانب يتوقف على مدى إتاحة فرص الترقية له.²

3/العوامل الاجتماعية:

ومن أهم العوامل الاجتماعية ما يلي:

أ. جماعة العمل: لجماعة العمل تأثير على الفرد بقدر ما لهذه الجماعة من مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه

¹بوظيفة حمو وآخرون: عوامل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي (دراسة ميدانية)، دار الطب للملكية والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص50

²عبدالله بن عبد المحسن المدلج: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية في السعودية، رسالة ماجستير، 2003 ، ص28

وبينهم، كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه أو حاجاته أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسببا إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية.

ب. الثقافة العمالية: الثقافة العمالية هي تلك الخدمات المتمثلة في مجموعة أعمال هدفها إيصال قدر من المعارف والمفاهيم إلى العمال من مهارات ووعي في حياتهم وفي نشاطهم النقابي.

ج. الاتصال في العمل: إن المقصود بالاتصال في العمل هو نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال والعكس، كما إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر.

الإشراف: أوضحت نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فقد أشارت جامعة متشجن إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل اهتمام وقيم علاقات طيبة بينهم وبينه، على أساس من التفاهم والانسجام ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل، ويذلل العقبات التي تعترض طريقهم، كلما يساعد الرئيس في كسب ولاء مرؤوسيه ويخلق بيئة عمل تحقق الرضا للعاملين.¹

4/العوامل الشخصية: يوجد عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه (الاستياء) يمكن إيجازها في العناصر التالية:²

1/4 السن:

معظم الدراسات أوضحت أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث إن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال، وبالتالي فالعمال الأكثر استياء هم العمال الأصغر سنا، وأن الأكبر سنا هم الأكثر رضا.

2/4 الجنس: أشار Smith أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس، وإنما لطبيعة التعليم والراتب ومدة الخدمة، ومن خلال هذه الدراسة إذا ما تحكنا في هذه العناصر يصل

¹ عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي-المُصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1984، ص173

² بوونز نبيلة: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في نظرية ماكليد للدافعية، رسالة ماجستير، 2006، جامعة محمود

منتوري، الجزائر، ص118

إلى رضا وظيفي متساوي ولقد أكد هذا الرأي Saucer and York ، في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجد أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ماعدا في الأجر تبين أن النساء أكثر رضا.

3/4 المستوى التعليمي: معظم الدراسات تشير إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مرتبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا ، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين عن غير الجامعيين، ونتيجة التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا والاستياء.

4/4 بيئة العمل: إن بيئة العمل هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه إذا بيئة العمل هي الظروف التي يعمل بها الفرد، وتؤثر عليه سلبا أو إيجابا، وينعكس ذلك على سلوكه، وعلى أدائه وعن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله.¹

¹ عمر وصفى عقيلي: إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة الاسكندرية، 1988، ص46

4/ طرق قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها. ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس هما¹

أ. المقاييس الموضوعية:

تعتمد هذه المقاييس في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها: معدل التغيب عن العمل، معدل الإنتاج المرفوض، معدل دوران العمل، معدل الأمن والسلامة المهنية.

❖ معدل التغيب:

بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، هذا Sarjent Florins عرفه التغيب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين.² كما يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً.³

❖ معدل دوران العمل :

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

¹حسن راوية : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، سنة 2004، ص169

²محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر التوزيع، الإسكندرية، سنة 2005، ص 170

³مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص115

إن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل دوران العمل) مرتفع (أكثر من 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة انخفاضه يكون مؤشر على الرضا¹.

❖ معدل الأمن والسلامة المهنية:

من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة،... الخ، ولقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض والتقليل من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل.

وتحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

ب. المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها.

وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا عن طريق الإستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

❖ الاستبيان:

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

❖ المقابلة الشخصية:

¹ محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص115

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين: الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، وفي هذه الحالة تنجح المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.¹

¹ مصطفى محمد: مرجع سابق، ص 49-54

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الإتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين، والتي سنتطرق إليها في السطور التالية:¹

الإتجاه الأول: هذا الإتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث" هوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الإهتمام بالعاملين من خلال سماع شكاوهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعا والرضا الوظيفي متدنيا.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج

¹مصطفى محمد، مرجع سابق، 131

مبكرا أو تمديد أوقات الإستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الإنتقام من المنظمة عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد ،سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية، وفي علاقاته، وفي إنتاجه ...وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يُكثر من النقد ويضخم المشكلات، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة ...وقد يضعفُ ولاؤه للمؤسسة، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كره وتآمر¹.

¹مصطفى محمد، مرجع نفسه، ص133

5/ دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يمكن لهذه الأخيرة أن تكتمل بدورها ، فأبي قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء العاملين في المؤسسة . ويقصد بفعالية الاتصال قدرته على تحقيق أهدافه بمعنى إحداث التأثير المطلوب والهدف من الاتصال في إطار أهداف المنظمة ، حيث تعتمد العملية الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات ، وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال .

كما تحرص الإدارة الحديثة الاتصال الفعال بالعاملين معها على كافة المستويات التنظيمية¹ دف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة والثقة المتبادلة ويتخذ هذا الاتصال صور عديدة منها :

تحفيز العاملين على العمل الجيد .

تعويدهم على تحمل المسؤولية .

إيقاظ روح المشاركة بالمؤسسة عن طريق منحهم فرص اتخاذ قرارات والرقابة على نتائج الأعمال.

فالاتصال الفعال بمثابة دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات و تعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف وفي هذا المعنى فان الاتصال الفعال يعتبر جوهر القيادة أداة التأثير في الآخرين.¹

وبتمثل دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الإجراءات الاتصالية وهي كالتالي:²

¹ علي حسن الشهري : الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، رسالة ماجستير، السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص51

² سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص157

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء .

الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء . ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.¹

¹سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي ، مرجع سابق، ص158

6/ أثر معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي

هناك العديد من المعوقات المرتبطة بالتنظيم والتي تؤثر على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي¹:

العوائد والرضا الوظيفي: تشير العوائد إلى مختلف القيم المادية (الأجر، العلاوات... الخ) وغير المادية (التقدير والاحترام، الكريما... الخ) التي يتحصل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته. ويزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلما أدرك بأن هذه العوائد تلبى تطلعاته ويراع فيها مبدأ العدالة.

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

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

تصميم العمل والرضا الوظيفي: كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للموظف فرصة وحرية أكبر للإبداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيئ للعمل.

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

¹ شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز-جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص132

جماعات العمل والرضا الوظيفي: تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاوم بين أعضاء الجماعة¹.

¹ شاطر شفيق، مرجع نفسه، ص132

7/ أساليب تحقيق الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مهم للغاية سواء بالنسبة للعامل والإدارة، وذلك نظرا لعلاقته بالأداء، الغياب، ترك العمل، لذلك أقدمت المؤسسات على تطوير عدة برامج لزيادة الرضا الوظيفي، وتعتمد هذه البرامج على عدة أساليب، بعضها يدخل تغييرا في بناء العمل وأنظمتها، أما البعض الآخر فيعتمد على تغيير التعويض والمكافآت، وهناك مؤسسات أخرى تميل إلى الاعتماد على الفوائد الجانبية، ومن بين هذه الأساليب

والبرامج ما يلي¹ :

1-أساليب تغيير بناء (مكونات) الوظيفة: تم استخدام ثلاثة أساليب بغية زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بناء الوظيفة:

• **أسلوب دوران العمل:** ويتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى عمل آخر، ومن فوائده تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة، وتخفيض معدل الملل والروتين الناجمين عن أداء واجبات تتميز بالتركر الشديد.

• **أسلوب زيادة واجبات الوظيفة:** يسمح هذا الأسلوب للعاملين بأن يضيفوا إلى أعبائهم واجبات أخرى مختلفة عما يؤديه من واجبات، وذلك بغية مضاعفة احساسهم بأهميتهم للمؤسسة كأن يكلف مثلا أحد العاملين في فندقة كبير بصيانة عدد آخر من الغرف بالإضافة إلى ما يقوم به فعلا إلى أن تشمل واجباته صيانة طابق كامل .وهي تعتبر مسألة جد حساسة فربما ينظر الفرد إلى زيادة واجباته بطريقة سلبية، ويؤدي استخدام هذا الأسلوب بمهارة إلى التأثير الإيجابي في الرضا الوظيفي بإعطاء العاملين إحساسا أكبر بالإنجاز وتحسين مهاراتهم في العمل.

• **أسلوب إثراء الوظيفة:** ينطوي هذا الأسلوب على زيادة المسؤولية المتصلة بالوظيفة والسماح للعاملين بالاشتراك في تخطيط نشاطاتهم وتنفيذها وتقديمها.

2-أسلوب تغيير مكونات الراتب: هناك من يشير إلى أن الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون في غالب الأحيان البقاء في المؤسسات التي يعملون بها ولا يبحثون عن أعمال في مؤسسات أخرى، وذلك

¹دواوي علي: الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، سنة 2013-2014، ص 58-86

على الرغم من أن العلاقة بين الرواتب والرضا الوظيفي التي ليست دائما مباشرة وموجبة، وبهذا تعمل معظم المؤسسات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء، غير أن كثيرا من التغييرات تؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي أيضا.

3-برنامج المنفعة الإضافية (الميزات): بدأت المؤسسات في السنوات الأخيرة بتطوير عدة برامج المنفعة الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي، وأصبحت هذه البرامج تمثل حوالي % 28 من الأجور التي تدفعها المؤسسة للفرد. وتتضمن هذه البرامج إجراءات معينة مثل: المرونة في ساعات العمل، توفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، وبرنامج التقاعد، ومشاركة الأرباح وبرامج خاصة للتطوير المهني وكذا الاهتمام بالصحة العامة والعناية بأطفال العاملين، وبفيد البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين على توفير عناية مناسبة لأطفالهم¹.

¹دواوي علي، مرجع نفسه، ص87

خلاصة:

و في الأخير يمكننا القول أن الإتصال التنظيمي الفعال يساعد على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء والرضا الوظيفي للموظف، فالأداء المتميز للفرد يعوا بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

تعتمد أي دراسة علمية على الجانبين النظري و التطبيقي العلمي وهما متكاملين ، فالدراسة الميدانية تساعد الباحث على جمع البيانات و المعلومات و تحليلها بطريقة منهجية ، و الميدان هو الجانب الذي بواسطته يمكن للباحث التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي قام بصياغتها منذ بداية الدراسة.

وفي دراستنا سوف نتطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي والذي يعتبر هاما في أي دراسة علمية، حيث سنتناول فيه تعريفا بالمؤسسة المستقبلية وهيكلها التنظيمي مرورا بمجالات الدراسة والتقنيات المستخدمة ومجتمع الدراسة، وصولا إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

1/ التعريف بميدان الدراسة (كلية العلوم والتكنولوجيا لولاية مستغانم)

أولاً: التعريف بجامعة عبد الحميد بن باديس

تقع جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم (UMAB) في مدينة مستغانم ، شمال غرب الجزائر .
إن تاريخ جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم مرتبط بشكل وثيق مع منطقة الظهرة. تأسست الجامعة
كمركز جامعي عام 1978 ، مؤسسة التعليم العالي هذه ، كونت ولمدة زمنية طويلة النخبة الفكرية للجهة
الغربية ، والتي لا يزال تأثيرها كبيراً.

منذ أربعين سنة من وجودها ، لم تتوقف الجامعة عن مواجهة التحديات العلمية والاجتماعية. فللجامعة
موقع استراتيجي جد مهم، فهي تتمركز بين ولايات وهران ، غليزان ، الشلف و معسكر. ترقى من مركز
جامعي الى مصف الجامعات الجزائرية في عام 1998 وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-220
المؤرخ 7 يوليو 1998. أما سابقاً، فإن التعليم العالي تأسس في مستغانم عام 1969 ، مع إنشاء معهد
التكنولوجيا للزراعة (ITA) ، في مستغانم) والذي كان يقوم بتدريب المهندسين في مجال الهندسة الزراعية
التطبيقية ، وبعده تم إنشاء المركز الجامعي لمستغانم عام 1978 ، الذي فتح أبوابه مع اجل تدريس
التعليم العالي في علوم البيولوجيا، و لجذع المشترك لعلوم التمريض والكيمياء. ومنذ عام 1998 ، شهدت
جامعة مستغانم نمواً سريعاً في بنيتها التحتية وقدراتها ،موظفها وطلابها. ولقد جعلت الجهود المبذولة من
طرف مسؤوليها وإدارتها و أساتذتها لجامعة مستغانم بان تجعلها قطب امتياز عن جدارة واستحقاق
لتكون مركزاً أكاديمياً حقيقياً يشع في جميع أنحاء المنطقة الغربية . تحمل جامعة مستغانم اسم العلامة
عبد الحميد بن باديس و هو شخصية رمزية لجمعية العلماء المسلمين في الجزائر. حيث كان مدرساً
وفيلسوفاً ومنظراً ذو رؤية إسلامية ، بالإضافة إلى انه كان صحفياً، وقلماً ثورياً . وهناك مناسبة تحتفي
بها الجزائر كل يوم 16 أفريل بمناسبة وفاته تسمى بيوم العلم¹.

تتكون حالياً جامعة عبد الحميد بن باديس من مستغانم من 9 كليات ومعهد واحد من بينها كلية العلوم
والتكنولوجيا سنتطرق إليها كالتالي:

ثانياً: التعريف بكلية العلوم والتكنولوجيا (FST)

تأسست كلية العلوم والتكنولوجيا في عام 2000 ، وهي واحدة من أقدم الهياكل في جامعة مستغانم
، حيث تجمع بين المعهد السابق للتعليم العالي للكيمياء الصناعية والمدرسة العليا الوطنية (ENS).

¹ من الموقع الرسمي للجامعة على الانترنت: <https://www.univ-mosta.dz/altaref-baljamatt>

- 1978 تاريخ إنشاء المركز الجامعي
- 1984 حل وتقسيم المركز الجامعي في مستغانم إلى مدارس ومعاهد: المدرسة الوطنية للعلوم الدقيقة ، المعهد الوطني للتعليم العالي في علم الأحياء ، المعهد الوطني للتعليم العالي في الكيمياء ، المدرسة الوطنية للتربية البدنية والرياضة
- 1992 التنظيم الجديد لمؤسسات التعليم العالي في مستغانم:
 - مركز الجامعة
 - المدرسة العليا لمدرسي العلوم الدقيقة
 - المدرسة العليا للتربية البدنية والرياضة
- 1997 تحويل من المعهد الوطني للتدريب الزراعي العالي (INFSA) إلى المركز الجامعي في مستغانم.
- 1998 إنشاء جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم
- 2000 تحويل المعهد الوطني لتدريب الأشغال العامة
- 2009 انشاء كلية العلوم والتكنولوجيا
- 2012 إعادة هيكلة الكلية إلى أربعة أقسام. (انظر الملحق رقم 01)

2/ الهيكل التنظيمي للكلية:

- صمم الهيكل التنظيمي لكلية العلوم والتكنولوجيا وفق الشكل الموضح في الملحق رقم (02)
- حيث يتكون هيكل الكلية من عميد الكلية ونوابه الأقسام، الأمانة العامة ومختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية ونفصلها كالتالي:
- 1) **عميد الكلية:** وهو المسؤول الأول عن الكلية وعن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية.
 - 2) **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** ويندرج تحته ثلاث مصالح كالتالي:
 - أ. مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
 - ب. مصلحة متابعة أنشطة البحث
 - ت. مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية
 - 3) **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة:** ويندرج ضمنه المصالح التالية:

أ. مصلحة التدريس

ب. مصلحة التعليم والتقييم

ت. مصلحة الإحصائيات الاعلام والتوجيه

4) **الأمانة العامة:** تتكفل هذه الأخيرة بالإشراف اليومي والمباشر على أنشطة الكلية الإدارية والمالية. .
ومتابعة التزام الموظفين بالوصف الوظيفي، بالإضافة الى ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق
وتتكون من المصالح التالية:

أ. مصلحة الأنشطة العلمية، الثقافية والرياضية

ب. مصلحة المستخدمين: وتتكون من:

• فرع الأساتذة

• فرع المستخدمين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح

ت. مصلحة الوسائل العامة والصيانة: وتتكون من:

• فرع الوسائل

• فرع الصيانة

ث. مصلحة الميزانية والمحاسبة: وتشمل كل من:

• فرع المحاسبة

• فرع الميزانية

5) **أقسام الكلية:** تتكون كلية العلوم والتكنولوجيا من الأقسام التالية:

أ. قسم الآلية والكهروميكانيك

ب. قسم الرياضيات والإعلام الآلي

ت. قسم هندسة الطرائق

ث. قسم الري والهندسة المدنية

3/ مجالات الدراسة:

المجال المكاني: هو المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية للبحث، ويتمثل في كلية العلوم والتكنولوجيا
لجامعة عبد الحميد بن باديس ولاية مستغانم.

المجال الزمني: امتدت فترة التبرص بكلية العلوم والتكنولوجيا 15 يوما، ابتداءا من 14 ماي 2023 الى
غاية 28 ماي 2023، بمعدل 3 ساعات في اليوم.

المجال البشري: يتمثل المجال البشري بدراستنا هذه في المستخدمين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم 110 إداري و 276 أستاذ، و 16 عامل متعاقد.

4/ مجتمع وعينة الدراسة:

قمنا في هذه الدراسة باعتماد المسح الشامل الذي هو "دراسة شاملة مستعرضة ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين أي أن البحث المسحي ينصب على الوقت الحاضر كما أنه يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها مستقبلا.

حيث قمنا بإجراء الدراسة الميدانية مع كافة موظفي كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مستغانم والمقدر عددهم بـ 110 موظف إداري. (انظر الملحق رقم 03).

5/ أداة الدراسة المستخدمة:

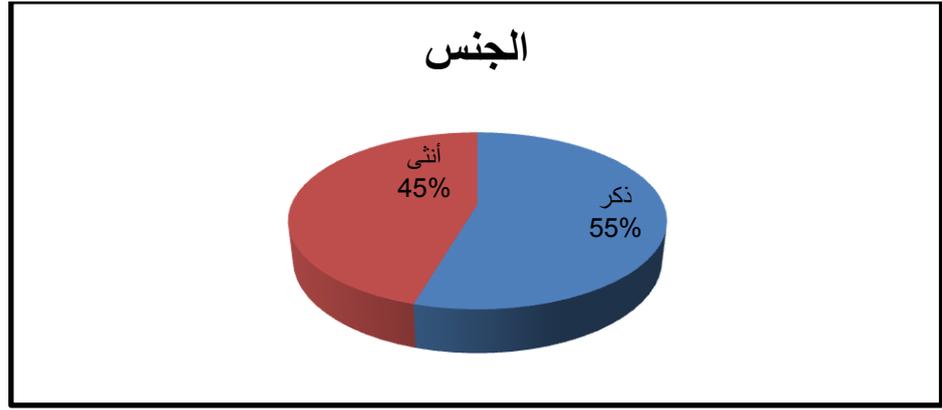
اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، ويعرف الاستبيان بأنه "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة".

6/ عرض وتحليل النتائج:

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

الجدول رقم (01) يمثل مفردات العينة حسب الجنس

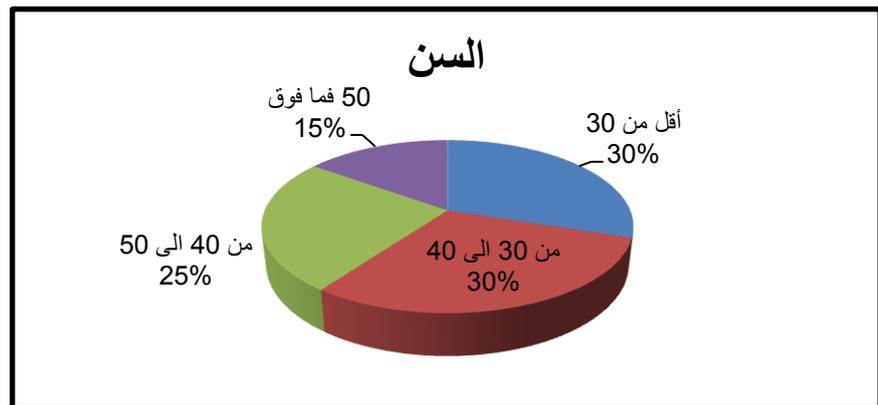
| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|----------|
| 45.5% | 50 | أنثى |
| 54.5% | 60 | ذكر |
| 100% | 110 | المجموع |



التعليق: يتبين لنا من خلال الجدول والرسم البياني أن غالبية مفردات العينة من الذكور بنسبة 54.5% ، بينما قدرت نسبة الإناث بـ 45.5%.

الجدول رقم (2) يمثل مفردات العينة حسب السن.

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|------------------|
| 30% | 30 | أقل من 30 سنة |
| 30% | 30 | من 30 الى 40 سنة |
| 25% | 25 | من 40 الى 50 سنة |
| 15% | 15 | من 50 فما فوق |
| 100% | 110 | المجموع |

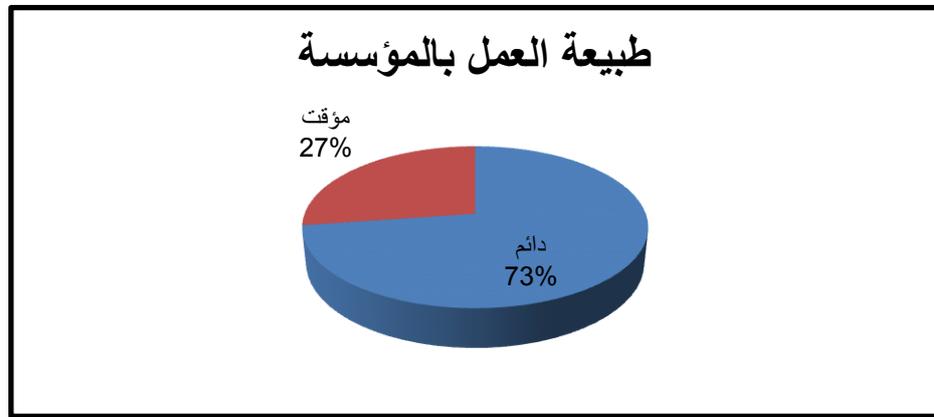


يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه والتمثيل البياني أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة والفئة من 30 الى 40 سنة تمثل نسبة 30%، في حين تمثل الفئة العمرية من 40_50 نسبة 25%، و الفئة 50 فما فوق تمثل نسبة 15%.

الإطار التطبيقي

الجدول رقم (03) يمثل توزيع مفردات العينة حسب طبيعة العمل بالمؤسسة

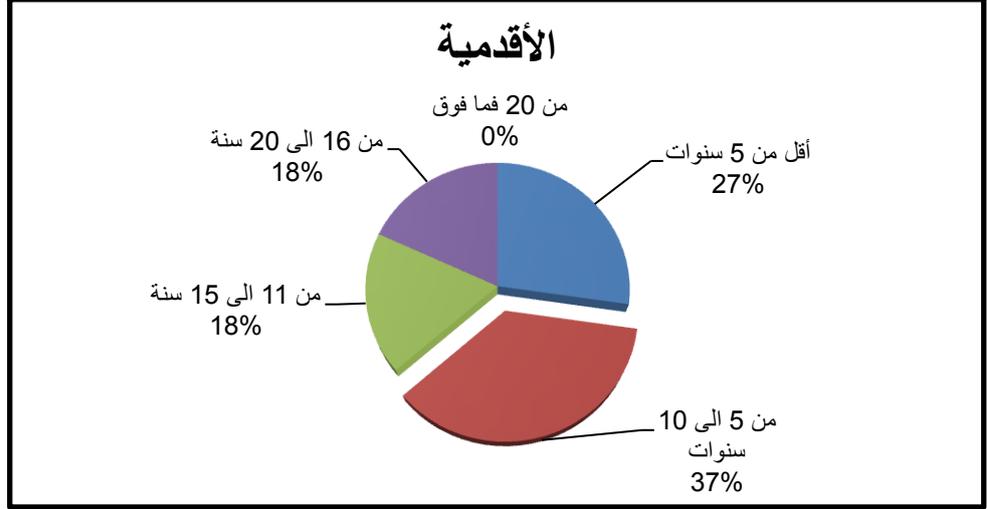
| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|----------|
| 72.7% | 80 | دائم |
| 27.3% | 30 | مؤقت |
| 100% | 110 | المجموع |



كما هو موضح في كل من الجدول أعلاه والتمثيل البياني فإن الموظفين الدائمين أكثر من المؤقتين بنسبة 72.7%، في حين تمثل نسبة الموظفين المؤقتين 27.3%.

الجدول رقم (04) يمثل الاقدمية في العمل لدى الموظفين

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|-------------------|
| 27.3% | 30 | أقل من 5 سنوات |
| 36.4% | 40 | من 5 الى 10 سنوات |
| 18.2% | 20 | من 11 الى 15 سنة |
| 18.2% | 20 | من 16 الى 20 سنة |
| 0 | 0 | أكثر من 20 سنة |
| 100% | 110 | المجموع |



من خلال الجدول والأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ أن الموظفين من 5 إلى 10 سنوات عمل بالمؤسسة يمثلون النسبة الأكبر المقدرة بـ: 36,4%، بينما الموظفين أقل من 5 سنوات عمل يمثلون نسبة 27.3%، في حين يمثل كل من الموظفين ذو أقدمية من 11 إلى 15 سنة ومن 16 إلى 20 سنة نسبة 18.2%. أما أقدمية أكثر من 20 سنة فهي معدومة، وهذا نسبة إلى أن الكلية حديثة النشأة إذ لم يمر على تأسيسها 15 سنة.

المحور الثاني: تحليل بيانات طبيعة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة

الجدول رقم (05): يمثل استخدامات الإدارة لوسائل الاتصال في التواصل مع أفرادها الداخليين

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|---------------------|
| 81.8% | 90 | الهاتف |
| 36.4% | 40 | الاستدعاء |
| 27.3% | 30 | الاعلان |
| 9.1% | 10 | الرسائل الالكترونية |
| 100% | 110 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن الهاتف هو الأكثر استخداماً من قبل الإدارة في التواصل مع أفرادها كونه الأسهل في الاستخدام وأكثر فعالية وذلك بنسبة 81.8%، تليها الاستدعاء بنسبة 36.4% ثم الاعلان

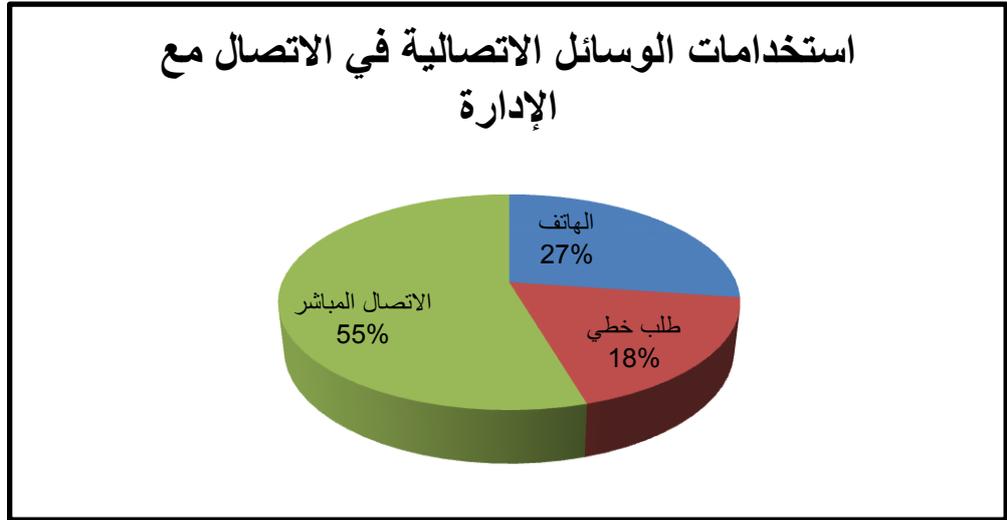
الإطار التطبيقي

بنسبة 27.3% وهذا الأخيرين من أكثر الوسائل الرسمية، في حين مثلت الرسائل الالكترونية النسبة الأقل بـ: 9.1% مما يعني أن استخدامات التكنولوجيا شبه غائبة بإدارة الكلية.

ملاحظة: لقد أتيح للمبحوثين خاصية اختيار أكثر من إجابة.

الجدول رقم (06): يمثل تحليل بيانات استخدامات الموظفين للوسائل الاتصالية في التواصل مع الإدارة

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|-----------------|
| 27.3% | 30 | الهاتف |
| 18.2% | 20 | طلب خطي |
| 54.5% | 60 | الاتصال المباشر |
| 100% | 110 | المجموع |

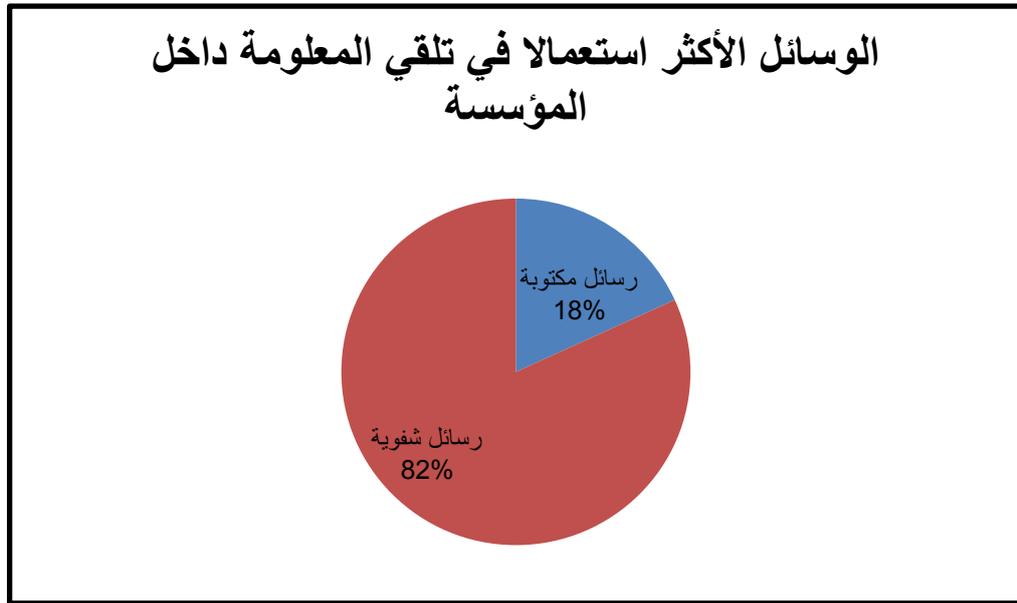


كما هو مبين في الجدول والتمثيل البياني أعلاه فإن الاتصال المباشر هو الأكثر استخداما من قبل الموظفين بنسبة 54.5%، بينما يمثل الهاتف نسبة 27.3%، ويليهما الطلب الخطي والذي يعتبر أكثر رسمية من الوسائل الأخرى بنسبة 18.2%.

نستنتج مما سبق بأن كل من الموظفين والإدارة يستخدمون الاتصال الغير رسمي في التواصل فيما بينهم، مما يعني أن العلاقة بينهما علاقة جيدة وقريبة.

الجدول رقم (07) يمثل تحليل بيانات الوسائل الأكثر استعمالاً في تلقي المعلومة

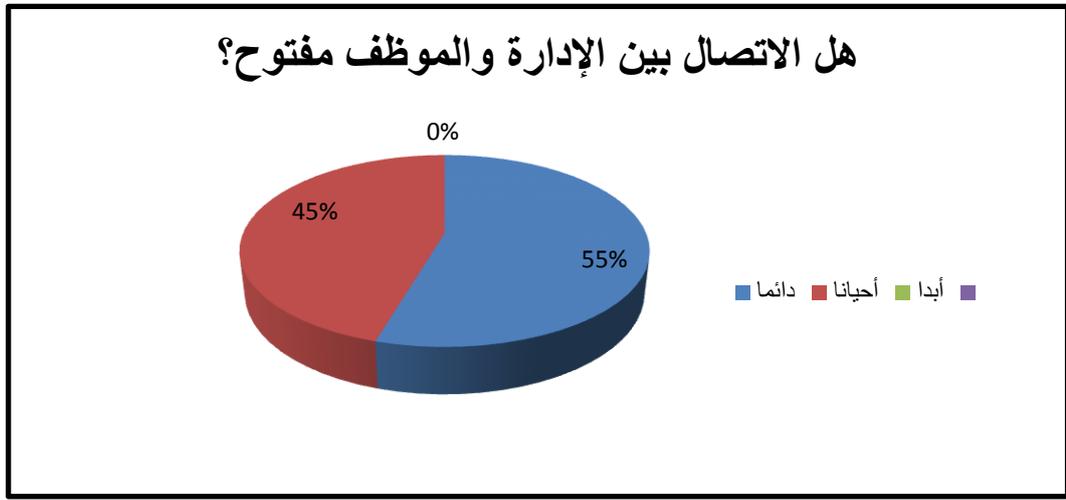
| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|--------------|
| 18.2% | 20 | رسائل مكتوبة |
| 81.8% | 90 | رسائل شفوية |
| 100% | 110 | المجموع |



التعليق: كما هو موضح في كل من الجدول والتمثيل البياني فإن الرسائل الشفوية هي الوسيلة الأكثر استعمالاً في تلقي المعلومة داخل المؤسسة بنسبة 82% بينما الرسائل المكتوبة فتمثل 18.2%، ونفسر ذلك في أن استخدام الرسائل الشفوية يكون أكثر فعالية ويسهل عملية التواصل لدى كل من الموظف والإدارة، في حين الرسائل المكتوبة تؤثر على أداء الموظف وتأخر سيرورة العمل، واستخدامها في المؤسسة يكون دائماً لضرورة حتمية.

الجدول رقم (08) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابات على سؤال هل هناك اتصال مفتوح بينك وبين الإدارة؟

| المؤشرات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| دائما | 60 | 54.5% |
| أحيانا | 50 | 45.5% |
| أبدا | 0 | 0% |
| المجموع | 110 | 100% |



التعليق: حسب النتائج الموضحة في الجدول والتمثيل البياني فإن الاتصال دائما ما يكون مفتوحا بين الإدارة والموظف وذلك بنسبة 55.5%، بينما يرى بقية المبحوثين أنه أحيانا ما يكون الاتصال مفتوحا بين الإدارة والموظف بنسبة 45.5%، فنستنتج بذلك أن الإدارة مراعية لضرورة الاتصال و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الانتاجية لأنها لا تضع أي حواجز ضد المستخدمين ولا تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة.

الإطار التطبيقي

الجدول رقم (09) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال كيف تتواصل مع زملائك في العمل؟

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|-----------------|
| 54.5% | 60 | اتصال مباشر |
| 45.5% | 50 | اتصال غير مباشر |
| 100% | 110 | المجموع |

التعليق: حسب الجدول الموضح أعلاه فإن الاتصال المباشر هو الأكثر استخداماً في تواصل الموظف مع زملائه بنسبة 54.5% بينما يمثل الاتصال الغير مباشر نسبة 45.5%. يمكننا ان نفسر ذلك بأن طريقة التواصل تكون حسب الهدف من عملية الاتصال وحسب العلاقة بين الموظف وزملائه، ولاحظنا أيضاً خلال فترة التريص أن الموظفين في المصلحة الواحدة غالباً ما يستخدمون الاتصال المباشر في حين يستخدم الاتصال الغير مباشر من مصلحة الى أخرى.

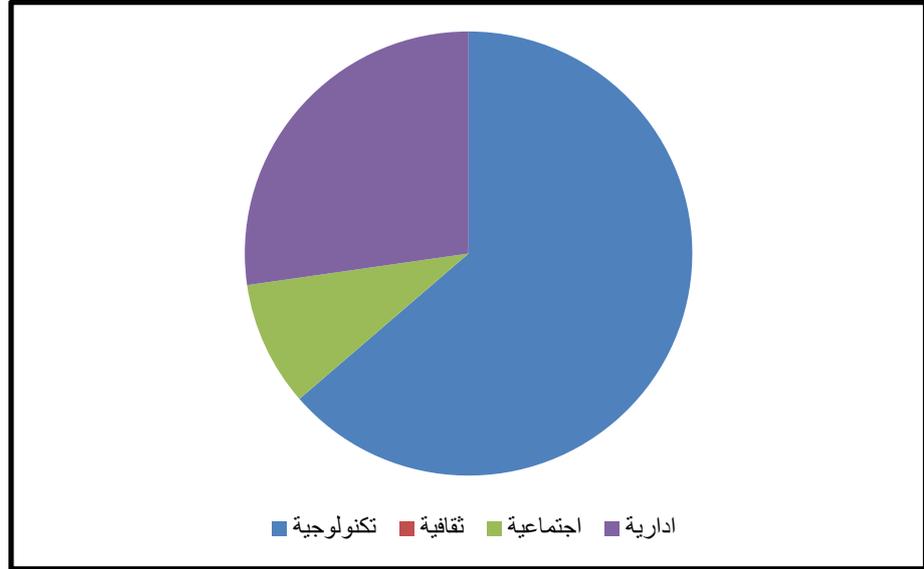
الجدول رقم (10) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل تطبق الإدارة سياسة واضحة لتوجيه أدائك نحو الأفضل؟

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|----------|
| 27.3% | 30 | دائماً |
| 45.5% | 50 | أحياناً |
| 27.3% | 30 | أبداً |
| 100% | 110 | المجموع |

التعليق: ما نلاحظه من خلال الجدول اختلاف الآراء حول مدى تطبيق الإدارة لسياسة واضحة لتوجيه أداء الموظف نحو الأفضل، حيث كانت إجابة المبحوثين متساوية بين دائماً وأبداً بنسبة 27.3%، بينما أقر البعض الآخر بأن أحياناً ما تطبق هذه السياسة بنسبة 45.5% وبالتالي فإنه ليس دائماً ما توجه الإدارة أداء الموظف نحو الأفضل.

الجدول رقم (11) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة عن سؤال هل هناك صعوبات تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

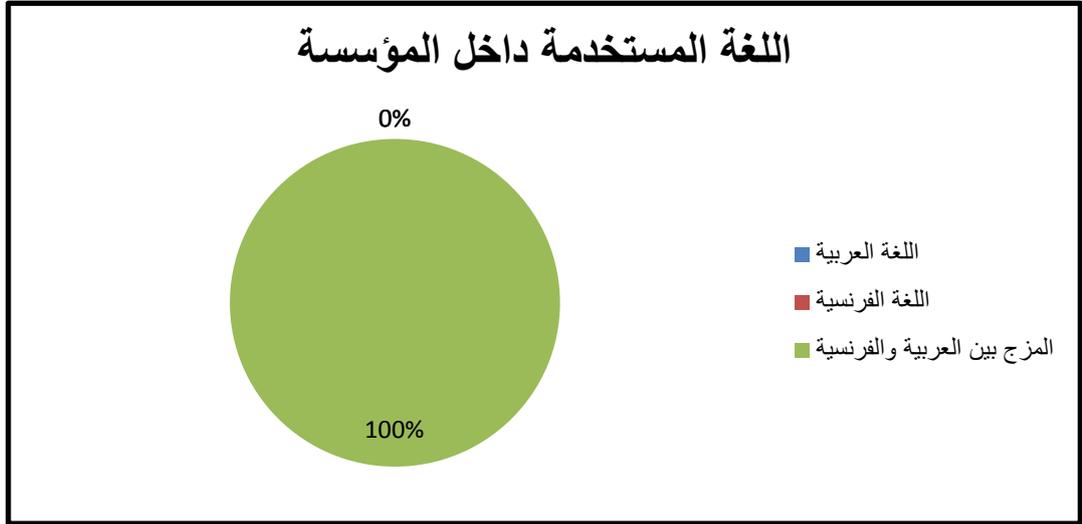
| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|-----------|
| 63.6% | 70 | تكنولوجية |
| 0 | 0 | ثقافية |
| 9.1% | 10 | اجتماعية |
| 27.3% | 30 | ادارية |
| 100% | 110 | المجموع |



التعليق: نستنتج من خلال ما تم عرضه من بيانات في الجدول والرسم البياني أعلاه أن أكثر الصعوبات اعاقا للعملية الاتصالية هي فئة التكنولوجية والتي تمثل النسبة الأكبر بـ: 63.6% ونرجح الى أن السبب الرئيسي في ذلك هو قلة استخدام التكنولوجيا ووسائلها بالكلية وانعدام التكوين للموظفين في ما يخص استخدام الوسائل الالكترونية. ثم تليها الصعوبات الإدارية بنسبة 27.3%، في حين كانت الصعوبات الاجتماعية بنسبة 9.1% أما الصعوبات الثقافية فكانت معدومة.

الجدول رقم (12) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال ماهي اللغة التي تتواصل بها داخل المؤسسة؟

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|-----------------------------|
| 0 | 0 | اللغة العربية |
| 0 | 0 | اللغة الفرنسية |
| %100 | 110 | المزج بين العربية والفرنسية |
| %100 | 110 | المجموع |

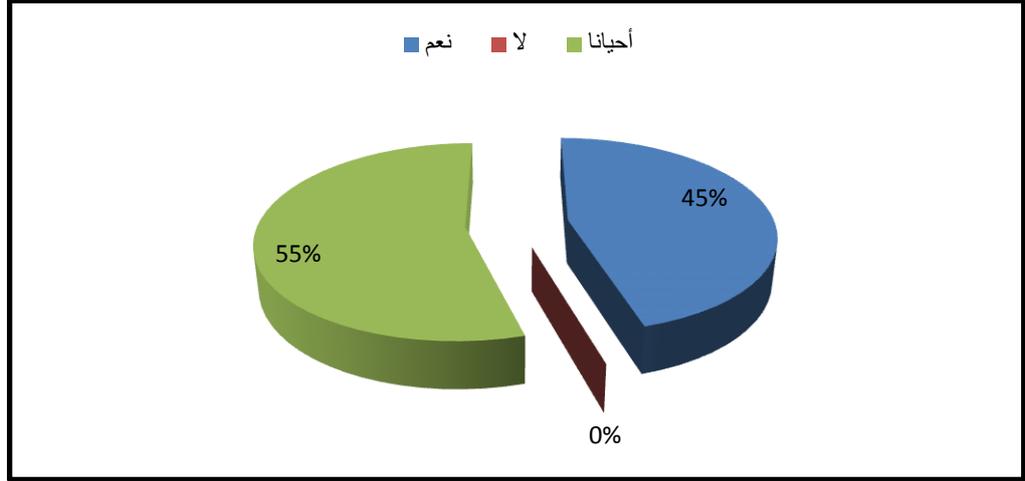


التعليق: كما هو موضح في الجدول رقم (12) والرسم البياني فإن جميع أفراد العينة يمزجون بين اللغة العربية والفرنسية داخل المؤسسة وهذا راجع الى كون الكلية لازالت تعتمد اللغة الفرنسية في معظم مراسلاتها رغم ما أقره المرسوم التنفيذي رقم 91-05 الصادر بتاريخ 16 يناير 1991 وهو قانون تعميم اللغة العربية في الإدارة الجزائرية، إلا أن أساليب التعليم والتخصصات التقنية التي تفرض اللغة الفرنسية أثرت بشكل أو بآخر على الاستخدامات اللغوية في الإدارة.

الجدول رقم (13) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل تصلك المعلومات الإدارية في وقتها؟

الإطار التطبيقي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|----------|
| 45.5% | 50 | نعم |
| 0 | 0 | لا |
| 54.5% | 60 | أحيانا |
| 100% | 110 | المجموع |

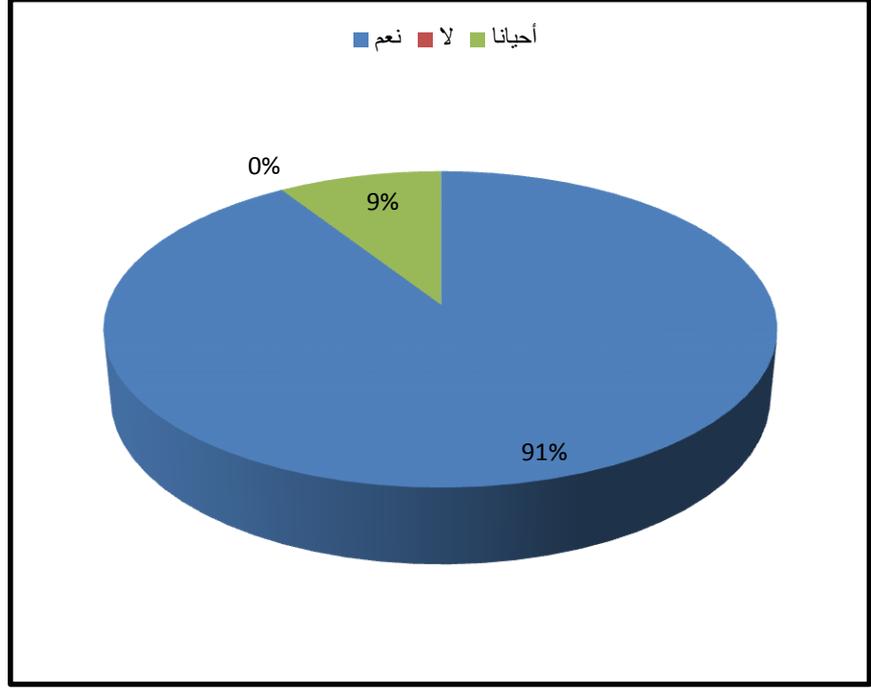


التعليق: نستنتج من خلال الجدول والرسم البياني أنه في أغلب الأحيان تصل المعلومة الى الأفراد في وقتها، مما يعني أنه لا يوجد أي تأثيرات أو معوقات على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ويرجع ذلك الى حرص الإدارة على ضرورة تفعيل الاتصال لتحقيق نتائج جيدة وتحسين أداء الموظفين.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الجدول رقم (14) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل تبلغك ادارة المؤسسة الجامعية بكل ما هو جديد ومتعلق بمهامك؟

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|----------|
| 90.9% | 100 | نعم |
| 0 | 0 | لا |
| 9.1% | 10 | أحيانا |
| 100% | 110 | المجموع |



التعليق: نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في كل من الجدول والتمثيل البياني أن المعلومات تصل الى الموظف في وقتها بنسبة 90.9%، بينما أحيانا ما تصل المعلومة في وقتها حسب المبحوثين بنسبة 9.1%، وبالتالي نستنتج أن نادرا ما يكون هنالك معيقا لوصول المعلومة في وقتها اذ تتمثل تلك المعوقات في وقت بعت الرسالة، الوسيلة المستخدمة في نقل المعلومة، عدم وضوح المعلومة... وغيرها من المعوقات التي نادرا ما تظهر أمام ناقل المعلومة.

الجدول رقم (15) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل تتلقى التشجيع والتحفيز من إدارة الكلية؟

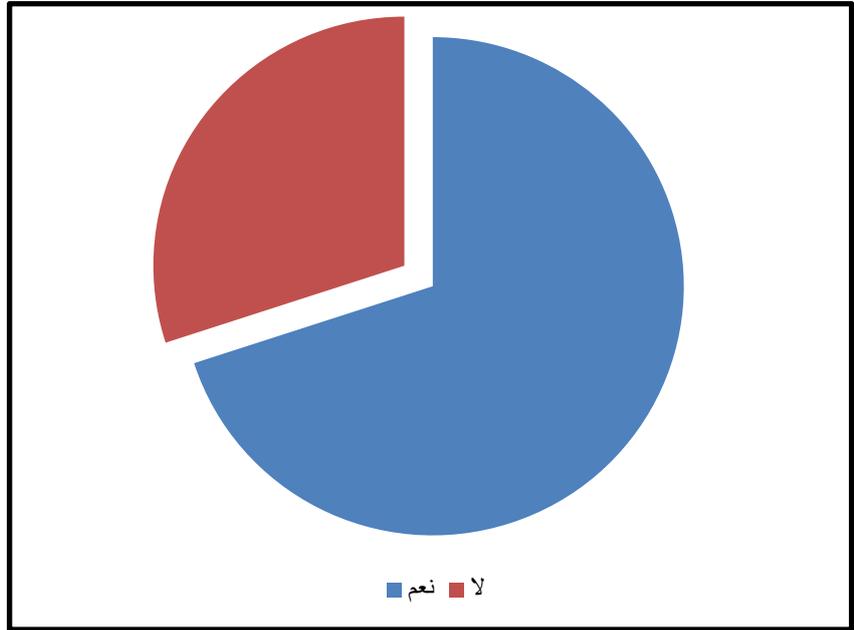
| المؤشرات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| نعم | 40 | 36.4% |
| لا | 20 | 18.2% |
| أحيانا | 50 | 45.5% |
| المجموع | 110 | 100% |

الإطار التطبيقي

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين كانت متباينة حيث مثلت الإجابات بـ"نعم" نسبة 36.4% ومثلت الإجابات بـ"لا" نسبة 18.2%، بينما قدرت نسبة الإجابات بـ"أحيانا" 45.5% وهي النسبة الأكبر، مما يعني أن التحفيز والتشجيع من قبل الإدارة لا يشمل الجميع كل حسب أدائه ومردوبيته.

الجدول رقم (16) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل تغيب عن العمل بشكل متكرر؟

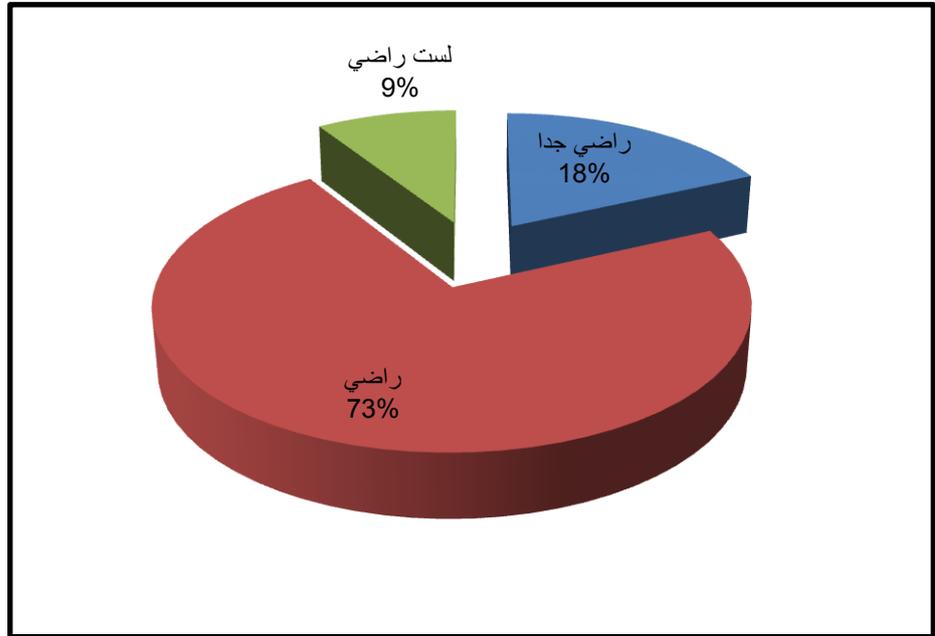
| المؤشرات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| نعم | 70 | 63.6% |
| لا | 40 | 36.4% |
| المجموع | 110 | 100% |



التعليق: كما هو موضح في الشكل أعلاه فإن 63.6% من المبحوثين يغيبون بشكل متكرر عن العمل بينما 36.4% من أفراد العينة لا يغيبون عن العمل بشكل متكرر، وهذا راجع الى نسبة رضا الموظف عن عمله بشكل عام.

الجدول رقم (17) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال ما مدى رضاك بهذه الوظيفة؟

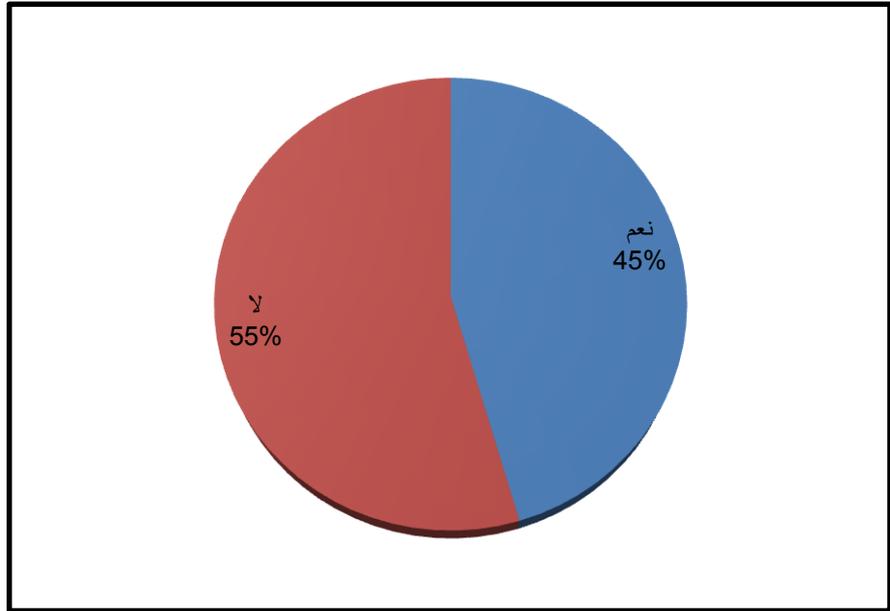
| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|----------|
| 18.2% | 20 | راضي جدا |
| 72.7% | 80 | راضي |
| 9.1% | 10 | لست راضي |
| 100% | 110 | المجموع |



التعليق: ما يمكننا استنتاجه من خلال عرض البيانات السابقة في الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن النسبة الأكبر من المبحوثين راضين عن وظيفتهم بنسبة 72.7%، في حين نسبة 18.2% تمثل من هم في مستوى أعلى من الرضا، بينما قدرت نسبة المبحوثين الغير راضيين عن الوظيفة 9.1%. نرجح هذا التفاوت في مستوى الرضا لدى مستخدمي كلية العلوم والتكنولوجيا الى عدة عوامل من بينها: الأجر، نوع الوظيفة، طبيعة العمل في المؤسسة حيث الموظف الدائم يكون أكثر رضا من الموظف المؤقت، الوظيفة حسب التخصص وغيرها من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على مستوى الرضا لدى الموظفين.

الجدول رقم (18) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل أنت راضي بأجرك مقابل الخدمة التي تقدمها؟

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|----------|
| 45.5% | 50 | نعم |
| 54.5% | 60 | لا |
| 100% | 110 | المجموع |

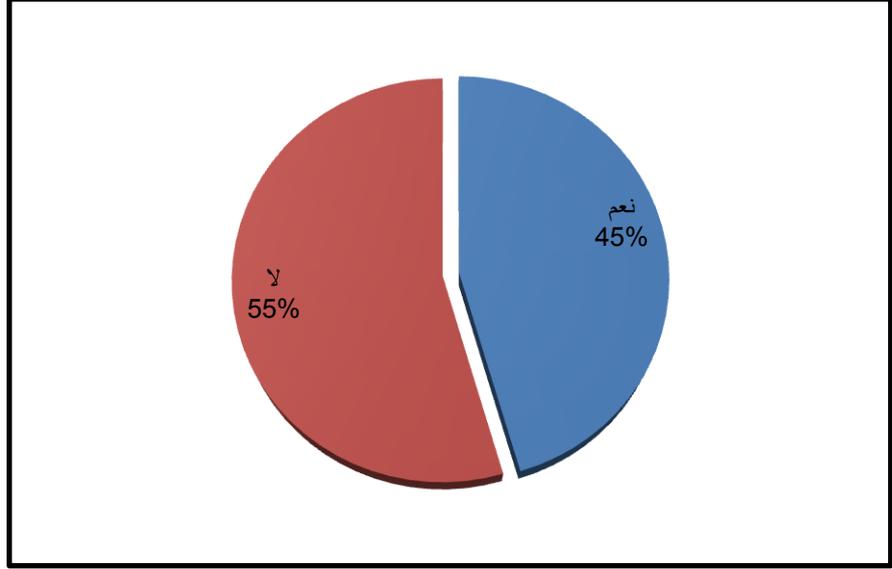


التعليق: كما هو موضح في الشكل أعلاه فإن النسبة بين المبحوثين الراضين عن الأجر والغير راضين متقاربة، إذ كانت الإجابة بـ"نعم" مقدرة بنسبة 45.5% وبتكرار 50 مرة، في حين الإجابة بـ"لا" فكانت بنسبة 54.5% وبتكرار 60 مرة، يمكن أن نفسر ذلك بأن مستوى الرضا يتغير من موظف الى آخر كل حسب ظروفه الاجتماعية وحاجاته، فالموظف الغير راضي عن راتبه غالبا ما يكون ذلك الراتب ضئيل ولا يغطي جميع المصاريف مقارنة بالجهد المبذول وبالتالي الموظف الغير راضي عن راتبه غالبا لا يكون راضي عن الوظيفة من الأساس.

الجدول رقم (19) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل ترى أن الاتصال المعتمد في ادارة الكلية يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي؟

الإطار التطبيقي

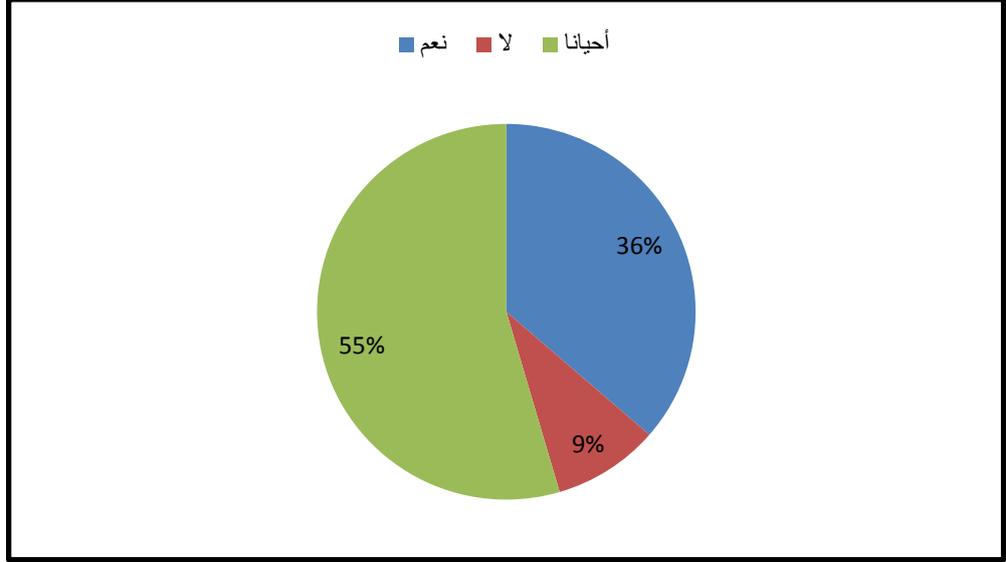
| المؤشرات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| نعم | 50 | 45.5% |
| لا | 60 | 54.5% |
| المجموع | 110 | 100% |



التعليق: من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 45.5% تؤكد على دور الاتصال المعتمد في الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي في حين نسبة 54.5% أجابت بالنفي. وهذا راجع الى مدى استفادة الموظف من الوسائل الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة.

الجدول رقم (20) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل تعمل ادارة الكلية بتلبية متطلباتكم واحتياجاتكم؟

| المؤشرات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| نعم | 40 | 36.4% |
| لا | 10 | 9.1% |
| أحيانا | 60 | 54.5% |
| المجموع | 110 | 100% |



التعليق: حسب الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن النسبة الأكبر أجابت بـ"أحيانا" ما تلبية الإدارة احتياجات الموظفين وذلك بنسبة 54.5%، تليها الإجابة بـ"نعم" بنسبة 36.4%، في حين النسبة الأضعف التي نفت تلبية الإدارة لاحتياجات الموظفين قدرت بـ: 9.1%. وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن إدارة الكلية أحيانا ما تلبية احتياجات الموظفين وهذا راجع الى نوع العلاقة بين الموظف والإدارة وقدرة كل موظف وطريقته على دفع الإدارة لتلبية احتياجاته.

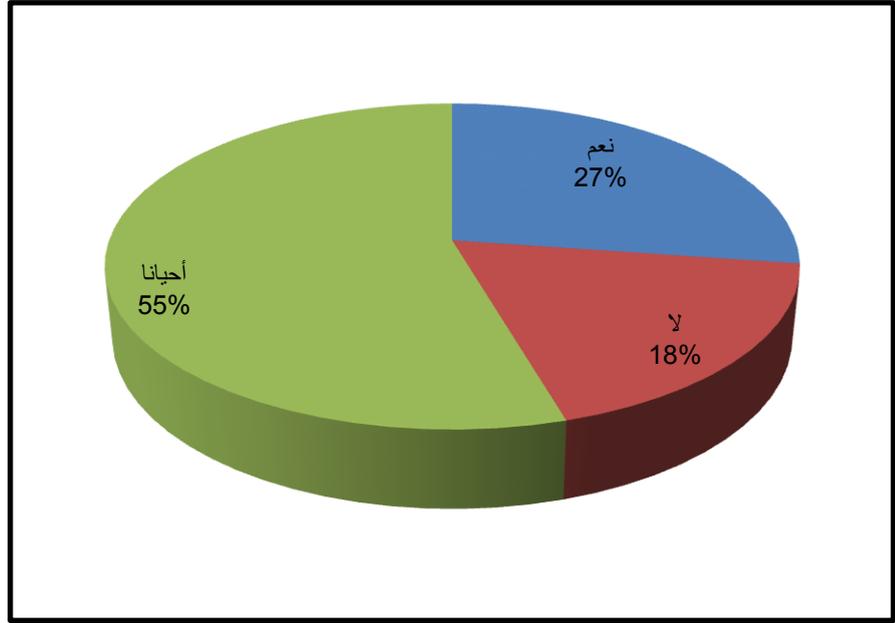
الجدول رقم (21) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال حسب رأيك ما هو الاتصال الذي يحقق رضا وظيفي عالي لديكم اتجاه عملكم؟

| المؤشرات | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| الاتصال الرسمي | 30 | 27.3% |
| الاتصال الغير رسمي | 80 | 72.7% |
| المجموع | 110 | 100% |

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول أن الأغلبية من المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال الغير رسمي هو الذي يحقق رضا وظيفي عالي اتجاه عملهم وذلك بنسبة قدرت بـ: 72.7%، في حين يرى البعض الآخر من أفراد العينة أن الاتصال الرسمي هو الذي يحقق ذلك الرضا اتجاه عملهم بنسبة 27.3%، يمكننا أن نفسر ذلك بأن الاتصال الرسمي بكثرة وفي غير محله قد يعيق العملية الاتصالية ويضعف أداء الموظف، بينما يساعد الاتصال الرسمي في زيادة الانتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد المؤسسة.

الجدول رقم (22) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل تتطلع الإدارة على الشكاوي أو المشاكل التي بين أفراد العمل؟

| النسبة المئوية | التكرار | المؤشرات |
|----------------|---------|----------|
| 27.3% | 30 | نعم |
| 18.2% | 20 | لا |
| 54.5% | 60 | أحيانا |
| 100% | 110 | المجموع |

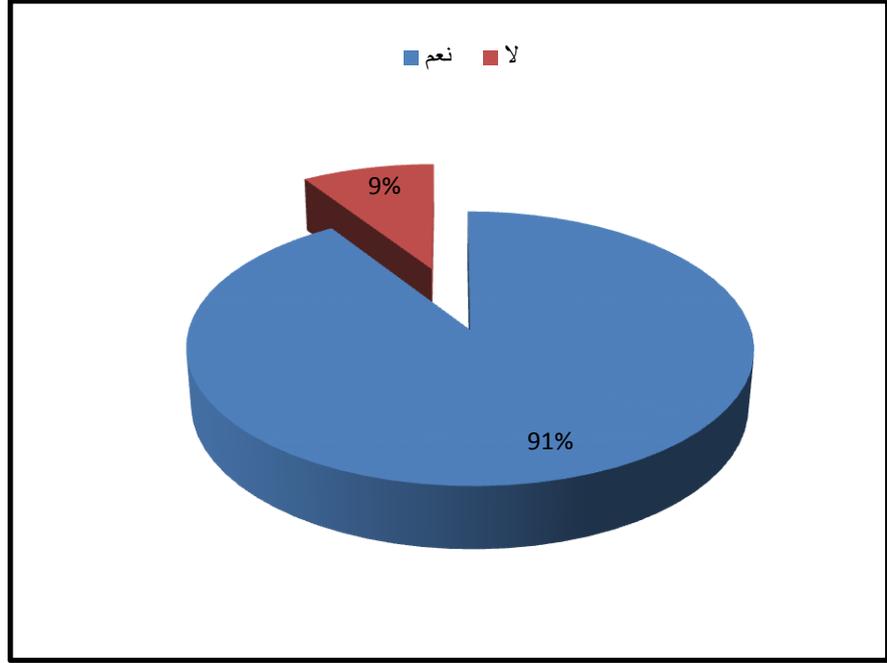


التعليق: يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه والتمثيل البياني أن نسبة 27.3% تؤكد على أن إدارة الكلية تتطلع على الشكاوي ومشاكل أفراد العمل، بينما ينفي البعض الآخر والذي قدرت نسبتهم بـ: 18.2%، في حين نسبة 54.5% أجابت بـ"أحيانا" ما تتطلع الإدارة على شكاوي ومشاكل أفراد العمل. وبالتالي فإن الإدارة لا تهتم بشكل كبير بأفرادها ومشاكلهم وشكاويهم إذ في أغلب الأحيان ما تتجاهلهم.

الجدول رقم (23) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة على سؤال هل العلاقات الشخصية مع محيط عملك تساعد في تحسين أدائك؟

الإطار التطبيقي

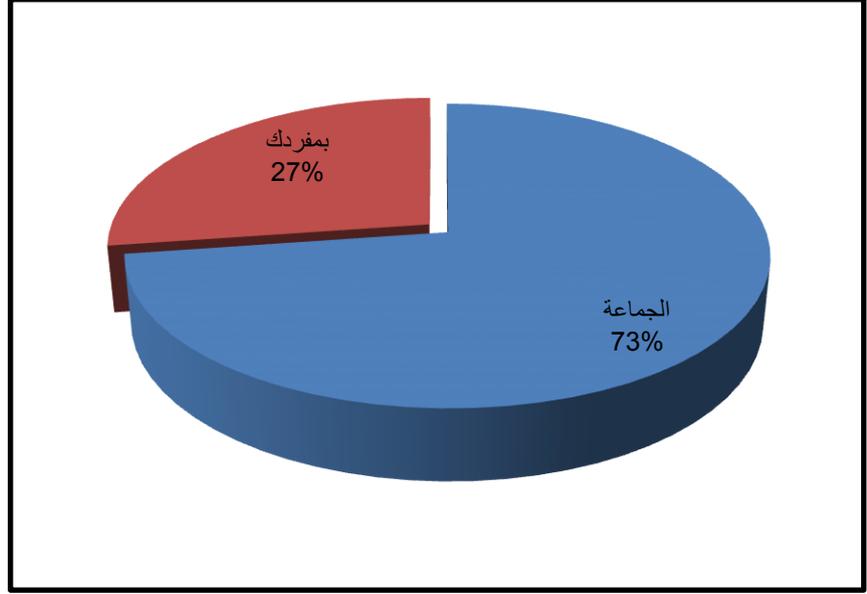
| المؤشرات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| نعم | 100 | 90.9% |
| لا | 10 | 9.1% |
| المجموع | 110 | 100% |



التعليق: كما هو موضح في التمثيل البياني فإن الأغلبية الساحقة أكدت على أن العلاقات الشخصية في محيط العمل تساعد على تحسين الأداء وذلك بنسبة 90.9%، في حين نسبة 9.1% نفت ذلك، وبالتالي فإن للعلاقات الشخصية في محيط العمل دور مهم في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الرضا لديهم اتجاه عملهم.

الجدول رقم (24) يمثل توزيع مفردات العينة حسب طريقة تفضيلهم للعمل

| المؤشرات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| الجماعة | 80 | 72.7% |
| بمفردك | 30 | 27.3% |
| المجموع | 110 | 100% |



التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والتمثيل البياني أن نسبة 72.7% من مفردات العينة تفضل العمل مع الجماعة مما يعني أن العلاقات بين الموظفين جيدة، في حين يفضل البعض الآخر من الباحثين العمل بمفردهم وهذا يعود الى طبيعة الشخص وطريقة عمله.

ملاحظة: إجابات الباحثين كانت متباينة في أغلب أسئلة الاستبانة وذلك راجع الى اختلاف الموظفين من حيث نوع الوظيفة والأقدمية والمصلحة التي ينتمون اليها.

7 / نتائج الدراسة:

- إن أغلبية الموظفين يعملون بصفة دائمة بإدارة كلية العلوم والتكنولوجيا.
- أسفرت النتائج على أن الهاتف هو الأكثر استعمالاً من قبل إدارة الكلية بتكرار 90 مرة حسب اجابات المبحوثين.
- أغلب المبحوثين في دراستنا يفضلون العمل مع الجماعة وذلك لقرب العلاقات فيما بينهم.
- إن الرسائل الشفوية هي الوسيلة الأكثر استعمالاً في تلقي المعلومة داخل المؤسسة بنسبة 82%.
- أكدت نتائج الدراسة أن الاتصال المباشر هو الأكثر استخداماً من قبل الموظفين في التواصل مع الإدارة.
- إن طريقة التواصل تكون حسب الهدف من عملية الاتصال وحسب العلاقة بين الموظف وزملائه.
- حسب مفردات العينة فإن المعلومة تصل في وقتها ونادراً ما تتعرض لمعيق.
- هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك نسبة الى نوع الاتصال المعتمد بالمؤسسة.
- تؤثر المتغيرات كالسن والأقدمية وطبيعة العمل بالمؤسسة على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم والتكنولوجيا.
- الاتصال الغير رسمي والاتصال المباشر هو الاتصال الغالب في ادارة كلية العلوم والتكنولوجيا.
- هناك ارتباط قوي بين وسائل الاتصال المستخدمة ومستوى الرضا الوظيفي.

8/ مناقشة النتائج:

نتائج المحور الأول:

- إن غالبية الموظفين الإداريين بكلية العلوم والتكنولوجيا من فئة الذكور بنسبة 54.5%.
- أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة والأقل من 30 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ: 30% مما يعني أن غالبية الموظفين من فئة الشباب والخريجين الجدد.
- إن أغلبية الموظفين يعملون بصفة دائمة بإدارة كلية العلوم والتكنولوجيا وذلك بنسبة 72.7%.
- أظهرت النتائج أن معظم الموظفين يعملون بالمؤسسة منذ 5 الى 10 سنوات كأقدمية، بينما أكثر من 20 أقدمية فكانت معدومة أي أن غالبية الموظفين تم توظيفهم بعد انشاء الكلية سنة 2009.

نتائج المحور الثاني:

- أسفرت النتائج على أن الهاتف هو الأكثر استعمالا من قبل ادارة الكلية بتكرار 90 مرة حسب اجابات المبحوثين كونه الوسيلة الأسهل والمتاحة في الاستخدام وأكثر فعالية من غيرها.
- أكدت نتائج الدراسة أن الاتصال المباشر هو الأكثر استخداما من قبل الموظفين في التواصل مع الإدارة أي لا يعتمد الموظف بالمؤسسة على الوسائل ذات الطابع الرسمي ويكتفي بالاتصال المباشر والوسائل التي تسهل عليه العملية الاتصالية دون تكلف.
- إن الرسائل الشفوية هي الوسيلة الأكثر استعمالا في تلقي المعلومة داخل المؤسسة بنسبة 82%، وفسرنا ذلك في أن استخدام الرسائل الشفوية يكون أكثر فعالية ويسهل عملية التواصل لدى كل من الموظف والإدارة، في حين الرسائل المكتوبة تؤثر على أداء الموظف وتأخر سيرورة العمل، واستخدامها في المؤسسة يكون دائما لضرورة حتمية.
- أن الإدارة مراعية لضرورة الاتصال و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الانتاجية لأنها لا تضع أي حواجز ضد المستخدمين ولا تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة، وذلك حسب مفردات العينة التي أكدت على أن الاتصال بين الإدارة والموظف غالبا ما يكون مفتوحا.

- إن طريقة التواصل تكون حسب الهدف من عملية الاتصال وحسب العلاقة بين الموظف وزملائه، ووفق ملاحظتنا في ميدان الدراسة فإن الموظفين في المصلحة الواحدة غالبا ما يستخدمون الاتصال المباشر في حين يستخدم الاتصال الغير مباشر بين المصالح.
- أكدت نتائج الدراسة أنه ليس دائما ما توجه الادارة أداء الموظف نحو الأفضل، فهذا يرجع الى دور الموظف نفسه في توجيه أدائه الى الأفضل والرفع من قدراته المهنية.
- إن قلة استخدام التكنولوجيا ووسائلها بالكلية وانعدام التكوين للموظفين في ما يخص استخدام الوسائل الالكترونية يعد السبب الرئيسي في اعاقا العملية الاتصالية.
- إن ادارة كلية العلوم والتكنولوجيا لا زالت تمزج بين اللغة العربية والفرنسية في مختلف تعاملاتها الإدارية لاسيما الإعلانات والتعليمات والندوات العلمية وغيرها.
- تحرص ادارة كلية العلوم والتكنولوجيا على ضرورة تفعيل الاتصال بمختلف أشكاله لتحقيق نتائج جيدة وتحسين أداء الموظفين.

نتائج المحور الثالث:

- حسب مفردات العينة فإن المعلومة تصل في وقتها ونادرا ما تتعرض لمعيق.
- أكدت النتائج أن التحفيز والتشجيع من قبل الإدارة لا يشمل الجميع بل كل حسب أدائه ومردديته.
- حسب نتائج الدراسة فإن الغياب المتكرر من عدمه يرجع دائما الى مستوى رضا الموظف عن عمله ومدى تقبله لروتينه اليومي.
- إن أغلب الباحثين راضيين عن وظيفتهم وراتبهم الشهري.
- هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك نسبة الى نوع الاتصال المعتمد بالمؤسسة، فكلما كانت وسيلة الاتصال المستخدمة مريحة للموظف كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لديه، والعكس صحيح فحسب معظم أفراد العينة فإن الاتصال الغير رسمي هو الذي يحقق ذلك الرضا اتجاه عملهم.

- إن ادارة كلية العلوم والتكنولوجيا لا تهتم بشكل كبير بأفرادها ومشاكلهم وشكاويهم اذ في أغلب الأحيان ما تتجاهلهم.
- تؤثر المتغيرات كالسن والأقدمية وطبيعة العمل بالمؤسسة على الرضا الوظيفي لموظفي كلية العلوم والتكنولوجيا.
- الاتصال الغير رسمي والاتصال المباشر هو الاتصال الغالب في ادارة كلية العلوم والتكنولوجيا، إلا أن القائمين على تسييرها يمزجون بين مختلف أنماط الاتصال طبقا لضرورة العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين حيث يتلقى مستخدمي الإدارة المعلومات من المسؤول مباشرة في معظم الأحيان دون اللجوء الى الرسائل الادارية المتمثلة في الإستدعاءات والإعلانات والتعليمات... .
- يفضل أغلبية المبحوثين العمل مع الجماعة لأنه يساهم في تبادل الخبرات والمعلومات ومن خلاله يتحقق التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد ويحقق التعاون فيما بينهم.

خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي توصلنا الى أن الرضا الوظيفي هو ردة فعل الموظفين اتجاه عملهم والمنظمة التي ينتمون اليها ومدى ثقتهم ورضاهم عن ما يقومون بها، ولكي يتحقق هذا الرضا لا بد من المنظمات باختلافها أن تقوم بتلبية احتياجات عمالها والتخفيف من العوامل التي تؤثر على أدائهم ورضاهم الوظيفي، فمن الضروري أن تسعى المؤسسات الى الاهتمام بمواردها البشرية كونها أهم عنصر بأي مؤسسة، الى جانب دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى أفرادها بصفة دورية حتى يتسنى لها معرفة الأسباب المؤدية لانعدام الرضا والثقة ومحاولة تجنبها والعمل على الاستفادة من كفاءات موظفيها لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتطويرها وبالتالي نجاحها.

أما ما يخص الاتصال التنظيمي فهو الآخر يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين اذ يعتبر من المواضيع الحديثة الذي له دور فعال في عملية اتخاذ القرارات وترقية الأداء الوظيفي، كما يساهم بشكل مباشر في تنظيم العملية الاتصالية بين جميع أفراد المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مختلف موظفيها لما يوفره من سرعة تدفق المعلومات وسهولة وصولها.

ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا الى أن:

- هناك تقييم متوسط لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مستغانم.
- هناك ارتباط قوي بين وسائل الاتصال المستخدمة ومستوى الرضا الوظيفي.
- الاتصال الغير رسمي والمباشر هو الاتصال السائد في ادارة الكلية وله دور في ترقية الأداء الوظيفي وزيادة الانتاجية.
- أغلب المبحوثين في دراستنا يفضلون العمل مع الجماعة وذلك لقرب العلاقات فيما بينهم.
- للعلاقات الشخصية بين الموظفين دور في تحقيق الرضا الوظيفي وتوجيه ادائهم نحو الأفضل.

○ غياب الوسائل التكنولوجية واستخداماتها في ادارة الكلية مما يشكل صعوبة لدى المستخدمين في تلقي المعلومات والرسائل.

وفي الأخير يمكننا القول أن اعتماد الاتصال التنظيمي ووسائله في المنظمة يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي والمرونة في عملية اتخاذ القرارات، كما يخلق علاقات داخل المؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

التوصيات:

انطلاقا من محتوى الدراسة وبناءا على ما توصلنا من نتائج نقدم مجموعة من التوصيات كالتالي:

- توعية المؤسسات بأهمية الاتصال التنظيمي واعتماده من أجل تسهيل عملية الاتصال والتواصل واتخاذ القرارات.
- على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية وتلبية احتياجاتهم للاستفادة من قدراتهم.
- أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار فيما يخص اعداد البرامج.
- العمل على التقليل من العوامل المؤدية الى الشعور بعدم الرضا.
- القيام بدراسة مستوى الرضا الوظيفي بشكل دوري لمعرفة الأسباب المؤدية للشعور وعدم الشعور بالرضا.
- تحديث الوسائل والتقنيات الاتصالية باستخدام الوسائل الالكترونية لمواكبة التطورات التكنولوجية.

قائمة المصادر والمراجع:

1/ الكتب:

- (1) عبيدات محمد ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل التطبيقية، دار وائل للطباعة و النشر، ط2 الجامعة الاردنية، 1999
- (2) عبد الغني عماد، البحث الاجتماعي (منهجيته, مراحلہ, تقنياته)، منشورات جروس برس، ط1، 2002
- (3) در محمد، اهم المناهج وعينات وادوات البحث العلمي، دار المنظومة، 2016
- (4) شعبان فرج، الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- (5) الطاهر خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعي، ط3 ، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009
- (6) دليو فضيل ، الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003
- (7) العطروري محمد فهمي ، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتاب، مصر، 1989
- (8) حجاب محمد منير ، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- (9) حجاب محمد منير ، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004
- (10) حمود خضير كاظم ، الاتصال الفعال في إدارة العمال، ط3، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- (11) العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، 2005

- 12) عفيفي صديق محمد واحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، ط3، القاهرة، 2003
- 13) سلطان محمد صاحب ، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2011
- 14) العلق بشير ، الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأردن ، 2008
- 15) عباصرة معين محمود ومروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 16) عواد فتحي أحمد دياب ، إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، 2012
- 17) السحيمات ختام عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
- 18) محمود خيضر كاظم ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2002
- 19) الشرايدة سالم تيسير ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001
- 20) مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2018
- 21) السامرائي نبيهة صالح ، علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012
- 22) السلم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001
- 23) بوطريفة حمو وآخرون، عوامل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي (دراسة ميدانية)، دار الطب للملكية والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007

24) عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي-المُصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1984

25) عقيلي عمر وصفى ، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة الاسكندرية، 1988،

26) راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، سنة 2004

27) سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2005

28) شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990

29) عكاشة محمود فتحي ، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999

30) عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003

2/ الرسائل والأطروحات

أ. أطروحات الدكتوراه

1) بونوة على، العلاقات الانسانية و اثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي) الجلفة، اطروحة دكتوراه قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم و عمل، جامعة بسكرة، 2015-2016

2) عبد الوهاب سعاد، أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة وزارة التعليم العلي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر3، 2017

ب. رسائل الماجستير

- (1) إيمان الحنيطي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2000
- (2) عبد الله بن عبد المحتن المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية في السعودية، رسالة ماجستير، 2003
- (3) علي حسن الشهري ، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ، رسالة ماجستير، السعودية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005
- (4) بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في نظرية ماكليرد للدافعية، رسالة ماجستير، جامعة محمود منتوري، الجزائر، 2006
- (5) محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006
- (6) حورية بلعويدات، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، 2007-2008
- (7) جلال الدين بو عطيط، التصل التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2008-2009
- (8) شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء -سونلغاز-جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس، 2009
- (9) محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية، 2012
- (10) دوادي علي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، سنة 2013-2014

11) زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري لبشير -ميلية-)، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة جيجل، 2015_2016

ت. مذكرة الماستر

1) بوعافية يحيى، عميروش مسعود، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية بجيجل)، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة جيجل، 2017-2018

المجلات

1) برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد24، جوان 2016

الملاحق

الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة من 50 فما فوق

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة من 16 الى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

طبيعة العمل بالمؤسسة:

دائم مؤقت

المحور الثاني: طبيعة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة

1/ ماهي الوسيلة أو الوسائل التي تستعملها الإدارة في التواصل معكم؟

الهاتف استدعاء اعلان رسائل الكترونية

2/ ماهي الوسائل التي تستعملها في اتصالك بالإدارة؟

الهاتف طلب خطي اتصال مباشر

3/ ماهي الوسائل الأكثر استعمالا في تلقي المعلومات داخل المؤسسة؟

وسائل مكتوبة وسائل شفوية

4/ هل هناك اتصال مفتوح بينك وبين الإدارة؟

دائماً أحياناً أبداً

5/ كيف تتواصل مع زملائك في العمل؟

اتصال مباشر اتصال غير مباشر

6/ هل تطبق الإدارة سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أدائك نحو الأفضل؟

دائماً أحياناً أبداً

7/ هل هناك صعوبات تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟ (الرجاء تحديد فئة الصعوبة)

تكنولوجية ثقافية اجتماعية إدارية

8/ ما هي اللغة التي تتواصل بها داخل المؤسسة؟

العربية الفرنسية المزج بين اللغة العربية والفرنسية

9/ هل تصلك المعلومات الإدارية في وقتها؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

1/ هل تبلغك الإدارة بكل ما هو جديد ومتعلق بمهامك

نعم لا أحياناً

2/ هل تتلق التشجيع والتحفيز من إدارة الجامعة؟

نعم لا أحياناً

3/ هل توفر إدارة الجامعة نظام ترقية عادل بينكم؟

نعم لا

4/ هل تغيب عن العمل بشكل متكرر؟

نعم لا

5/ ما مدى رضاك بهذه الوظيفة؟

راضي جدا راضي لست راضي

6/ هل انت راضي بأجرك مقابل الخدمة التي تقدمها؟

نعم لا

7/ هل ترى أن الاتصال المعتمد في الإدارة الجامعية يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لديكم؟

نعم لا

8/ حسب رأيك ما نوع الاتصال الذي يحقق رضا وظيفي عالي لديكم تجاه عملكم؟

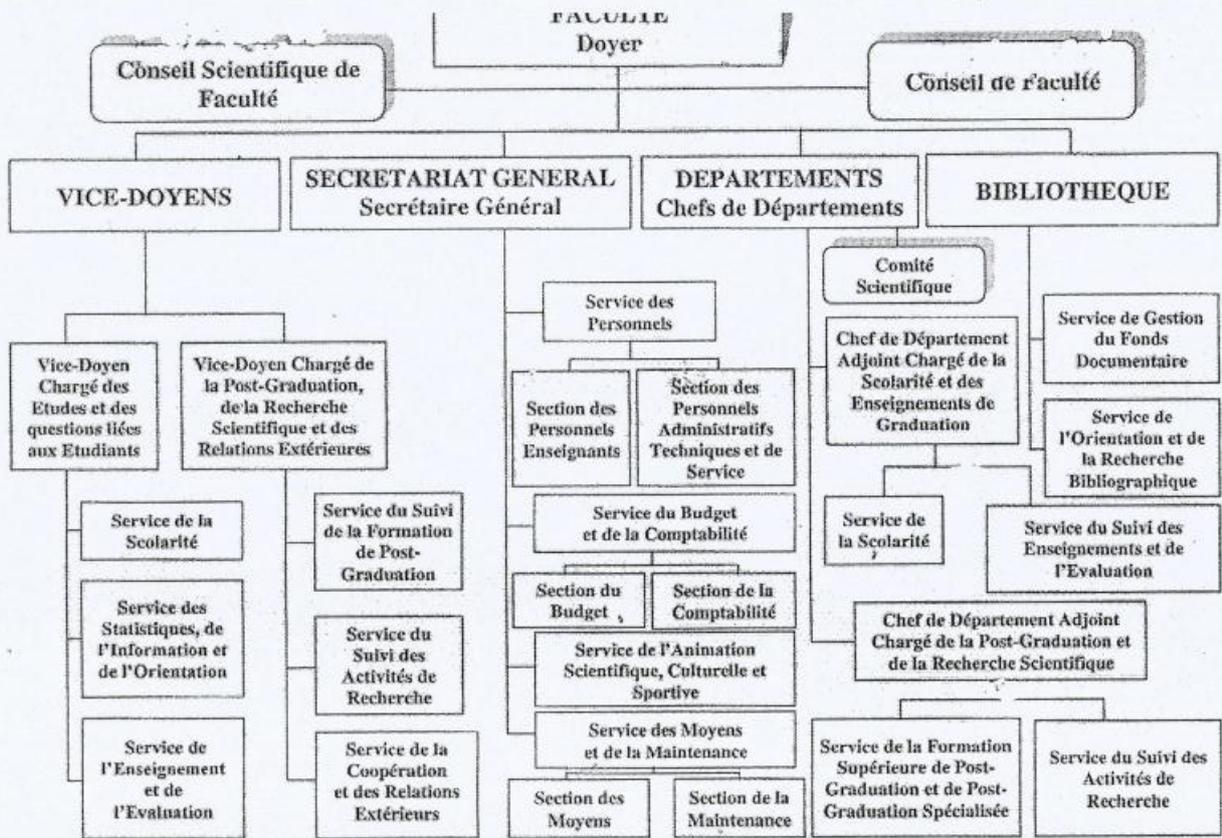
الاتصال الرسمي الاتصال الغير رسمي

9/ هل العلاقات الشخصية مع محيط عملك تساعد في تحسين أداء عملك؟

نعم لا

10/ هل تفضل العمل:

مع الجماعة العمل بمفردك



الملحق رقم 01: يمثل الهيكل التنظيمي
لطلية العلوم والتكنولوجيا-ولاية مستغانم

قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين

| الرقم | الرتبة | تاريخ الميلاد | الجنس | ملاحظة |
|-------|------------------|---------------|-------|--------|
| 01 | متصرف رئيسي | 1985 | ذ | |
| 02 | متصرف رئيسي | 1983 | أ | |
| 03 | متصرف محلل | 1983 | ذ | |
| 04 | متصرف محلل | 1984 | ذ | |
| 05 | متصرف محلل | 1982 | ذ | |
| 06 | متصرف محلل | 1980 | ذ | |
| 07 | متصرف | 1969 | ذ | |
| 08 | متصرف | 1978 | ! | |
| 09 | متصرف | 1978 | ! | |
| 10 | متصرف | 1982 | ! | |
| 11 | متصرف | 1981 | ذ | |
| 12 | متصرف | 1985 | ذ | |
| 13 | متصرف | 1987 | ! | |
| 14 | متصرف | 1991 | ! | |
| 15 | مساعد متصرف | 1980 | ذ | |
| 16 | منشط جامعي م 1 | 1986 | ! | |
| 17 | ملحق إدارة رئيسي | 1976 | ذ | |
| 18 | ملحق إدارة رئيسي | 1971 | ! | |
| 19 | ملحق إدارة رئيسي | 1984 | ! | |

الملحق رقم 02: يمثل قائمة المستخدمين بكلية العلوم والتكنولوجيا

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------------------------------------|--|
| 2 | شكر و عرفان |
| 3 | الإهداء |
| 5 | ملخص الدراسة |
| 7 | مقدمة |
| الإطار المنهجي | |
| 10 | 1- الإشكالية |
| 11 | 2- الفرضيات |
| 11 | 3- أسباب اختيار الموضوع |
| 11 | 4- أهمية و أهداف الدراسة |
| 12 | 5- تحديد المفاهيم |
| 14 | 6- الدراسات السابقة |
| 19 | 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة |
| الإطار النظري | |
| الفصل الأول: الاتصال التنظيمي | |
| 23 | تمهيد |
| 24 | 1/ مفهوم الاتصال التنظيمي |
| 26 | 2/ أنواع الاتصال التنظيمي |
| 28 | 3/ أهداف الاتصال التنظيمي |
| 30 | 4/ وسائل الاتصال التنظيمي |
| 33 | 5/ خصائص الاتصال التنظيمي |
| 35 | 6/ العوامل المؤثرة على العملية الاتصالية التنظيمية |

| | |
|------------------------------------|---|
| 37 | /7 معوقات الاتصال التنظيمي |
| 40 | خلاصة |
| الفصل الثاني: الرضا الوظيفي | |
| 42 | تمهيد |
| 43 | 1/ مفهوم الرضا الوظيفي |
| 45 | 2/ أهمية الرضا الوظيفي |
| 47 | 3/ محددات الرضا الوظيفي |
| 50 | 4/ طرق قياس الرضا الوظيفي |
| 52 | 5/ علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي |
| 54 | 6/ دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي |
| 56 | 7/ أثر معوقات الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي |
| 58 | 8/ أساليب تحقيق الرضا الوظيفي |
| 60 | خلاصة |
| الإطار التطبيقي | |
| 62 | تمهيد |
| 63 | 1/ التعرف بميدان الدراسة (كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة مستغانم) |
| 64 | 2/ الهيكل التنظيمي للكلية |
| 65 | 3/ مجالات الدراسة |
| 66 | 4/ مجتمع وعينة الدراسة |
| 66 | 5/ أداة الدراسة المستخدمة |
| 67 | 6/ عرض وتحليل النتائج |
| 87 | 7/ نتائج الدراسة |

| | |
|----|--------------------|
| 88 | 8 / مناقشة النتائج |
| 90 | خاتمة |
| 92 | قائمة المراجع |
| 99 | الملاحق |