



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي .
دراسة حالة بلدية أورلال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراحية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

د/ معاليم سعاد

من إعداد الطالب (ة):

زيدي بسمة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	د . شنشونة محمد
بسكرة	مقررا	أستاذ	د . سعاد معاليم
بسكرة	مناقشا	أستاذ	د . غضبان حسام الدين

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

. أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بلدية أورلال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراحية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

د/ معاليم سعاد

زيدي بسمة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	د . شنشونة محمد
بسكرة	مقرا	أستاذ	د . سعاد معاليم
بسكرة	مناقشا	أستاذ	د . غضبان حسام الدين

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى

“وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ”

سورة التوبة 105

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله تعالى الذي أعان ووفق

ربنا أوزعنا أن نشكرك على نعمتك التي أنعمت علينا وعلى والدينا وان نعمل
صالحا ترضاه وأدخلنا في عبادك الصالحين

نشكر المولى عز وجل الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه من خير والذي
وفقنا في إنجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه وأوصلنا إلى ما كنا نطمح إليه طيلة
المشوار الدراسي

نتقدم بالشكر والعرفان وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "معاليم
سعاد" التي لم تبخل علينا بمساعدتها لنا أثناء إنجاز عملنا هذا العمل

فلك الفضل في تحويل الفشل إلى نجاح، ورفع العزيمة والمعنويات لدينا فأنت أهل
التميز والتقدم

كما نتقدم بشكر الخالص إلى بلدية أورلال وخاصة إلى كل من رئيس المجلس
الشعبي البلدي والأمين العام والموظفين على تعاونهم معنا

وفي الأخير نتقدم بشكر إلى كل من أعاننا ولو بكلمة سديدة أو دعا لنا دعوة
خالصة لوجهه الكريم وجزاهم الله عنا خير الجزاء وأعاننا على فعل الخير ورد
الجميل

والله الموفق

الإهداء

باسم الله نبدأ الكلام الذي بفضلته وصلت لهذا المقام
أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه
بكل افتخار وأرجوا من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول
انتظار "أبي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان وإلى بسمة الحياة وسر
الوجود أغلى الحبايب "أمي الغالية"

إلى من عرفت معهم معنى الحياة "أخوتي وأخواتي"

إلى أخي الأكبر "نوري" حفظه الله ورعاه كان سنداً لي بمعنى الكلمة في
مشواري الدراسي

إلى من كانوا معي على درب النجاح والخير أصدقائي الأعزاء

وبالتحديد ندى، زينب، نسرين، بتوفيق من الله

أهدي الجميع

ثمرة هذا

العمل

زيدي بسمة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ببلدية أورلال وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين ببلدية أورلال والبالغ عددهم (52 موظف) واعتمدنا أسلوب المسح الشامل حيث قمنا بتوزيع الاستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد 35 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار، المتعدد...إلخ

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ابعاد الرضا الوظيفي، حيث فسر متغير الاتصال التنظيمي (78.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

-تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم وخلق جو تنظيمي تناسقي يغلب عليه روح الابداع والمنافسة
-تحاول الإدارة توفر وشبع حاجات الموظفين لأنها تساهم في واستقرارهم

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الرضا الوظيفي، نمط الاشراف، جماعة العمل، محتوى العمل.

summary

This study aimed to know the impact of organizational communication in achieving job satisfaction in OURLAL Municipality. The target study population consisted of administrative workers in OURLAL Municipality, whose number is (52 employees). We also relied on the descriptive approach in processing this research to reach the results of the study, and to analyze the data, several statistical methods were relied on, including: descriptive statistical measures, regression analysis, multiple...etc.

The study reached several results, the most important of which are: that the level of organizational communication and job satisfaction in the institution under study was medium, and it was found that there was a statistically significant effect of organizational communication on the dimensions of job satisfaction, as the organizational communication variable explained (78.7%) of the changes in the level of job satisfaction in the researched institution. Depending on the value of the coefficient of determination R^2

The study concluded with several recommendations, the most important of which are:

Encouraging employees to present their ideas and creating a coordinated organizational atmosphere dominated by the spirit of creativity and competition

The administration tries to provide and satisfy the needs of the employees because it contributes to their stability

key words: Organizational communication, job satisfaction, supervision style, work group, work content.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	01
40	يوضح أهداف الاتصال التنظيمي	02
50	يوضح المقارنة بين الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي	03
82	يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	04
83	يوضح معاملات صدوق والثبات	05
84	يوضح توزيع المحسوبين على أساس متغير الجنس	06
85	يوضح توزيع المحسوبين على أساس متغير الفئة العمرية	07
86	يوضح توزيع المحسوبين على أساس متغير المستوى التعليمي	08
87	يوضح توزيع المحسوبين على أساس الوضعية	09
88	يوضح توزيع المحسوبين على أساس الخبرة	10
90	يوضح اختبار التفريغ الطبيعية الصغيرات للدراسة	11
91	يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	12
91	يوضح محور الاتصال التنظيمي	13
93	يوضح محور الرضا الوظيفي	14
97	يوضح مصفوفة الارتباط ببرسون لمتغيرات الدراسة	15
98	يوضح نتائج تحاليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية	16
99	يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي	17

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	يوضح نموذج الدراسة	01
17	يوضح أثر الرضا الوظيفي	02
20	يوضح أنواع الرضا الوظيفي	03
21	يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	04
27	يوضح نظرية العاملين لهيرزبرغ	05
28	يوضح نموذج نظرية ماكيلاند في الحاجات	06
29	يوضح هرم الحاجات المرتبطة بالذات لإبراهام ما سلو	07
31	يوضح نظرية التوقع لفروم	08

38	يوضح الاتصال التنظيمي	09
41	يوضح الهيكل التنظيمي	10
45	يوضح مخطط العملية الاتصالية	11
46	يوضح الاتصال الرسمي النازل	12
47	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	13
48	يوضح الاتصال الرسمي الأفقي	14
48	يوضح أنواع الاتصال الرسمي	15
73	يوضح الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة	16
85	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس	17
86	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة العمرية	18
87	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير المستوى التعليمي	19
88	يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الوضعية	20
89	يوضح الخبرة	21

مقدمة

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر فالتحدي البشري تسعى إلى التواصل والاندماج من خلال الوجود في انتماءات اجتماعية لتشكل عملية الاتصال ضرورة حتمية في هذا الوجود الجمعي، فمن الخطأ الاعتقاد بإمكانية تحقيق تواصل دون وجود اتصال فعملياً بين مختلف الفاعلين مهما اختلف مركز ذلك الفاعل داخل الجماعة البشرية. فالإتصال التنظيمي في المؤسسات أو التنظيمات سواء الخاصة أو العمومية خدمية كانت أو صناعية فعملية الإتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين، أو العلاقات الخارجية.

كما يمكن القول بأن الإتصال التنظيمي هو تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد ويعتبر هذا النوع من الاتصالات " بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن الإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات. وبذلك أصبح الإتصال التنظيمي من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مِمَّا كان نوعها ونشاطها التنظيمي ينقسم إلى قسمين: اتصال تنظيمي رسمي و "الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"، وآخر اتصال تنظيمي غير رسمي " الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط إجراءات رسمية محددة "

في حين اللامركزية هي النظام الذي يقوم على أساس تقنين وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة وبين هيئات ووحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات والهيئات اللامركزية، ومن بين هذه الوحدات اللامركزية وأشدها تطبيقاً والتي تعتبر من أبرز صورها هي: البلدية

وهو موضوع الدراسة الميدانية وتأسيساً على ما تقدم

تم صياغة التساؤل الرئيسي على النحو الآتي:

*ما أثر الإتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للإتصال التنظيمي على الأجر في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للإتصال التنظيمي على محتوى العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للإتصال التنظيمي على فرص الترقية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للإتصال التنظيمي على نمط الإشراف في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للإتصال التنظيمي على جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للإتصال التنظيمي على ساعات العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للإتصال التنظيمي على ظروف العمل المادية في المؤسسة محل الدراسة؟

2 - فرضيات الدراسة

تعتبر الفروض إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة يضعها الباحث للكشف عن العوامل المسببة للظاهرة المدروسة وفي هذا الدراسة قمنا بتحديد الفرضيات التالية:

- للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي في المؤسسة على مستوى دلالة (0.05)

-الفرضيات الفرعية:

1- للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على الأجر في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

2- للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على محتوى العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

3- للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على فرص الترقية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

4- للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على نمط الإشراف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

5- للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على جماعة العمل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

6- للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على ساعات العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

7- للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على ظروف العمل المادية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

3-التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة:**أولاً: التموضع الابستمولوجي**

أصبح من الضروري الاهتمام بالتفكير الابستمولوجي للقيام بالبحوث في أي علم وذلك بهدف إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل العلمي والنتائج المستخلصة منه. لذلك، يجدر بالبحوث التي يقوم بها الباحثون في أي علم من العلوم، بما فيها علم التسيير، أن تعتمد على الأبيستمولوجيا لتنظيم وتحديد كيفية التفكير تجاه موضوع البحث، فالتموضع الابستمولوجي هو ما يمكن الباحث من طرح الإشكالية والأسئلة المناسبة، بالإضافة إلى معرفة ما يريده من نتائج عند الانتهاء من بحثه. لذلك لا يقل تحديد التموضع الابستمولوجي للبحث أهمية عن متغيرات الدراسة أو أدوات جمع البيانات أو أي شيء آخر له علاقة بالبحث.

ومصطلح أبستمولوجيا (Epistemology) مكون من كلمتين يونانيتين هما "Episteme": التي تعني المعرفة أو العلم، و "Logos" التي تعني المعرفة، النظرية أو المعلومات، لتعني كلمة أبستمولوجيا "علم

المعرفة". وتتطوي الأبيستمولوجيا على "دراسة الحالات أو المعايير التي بواسطتها نستطيع معرفة ما يمكنه وما لا يمكنه بناء المعارف المرغوبة" وذلك يشير إلى أن الأبيستمولوجيا تعني "معرفة المعرفة" وقد ظهر هذا المصطلح في القرن السابع عشر ميلادي ليعبر عن علم ظهر مصاحبا لمختلف العلوم التي تطورت آنذاك في أوروبا وتكمن أهميته في كون فهم أي علم من العلوم يتطلب فهما مسبقا لخصوصية ذلك العلم بحقائقه، مكوناته والمؤثرات فيه، ليظهر علم الأبيستمولوجيا الذي يعبر عن علم المعرفة أو علم العلم.

Source spécifiée non valide.

وهناك ثلاث نماذج ابستمولوجية بحثية أساسية هي: النموذج البنائي، النموذج التفسيري، النموذج البنائي:

النموذج البنائي: يقوم على اكتشاف المعرفة بحيث يتم انتاج المعرفة من خلال تفاعل الباحث مع نموذج البحث وتكون الفرضيات عمدية بحيث ان المعرفة المنتجة تكون ظرفية ونسبية، ويعتمد بشكل أكبر على المنهج الكيفي.

النموذج التفسيري: يشير هذا النموذج إلى ضرورة فهم الاختلافات في سلوكيات البشر وبالتالي اختلاف تأثيرها في الظاهرة المدروسة فهو يركز على "المؤثر الاجتماعي" ممثلا في الإنسان والتنوع السلوكي الذي يؤثر في الظاهرة المدروسة. ويستعمل هذا النموذج في العلوم الاجتماعية بالدرجة الأولى، ويشير Saunders et al إلى ضرورة دراسة الظواهر الاجتماعية وفهمها من منظور العاملين أو البشر المكونين لتلك الظواهر، بالإضافة إلى تفسيرها انطلاقا من الاختلاف في الذهنيات والسلوكيات.

ويقوم النموذج التفسيري على فهم الواقع عن طريق التفسير، ويعتمد على الذاتية وتدخل الباحث للوصول الى المعرفة بحيث يظهر في البحث ارتباط كبير من الباحث والظاهرة المدروسة.

النموذج الوضعي: يشير Saunders et al إلى أن البحث العلمي وفق النموذج الوضعي يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية.

كما وتقوم هذه الفلسفة على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة المدروسة، إذ يؤكد Khin و Heng أن التجريب عامل مهم في الفلسفة الأبيستمولوجية الوضعية.

وفي دراستنا الحالية اعتمدنا على النموذج الوضعي ليكون النموذج المناسب، وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرات والأثر السببي لمتغير الاتصال وأبعاده، والتحقيق في العلاقة بين الاتصال والرضا الوظيفي من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائية.

ثانيا: منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور

معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

4- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة:

- معرفة أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي.

- دراسة وتحليل أبعاد الاتصال التنظيمي السائدة في المؤسسات.

5 – أهمية الدراسة:

يرتكز أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمها العملية والعلمية، ومدى اسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة، لأنها تتناول موضوع الاتصال التنظيمي باعتباره عملية تفاعل اجتماعي خاصة في المؤسسات، لأنه عنصر مساهم في تحقيق ونجاح أهداف الجماعة داخل المؤسسة.

كما تمكن أهمية هذه الدراسة التي تهتم بجانب تنظيمي أكثر منه بيداغوجي أن تسهم بتقديم اقتراحات وتوصيات الممارسين بهذا العقل من أجل تحسين ادائهم ومردودهم.

6-دوافع اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تلخيص الدوافع التي كانت وراء توجه الباحث نحو اختيار موضوع البحث في النقاط الآتية:

1- أهمية الاتصال في تحقيق التعاون المشترك بين أعضاء الجماعة في إطار العمل

2- التقدير الشخصي لحيوية المواضيع الخاصة بالاتصال

3- يرتبط اختيار الباحث لموضوع الاتصال التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي بالدرجة الأولى بدافع ذاتي يتمثل في فناعة شخصية بمدى تأثير الاتصال التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسة

7-حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على موظفي بلدية أورلال

- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة متغيرين أساسيين يتمثل الأول في الاتصال التنظيمي ذي أبعاد (اتصال افقي، اتصال العمودي، اتصال النازل، اتصال الصاعد) والثاني في الرضا في الوظيفي (الاجر، محتوى العمل، فرصة الترقية، نمط الاشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل العادية)

8- المنهج وأدوات الدراسة:

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

9- الدراسات السابقة:

الدراسات المتعمقة بالمتغير الثاني: الرضا الوظيفي.

- الدراسة الأولى: " عمي بن يحي الشهرى "بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية" والتي هدفت الى:

— التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض.

— التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، سنوات الخدمة، العمر، الراتب، الامن الوظيفي، ظروف العمل، الترقية والتقدم في العمل).

— التوصل الى توصيات يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية لديهم.

وانطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي والوثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (233) مفتشا جمرkia يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض، 2002 واصفرت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

واشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية اي ان هناك علاقة طردية بين المتغيرين اي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زاد الإنتاج زاد الرضا، كما ان الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، كما ان الترقية ال ترتبط بالكفاءة مما يعمل على تقليل حالات الرضا، كما ان الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقا لقياس الرضا، وكذا أظهرت الدراسة عدم التزام الادارة بالتأمين الصحي للموظفين.

-الدراسة الثانية: (العمرى، 1992) بعنوان: " بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. "

استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض لعام 1422هـ. وقد بلغ العائد من الاستبانات 611 استبانة تشكل عينة الدراسة. استخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح.

وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج. حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي.

كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي.

أما متغير ضغوط العمل فتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الولاء التنظيمي. كما اتضح بان مغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة.

وأخيرا كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي.

ثانيا الدراسات باللغة الأجنبية

-الدراسة الأولى Ferrat 1981 «الرضا الوظيفي الشامل»

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الرضا الشامل عن العمل، والرضا من نواح محددة، إذ أستخدم الباحث النماذج الخطية وغير الخطية لدراسة عينة تضم (233) مستجيباً من أعضاء جمعية المحترفين للسكرتارية في الولايات المتحدة إذ كان جميع المستجيبين من الإناث.

وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج الداعمة لفرضية البحث (إن الرضا العام عن العمل هو دالة خطية للرضا عن نواح متنوعة من العمل)، فقد بينت هذه النتائج أن الرضا عن نواح العمل المتعددة يفسر ما نسبته 50%-60% من الرضا الشامل.

ومن التوصيات التي توصل إليها الباحث، هي ضرورة تطوير مقاييس خاصة بالرضا الشامل عن العمل، إذ أن استخدام هذا النوع من المقاييس يساعد الباحثين في التوصل إلى نتائج تتسم إلى حد ما بالدقة والموضوعية مقارنة بالمقاييس الخاصة بنواح معينة أو محددة من العمل.

-الدراسة الثانية: Shore and Martin 1989 «علاقة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بكل من دوران العمل والأداء الوظيفي»

الدراسة تهدف إلى بيان علاقة الرضا في العمل بالولاء التنظيمي بمتغيرين هما دوران العمل والولاء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة والمقابلة الشخصية على عينتين، إذ شملت العينة الأولى (72) عضواً من الملاك المهني المتخصص لـ (15) قسماً في إحدى المستشفيات الكبيرة في منطقة (Midwestern).

أما العينة الثانية فشملت (71) موظفاً وموظفة يعملون في أعمال كتابية في (11) فرعاً في أحد المصارف الكبيرة.

وظهرت النتائج بأن الولاء التنظيمي له علاقة بمعدل دوران العمل لموظفي المصرف وهي أقوى من علاقة الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل في المستشفيات.

2 الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الاول: الاتصال التنظيمي

-الدراسة الاولى: أجراها سليم كفان بعنوان: "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية والتي هدفت الى معرفة:

_الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة لعملية صنع اتخاذ القرارات.

_تحسين المسؤولين بالأهمية بالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة.

انطلقت الدراسة من التساؤل العام: الى اي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟

واعتمدت الدراسة على الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم اختيار الاستبيان للحصول على البيانات وطبقت على عينة قوامها 240 مفردة وهم من العمال المنفذين بالمؤسسة، سنة 2005 واسفرت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

-جد فعلا ان الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة خاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.

_إنجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال الفعال داخل المؤسسة وهذا لان هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية.

-الدراسة الثانية: أجرتها هناء مارس بعنوان: «أثر الاتصال الرسمي على دافعية لإنجاز لدى العمال من خلال آراء اطارات ومنفذي المؤسسة».

والتي هدفت الى معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة سونلغاز، ومعرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الإنجاز عند عمال المؤسسة.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل من خلال آراء منفذي واطارات هذه المؤسسة؟

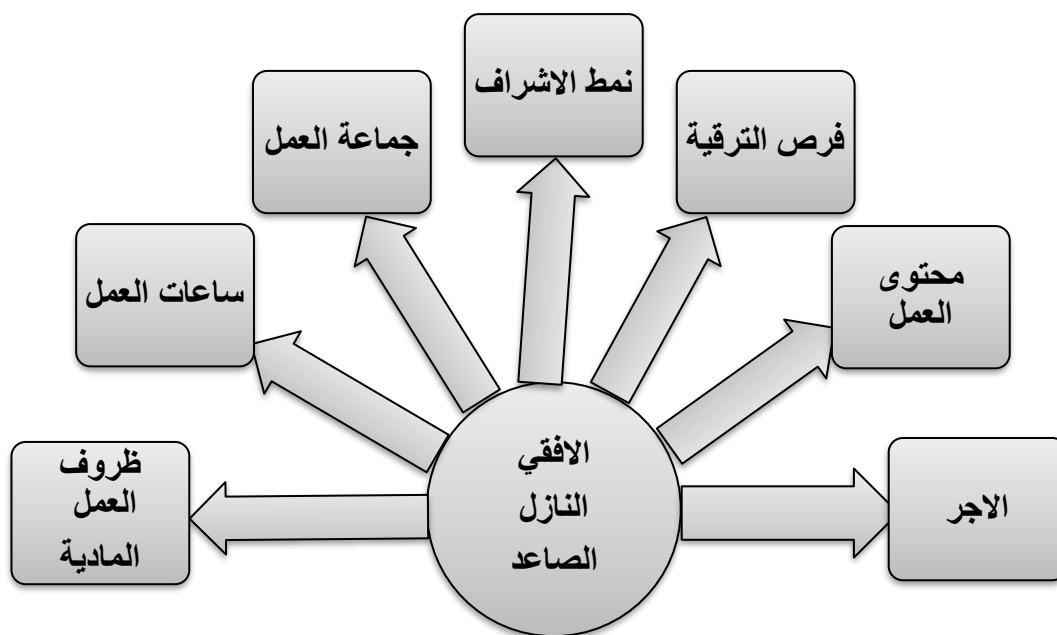
واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية حجمها 228 مفردة وهم من العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز جيجل 2008 وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

-وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته.

- سبب انخفاض دافعي لإنجاز هو طول الخط الإداري.

10-نموذج الدراسة:

الرضا الوظيفي



الاتصال التنظيمي

شكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة

11- هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، تم تقسيم البحث إلى 3 فصول، الفصل الأول والثاني نظري، والثالث تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري للرضا الوظيفي والفصل الثاني الاتصال التنظيمي.

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

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أنواع وخصائص الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: أهداف وهيكل الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: وسائل ومعوقات الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: نظريات الاتصال داخل المنظمة

المبحث الثالث: أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي

المطلب الأول: أثر الاتصال التنظيمي النازل على الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أثر الاتصال التنظيمي الصاعد على الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أثر الاتصال التنظيمي الأفقي على الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية أورلال

تمهيد

المبحث الأول: بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة تعريفية للبلدية محل الدراسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة

المطلب الثالث: نشاط البلدية محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

خلاصة الفصل

الخاتمة

فهرس المحتويات

قائمة المراجع

الملاحق

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

تمهيد

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم الاجتماع فبل يكاد يخموا مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع وذلك نظرا لارتباط بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو المورد البشري باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين. (عباس، 2003، صفحة 229).

تعريف الرضا الوظيفي: عبارة عن شعور داخلي إيجابي يشير إلى درجة إشباع حاجات الفرد وذلك من خلال عوامل متعددة منها ما هو خارجي كبيئة العمل ومنها ما هو داخلي كالعمل نفسه وهذه العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله (الله، د س ن، صفحة 12).

كما يعرف الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفصيلية، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له. (عباس، 2003، صفحة 175).

ويعرف ايضا الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل، وفي الواقع فإن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف. (ماهر، 2002، صفحة 211).

وفي تعريف آخر الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل". وقد توصل الباحثين من خلال دراسات عديدة في مجال علم النفس الصناعية إلى أن الرضا عن العمل يرتبط بمجموعة من العوامل وقد ركزت تلك الدراسات على دور الرضا عن العمل في التوافق مع الوظيفة ونجاح المؤسسات في تحسين الإنتاج ومن ثم انتقل هذا المفهوم إلى المجال التربوي حيث انصب الاهتمام على دور الرضا عن العمل في فعالية ونجاح العملية التربوية.

-كما عرفه (لوك) بأنه "حالة عاطفية إيجابية أو سارة تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته الوظيفية" (لوك، 1994، 129).

-ويعرف فروم (vroom, 1964) المشار إليه في (Goff, 2004) الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد نحو وظيفته فالشعور الإيجابي يتبعه رضا وظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم رضا وظيفي. أما سميث وزملاؤه (Smith, Kendall, and Hulin, 1969) فقد عرفوا الرضا الوظيفي في سياق رضا الموظفين عن رؤسائهم وأجورهم وعن فرص الترقية وعن العمل وزملاء العمل

-بينما يرى إيوين (Eween, 1973)، (أن الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يتأثر بكمية الضغط من أجل الإنتاج ممثلا في أن القليل من الضغط قد يجعل الموظف راضيا عن ذاته والعمل السل نسبيا والذي فيه ضغط منخفض بالنسبة لقدرات العاملين قد يؤدي إلى درجات عالية من الأداء.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

-ويشير انكسون Inkson إلى أنه في ضوء نظرية كورمان لدافعية العمل فإنه يفترض أن الأداء الوظيفي يرتبط مع الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين الذين لديهم احترام ذات مرتفعة حيث يعمل احترام الذات كمؤثر هام يؤثر على الارتباطات بين الأداء والرضا الذاتي. ويرى أن الأداء الوظيفي يرتبط أيضا ببيئة العمل والضغط الزائد من أجل الإنتاج ونظام الثواب والعقاب، بواسطة تأثيرات سمات الشخصية أو توجيه العمل للعامل مثل اندماجه في العمل.

-ويرى القبلان (1981) ان الرضا الوظيفي يشير إلى درجة الموظف التي يحصل عليها من جوانب العمل المختلفة. كما أن دراسة أدلر Adler أوضحت أن هناك عوامل مختلفة

-تحدد الرضا الوظيفي، تتمثل في الأحداث الوظيفية (الدافعية-المعرفة – حجم العمل) بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل (الإشراف – إدارة المؤسسة) والتي قد تكون مسئولة عن الرضا أو عدم الرضا الوظيفي (الحميد ض، 2016، صفحة 133).

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، وذهب "الشماع" إلى القول بأن الرضا الوظيفي هو " مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المؤسسة، الإشراف، المكافآت المالية، زملاء العمل أو تصميم الوظيفة وليس بالضرورة أن تكون جميعها إيجابية أو سلبية"

-ويعرفه محمد ناصر العديلي بأنه "الشعور النفس ي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات في العمل نفس وبيئة العمل، مع الثقة والولاء، مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية (نويره، 2020، صفحة 51).

من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي يمكن القول بأن الرضا الوظيفي: الإشباع الوظيفي أو الرضا الوظيفي هو وصف لحالة الرضا التي يكون عليها الفرد حيال وظيفته أو وظيفتها. كلما زادت سعادة المرء بوظيفته، كلما زادت حالة الرضا التي يشعر بها. فلا تعتبر حالة الرضا الوظيفي كحالة الحماس، برغم الترابط الشديد بينهما.

ويمكن القول أيضا بأنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضية عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبة مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (محمد ع، 2004، صفحة 172).

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

إن موضوع الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد الذين يعملون في المنظمة أو الأفراد الذين نقوم بدراساتهم ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي فإن مدراء الشركات الكبيرة كشركة IBM يهتمون بمدى رضا موظفيهم، حيث تقوم الشركة سنويا باستقصاء آراء موظفيها حول كيفية شعورهم نحو وظائفهم. ويعتبر الرضا الوظيفي معيارا هاما لنجاح المنظمة، فكلما أشبع الفرد حاجاته ورغباته كلما بحث عن تطوير نفسه، وبالتالي جلب المساهمة الحيوية لتطوير منظمته وهكذا فإن درجة رضا العمال تصبح دعامة مهمة تعتمد عليها المنظمة في تخطيط وتسيير مجهودات موظفيها.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

كما تتبع أهميته من العلاقة التي تربطه بالأداء، إذا ان هناك علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي بمعنى ان الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسة العمل، ودرجة ولائه وانتماؤه للمنظمة وينعكس ذلك على ارتفاع انتاجيته وادائه من خلال اختيار الاعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل (بحاش،، 2017، صفحة 201).

وهناك اعتقاد بأن الرضا الوظيفي يؤثر على الحاجات والقيم فقد وجد أن العوامل الاقتصادية المادية تؤثر على الحاجات أما العوامل الاجتماعية فتؤثر على القيم. وتبين أيضا أنه عندما تكون القيم الأساسية للمشرفين مماثلة لتلك الخاصة بمرؤوسيهم فإن الرضا الوظيفي يزداد وبما أن العمل يعتبر جزء هام من الحياة اليومية للأفراد، فإنه يؤثر تأثيرا كبيرا عليها، حيث أن العامل الراضي عن عمله يكون عموما راضيا عن حياته وعن مختلف أبعاده، كرضاه عن البعد الاجتماعي والبعد العائلي، فقد وجد أنه توجد عالقة بين اتجاهات العمال نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم. وقد تتعدى آثار الرضا الوظيفي كل ذلك إلى نواحي أخرى من حياة الموظف، فالرضا الوظيفي يساعد على تحسين الصحة البدنية للموظف والموظف الراضي في عمله تكون صحته العقلية جيدة وتكون لديه قدرة أفضل على إدارة حياته (الحسن، 2015، صفحة 66).

ولهذا سعى العديد من الباحثين والمفكرين لإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة سلوك التنظيم داخل المنظمات الإنسانية المختلفة لما يشكله من أهمية الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي في مكان العمل وهي كالتالي:

-يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.

-الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

-يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة (خطر، 2020، صفحة 139).

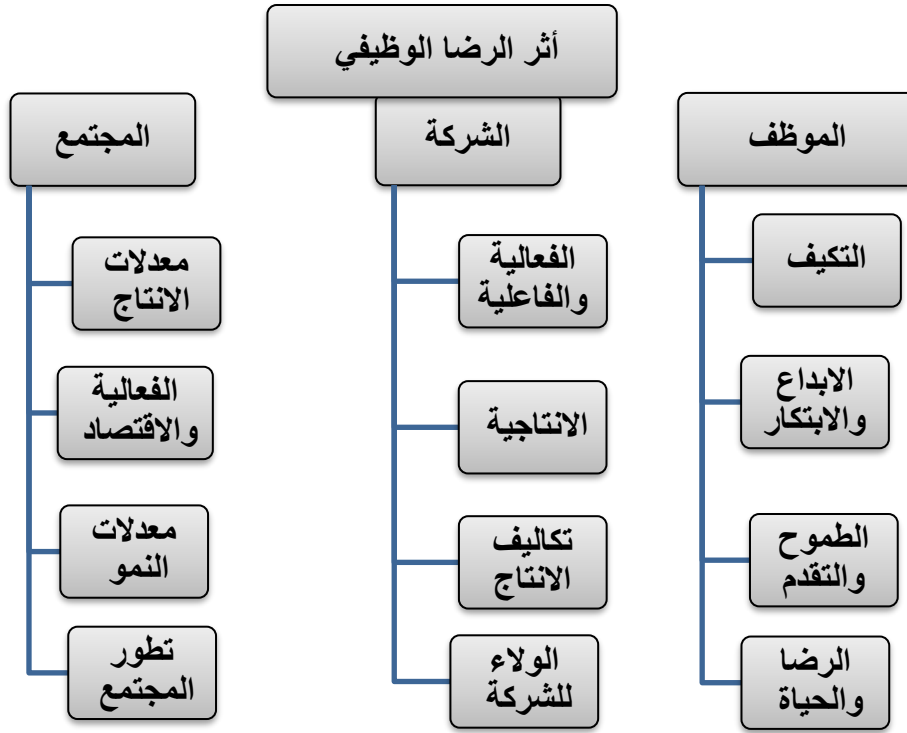
-تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والافكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

-السعي إلى تحسين الأجور والرواتب والاشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لهم لغرض تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين.

-السعي لتطوير القدرات لتحقيق اهداف المنظمة وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة (حياة، 2021، صفحة 473).

وبالتالي فان مستويات الرضا الوظيفي أو عدم الرضا يمكن اعتبارها مؤشرات لمستويات الانتاجية في أقسام المنظمة المختلفة وبالتالي فهما تؤثر في مستويات الانتاجية للمنظمة ككل. بمعنى انه عند تحديد الاقسام التي تتدنى فيها مستويات الرضا الوظيفي فان ذلك يساعد في تحديد مناطق او نقاط الضعف في اقسام المنظمة والتي تحتاج الى عناية وانتباه مما يساعد على تحسين الإنتاجية

شكل رقم (02) يوضح أثر الرضا الوظيفي



المصدر راوية وهي الله. الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أنواع وخصائص الرضا الوظيفي.

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي: اعتماداً على اعتبار الرضا الوظيفي الإحساس بالارتياح النفسي داخل العمل، بغض النظر إذا كان ذلك تجاه الزملاء أو ظروف العمل، وفقاً لتفاوت مستويات الرضا الوظيفي خلال الحياة المهنية، يصنف الرضا الوظيفي في مستويات أسباب معينة:

أ- الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: ويتمثل في

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

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

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

ب- الرضا الوظيفي من حيث الزمن:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

1- الرضا الوظيفي المتوقع: ويتكون لدى العامل عبر عملية الأداء المهني ما إذا كان يتوقع أن المبذول من مجهودات يتوافق مع غاية المهام.

2- الرضا الوظيفي الفعلي: يتكون لدى العامل بعد مستوى الرضا الوظيفي المتوقع وبعد تحقق الغاية، يشعر العامل آنذاك بالرضا عن عمله.

ويرى الباحث أن بيئة العمل تشكل مناخا خصبا لتنامي القدرات المهنية والإبداعية للعاملين إذا ما توافرت فيها مقومات الأمن والسالمة والتقنيات الحديثة والعوامل الفيزيائية الجيدة التي تعين العامل على أداء المهام المطلوبة بكل سهولة وانضباط تحقق في المحصلة الأداء المطلوب (محمد ح.، 2002، صفحة 53).

وهناك من يقسم أنواع الرضا الوظيفي إلى قسمين:

الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

- **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض الجوانب لكنه لازال يؤدي أعماله (سهيلة، 2016، صفحة 166).

وهناك من يقسم أنواع الرضا الوظيفي إلى:

الرضا العام: يفيد الرضا العام في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة، إذ يعرف على أنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فإما هو راض أو غري راض هكذا بصفة مطلقة، يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها لموظف أو العامل أكثر من غيرها وال مقدار ذلك، فضال عن الجوانب التي يرضى عنها أصلا.

ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله .

والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله إن العناصر المهمة للوظيفة التي يمكن أن تؤثر على رضا الشخص بوظيفته تتضمن:

1- الرضا عن الرتب والحوافز المادية.

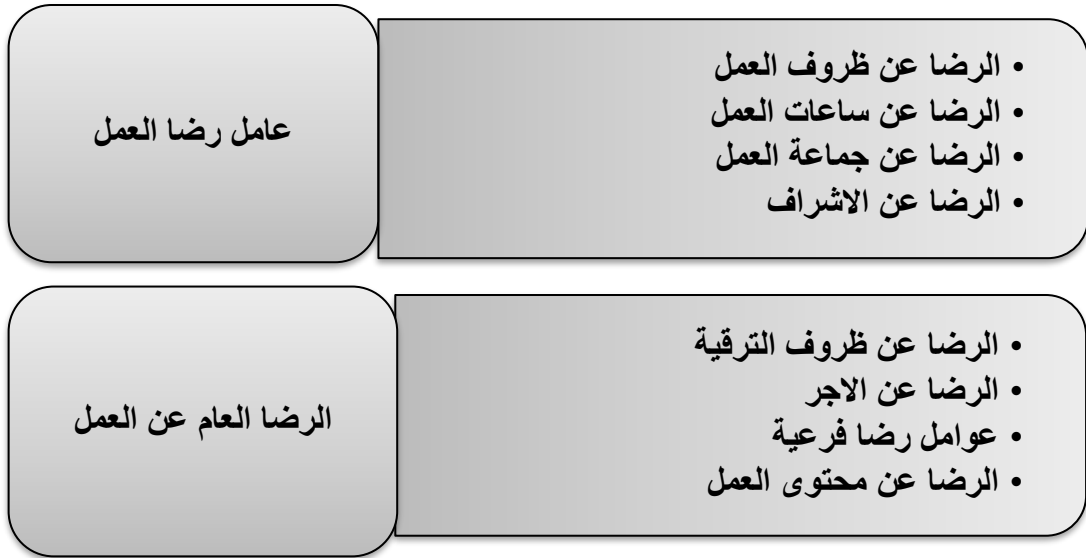
2- الرضا عن العالقة مع الرؤساء.

3- الرضا عن مكان العمل.

4- الرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة.

الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب العمل على حدة وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي (الفتاح، 2006، صفحة 52).

شكل رقم (03) يوضح أنواع الرضا الوظيفي



عبد، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.26

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي: يمكن ان نحدد اهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1/ الرضا الوظيفي يتعمق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: إن الظروف تجري في ظروف الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى ظهور نتائج متناقضة ومتضاربة، وذلك يعود إلى تداخل جوانب السلوك الإنساني تباينها من موقف إلى آخر تبعاً لمفرد نفسه.

2/ رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلاً حول رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن جانب معين عن عمله لا يعبر عن رضاه عن بقية الجوانب الأخرى، كما أن ما قد يؤدي إلى رضا الفرد في موقف ما؛ ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضاه في موقف آخر، ويعود ذلك إلى اختلاف توقعات وحاجات الأفراد، بحيث لا يمكن لهذه الحاجات للظروف المحيطة سواء بالعمل أو بالحال وإنما تتغير تبعاً والتوقعات أن تبقى ثابتة؛ الاجتماعية أو الثقافية أو النفسية أو الاقتصادية للفرد (نجادات، 2015، صفحة 26).

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

3/تعدد مفاهيم طرق قياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين علماء الذين تختلف مداخيلهم وارضياتهم التي يقفون عليها.

4/الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات (عصام، 2016، صفحة 16).

5/النظر إلى الرضا الوظيفي عمى أئو موضوع فردي: نظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره شعور فردي إذ أن ما قد يمثل رضا لدى فرد ما قد يمثل عدم رضا لفرد آخر، وذلك نتيجة التخالف الدوافع والحاجات بين الأفراد مما ينعكس على رضاهم الوظيفي.

6/الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات (البارودي، 2015، صفحة 39).

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

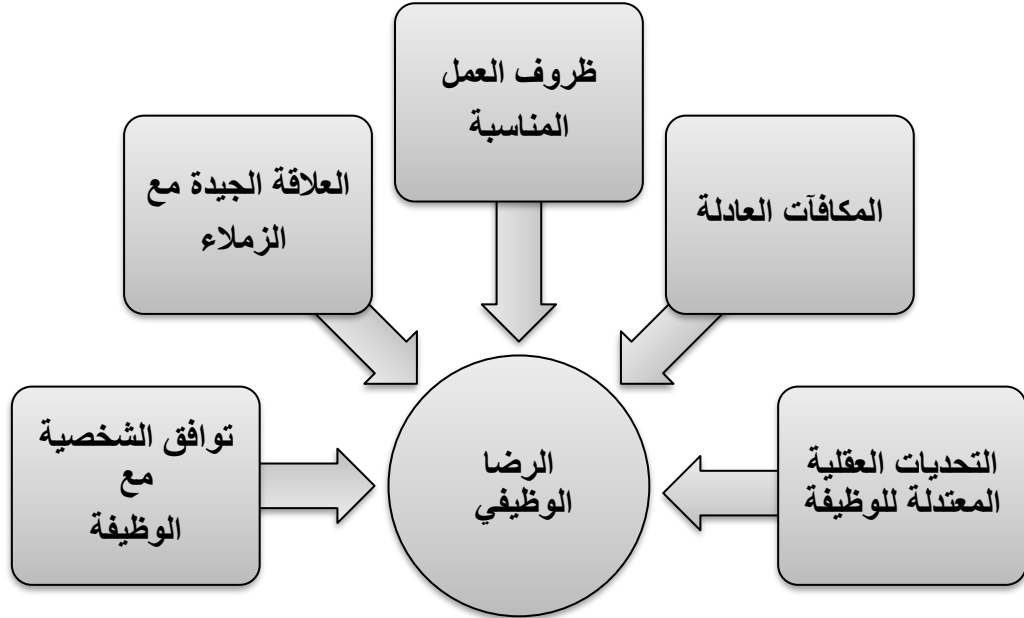
يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد. العوامل الفردية كالتعليم والشخصية والعمر والقدرات. - العوامل الاجتماعية كالعلاقات زملاء العمل والجماعات غير الرسمية.

-العوامل الثقافية كالمعتقدات والقيم.

- العوامل التنظيمية كالهيكـل التنظيمي والإجراءات طبيعة العمل ونمط القيادة.

- العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (علي، 2020، صفحة 74)

شكل رقم (04) يوضح العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.



المصدر: عمر طه، إدارة الاعمال، متحصل عليه من الانترنت من الموقع

هناك ثلاثة عوامل محددة للرضا الوظيفي:

1-5 العوامل الذاتية: تقسم هذه العوامل إلى قسمين:

أ-عوامل تتعلق بالمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل، والخبرة.

ب-قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

2-5العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من أجواء العلاقات الوظيفية التي ترتبط الوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:

أ-الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

ب-الرضا عن الوظيفة وما تتيحه لشاغلها من إشباع لحاجاته.

ج-العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين)

3-5العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين إلى الريف أو إلى

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

المدينة (هلا أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته. ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابيا أو سلبيا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته. وهناك من يشري إلى تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي

- الراتب والضمانات.
- المسؤولية.
- الاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.
- النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.
- أساليب الإشراف.
- ظروف العمل وبيئته المادية (اضاءة، وتكييف، واثاث)
- فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
- متطلبات العمل (ساعات العمل، وظروفه وغيرها).
- الحالة الاجتماعية (السمعة، المكانة الاجتماعية للوظيفة، وشاغلها) (القادر، 2019، صفحة 06).

ونجد أيضا عوامل بيئية وتأثيرها المنظمي على العامل، بالصورة التي تؤثر في رضاه عن عمله ومن هذه العوامل الانتماء الاجتماعي، ونظرة المجتمع الى العامل، ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع وقيم، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا وسلبا على اندماج العامل وتكامله مع عمله (خطار، 2020، صفحة 141).

وتعددت الأبحاث والدراسات في أبعاد محددات الرضا الوظيفي الموظفين لكن اغلبها تتعلق بالجوانب التالية:

◇ الأجر والرواتب: حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وتوجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل ارتفع الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

◇ محتوى العمل وتنوع المهام: ويمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، لذلك الفرد يشعر بأهمية عند ما يمنح صلاحيات ومسؤوليات لإنجاز عمله ويرتفع مستوى رضاه عن العمل.

◇ نمط القيادة: فهناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمؤسسة لدى الأفراد العاملين، في حين نجد عكس ذلك في نمط القيادة البيروقراطي والذي يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا لدى الموظفين (عشاوي، 2017، صفحة 198).

جدول رقم (01) يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

العوامل الشخصية	عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي
أ-الجنس	أ-مرونة التنظيم
ب-العمر	ب-طبيعة العمل
ت-الحالة الاجتماعية	ت-اسلوب التعامل مع العاملين
ث-مدة الخدمة	ث-أنماط السلطة
ج-القدرات	ج-الأمن الوظيفي
ح-الشخصية	ح-أسلوب التحفيز
خ-التعلم	خ-تدريب العاملين
د-القيم	د-أساليب الرقابة
ذ-الاتجاهات	ذ-المسؤولية الاجتماعية

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.

إن أهم ما يمكن ملاحظته في عملية قياس الرضا لدى العامل أنه لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحددة لقياس درجة شعوره بالرضا أو عدم الرضا عن عمله، ذلك أن الأحاسيس والاعتقادات اتجاه موضوع ما تختلف من عامل إلى آخر، وأن حالة الرضا أو السخط لدي، تتحكم فيها عدة متغيرات سواء كنت متغيرات ذاتية أو موضوعية. من هنا نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات للقياس، دون الاكتفاء بمقياس واحد، ويمكن الإشارة إلى أولى هذه التقنيات من خلال:

- **تقنية أو طريقة التدرج التجميعي ليكرت:** تحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات المطولة حول تكوين المقياس، إذ أن المقياس وفقا لهذه الطريقة يتكون من مجموعة العبارات التي تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل، ويطلب من كل فرد اختيار أي عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقته عليها وبالتالي اختيار أي عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقته عليها

- **طريقة الفروق ذات الدلالة لـ"أوز جود"** يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين صفتان متعارضتان. بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره.

- **طريقة الوقائع الحرجة لـ«هارزبرغ»:** حيث استخدم فكرة الوقائع الحرجة انطلاقا من المنهج المستخدم فيها في قياس مشاعر الأفراد اتجاه عملهم. وذلك في البحث الذي خرج منه بنظريته المعروفة عن الرضا وعدم الرضا وذلك باستخدامه لهذه الوقائع الحرجة باعتبارها إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد تجاه العمل (رابح، 2008، صفحة 48).

- **طريقة ثرستن:** بإعطاء عدة أسئلة يطلب الإجابة عليها بنعم أو لا، ويتم حساب درجاتها بمعرفة المصمم فقط، ويتضح بعد تحليلها مدى الرضا أو عدم الرضا عن العمل.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي: وهي الطريقة الغير مباشرة، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، ترك الخدمة، دوران العمل، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا هذه المتغيرات.

1-الغياب: إن نسبة أو غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله فبال تأكيد أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور لعمله، عكس العامل الآخر الذي يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب عن العمل تمثل حالات استياء اتجاه عمله (سلطان ف، 2001، صفحة 34).

2-ترك العمل أو الخدمة: معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = عدد حالات ترك الخدمة إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة $\times 100$.

المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي: وتعرف بالطريقة المباشرة، تتخذ الاستمارة والمقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي وتهدف المقاييس الذاتية للحصول على تقرير من طرف العمال حول مستوى رضاهم عن العمل، وهناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال أهمها:

1/طريقة تقسيم الحاجات: تعتمد هذه الطريقة على محاولة معرفة درجة إشباع الحاجات الانسانية مثل ما اقترحه " ما سلو، " والتي تتضمن ترتيبا هرميا: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وحاجات تقدير الذات. وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الأفراد حول مستوى الإشباع التي تتيحها الوظيفة، بمختلف أنواع الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بها.

2/ طريقة تقسيم الحوافز: تحتوي على كل الحوافز التي يتيحها العمل، أو العوامل التي تعتبر مؤشر على الرضا مثال أجر، الترقية، محتوى العمل، الإشراف ساعات العمل... إلخ نعى بمقياس الرضا الوظيفي لإعطاء دالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا بالعمل، ويوجد علاقة ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي وبين الرواتب والحوافز (الطراونة، 2020، صفحة 430) ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين للوظيفة الوصفي المؤشر

يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة الذي طوره كل من Kendall وHulin وsmith أكثر المقاييس استعمالا في هذا المجال، بحيث يقيس هذا المؤشر خمسة مظاهر هي:

1- الرضا عن العمل نفسه.

2- الرضا عن الإشراف.

3- الرضا عن الأجر.

4- الرضا عن الترقيات.

5- الرضا عن زملاء العمل.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

يتكون كل مظهر من عدة بنود أو عبارات، فهذه المفردات عبارة عن كلمات روتينية، أو جمل قصيرة " يعطي شعور الإنجاز " يشير العامل ما إذا كانت المفردة تصف أو لا تصف الوظيفة، وفي استطاعته أن يعطي إجابة لست متأكدا (رابح، 2008، صفحة 66)

☆ **قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم:** ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

1/التصنيف الأحادي الشامل: ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات تبدأ براضي تماما إلى عدم الرضا بشدة وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل.

2/أداة مؤشر الوصف الوظيفي: يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لسميث وزملائه حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئاسة والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل وتهدف هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة ممن أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي

3/مقياس مينيسوتا: وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين واحد من أهم المقاييس الوصفية أهمية لأنه يقيس الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية

4/أسلوب الأحداث الهامة: وتنسب هذه الطريقة إلى فريدريك هينزبيرغ وأخمرين يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.

5/بيانات مسح الاتجاهات: يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وتحليل م ل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

6/طريقة قياس التزام التنظيمي: وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا" مما ترتبط المستويات المرتفعة لالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء ونعني التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتماه

7/إتباع أسلوب المقابلة: بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضائهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين؛ إلا أن هذه الطريقة لا تؤدي عملها بالصورة المطلوبة إذا أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى، وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل، وإذا كان حجم المؤسسة صغيرا (ارناؤوط، 2017، صفحة 51).

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.

1-نظرية الحاجات ل أبراهام ما سلو: تمكن ابراهام ما سلو في سنة 1954 من صياغة هذه النظرية التي تشير إلى أن الرضا يتأثر بالمستوى الوظيفي للعامل فالموظفون الذين يشغلون مناصب ذات مستوى منخفض غالبا ما تؤثر فيهم الاحتياجات التي صنفها ما سلو على أنها دنيا، في حين أن العاملين الذين يتولون مناصب

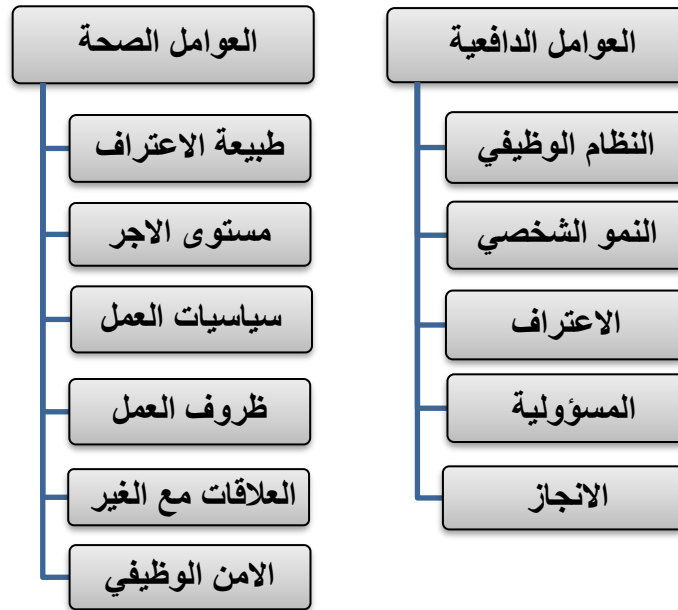
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

وظائف عليا، والذين تم إشباع حاجاتهم الدنيا هؤلاء ينظرون إلى إشباع حاجاتهم الأعلى درجة على سلم الحاجات، ويشار إلى أن الحاجات الثلاثة الأولى من السلم " حاجات دنيا " في حين أن الحاجتان الأخيرتان " عليتان " (مراد، 2011، صفحة 36)

وتنطلق هذه النظرية: من فكرة قوة الحاجات التي تتأثر بدرجة إلحاحها لدى العاملين، يذكر ما سلو أن العامل الأول درجة الحرمان أو مستوى الإشباع، أي أن الحاجة تصبح موجهة للسلوك، كلما زادت درجة الحرمان التي يشعر بها الفرد بالنسبة لتلك الحاجة، وأن العامل الثاني هو قوة المثير، أن درجة إلحاح حاجات الفرد تزيد بزيادة درجة إثارتها بفعل المنبهات الخارجية.

2-نظرية العاملين ل فريدريك هرزبيرغ: تعتبر من أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني، وكانت كامتداد لفلسفة ما سلو حيث قدم هرزبيرغ ومجموعة من زملائه في دراسة أدلة تفسر بأن مشاعر الرضا والسعادة لدى العاملين تتحكم فيها عوامل مختلفة منها التي تبعث مشاعر الاستياء وعدم الرضا، ومنها ما يبعث ويحقق الرضا والعوامل الأولى غير الثانية، إذ تم تصنيف الدراسة على فكرة أن الأفراد لديهم مجموعتين من الحاجات: حاجات أساسية-طبيعية – وحاجات كعنصر بشري يتطلب التطور والنمو نفسيا وتمت مقابلة 200 مهندس ومحاسب في الدراسة الأولية من مصانع بيتشبيرغ حيث تم سؤالهم حول الأحداث والعوامل الموجودة في أعمالهم والتي أدت إلى إنجاز عال بدرجة واضحة ولموسة من الرضا أو أدت إلى تخفيضه (بحاش،، 2017، صفحة 199).

شكل رقم (06) يوضح نظرية العاملين لـ هيرزبرج



المصدر: (بحاش،، 2017، صفحة 199).

3-نظرية ماكلانيد في الحاجات: هذه النظرية تتجه للأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها "ماكلانيد" فقد توصل الى أن هناك حالات ثلاث لها تأثيرا كبيرا في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

***الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا وان يحقق إنجازات معينة.

***الحاجة إلى القوة:** وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين.

***الحاجة إلى الصداقة والانتماء:** إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور البهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها. وتتحدد ملامح هذه النظرية فيما يلي:

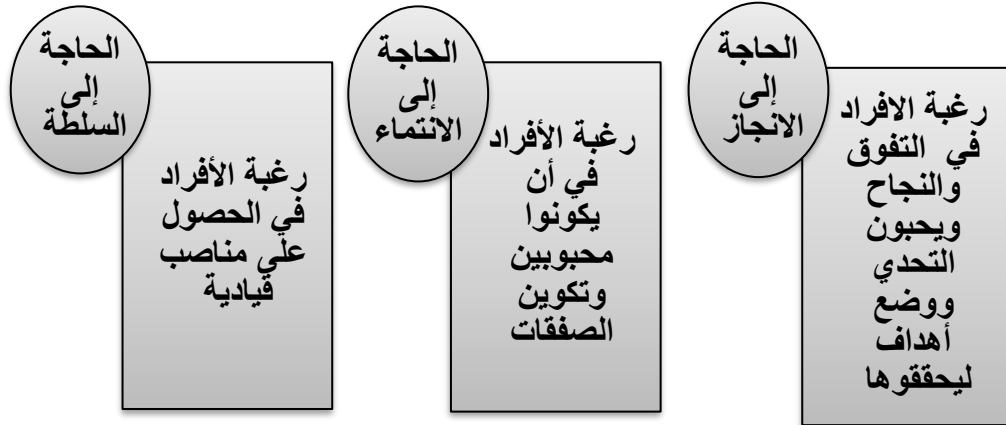
1- أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة.

2- استخدام الاختبارات الاسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيدا عن التأثيرات الخارجية.

3- الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة.

كان اهتمام ماكيلاند منصبا على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حالات المنظمة التي يعملون بها.

شكل رقم (07) يوضح نموذج نظرية ماكلانيد في الحاجات



المصدر: (بحاش،، 2017، صفحة 199).

4-**نظرية تدرج الحاجات Needs Hierarchy Theory:** طبقا لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لتدرج هرمي مقسم إلى 5 مستويات حسب أهميتها وهي:

1- **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرار الحياة البشرية مثل الطعام والهواء والماء.

2- **الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار:** وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستمرارها.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

- 3- **حاجات الحب والانتماء:** وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.
- 4- **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.
- 5- **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لا شك تعني تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.

شكل رقم (05) يوضح هرم الحاجات المرتبطة بالذات لأبراهام ما سلو



المصدر : وليد محمد مراد، نظرية النظم. دار الفكر، دمشق 2011

5- **نظرية Theory X:** وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.

- العقاب أو التهديد بالعقاب من الرسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

6-نظرية Theory Y: هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات.

- أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.
- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب، إن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات.

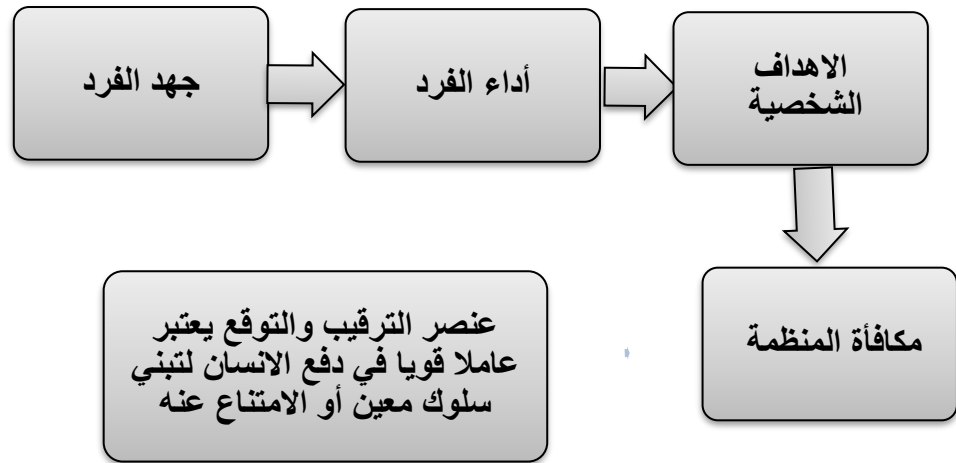
وبالنظر إلى هذه النظرية Y والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من نظرية X وذلك لأن نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها وأكثر انتماء للعمل وللمؤسسة وهذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل وعلى المجتمع كله (رجب، 2011، صفحة 200).

7-نظرية التوقع ل فروم vroomتنطلق هذه النظرية من فكرتين:

الأولى: أن الأفراد يحددون قيمة النتائج المتوقعة ثم يفضلون بينها.

الثانية: أن تفسير سلوك الأفراد الموجه نحو هدف معين ينبغي أن يضع في الحسبان الغايات التي يرغبون بلوغها ومدى إيمانهم إن الجهد الخاص له دور في تحقيق النتائج. وقد وضح «فروم» أن الرضا ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين، فهو يحدد السلوك الذي يقود إلى النتائج المرغوبة وبسهولة وبذلك لا يتوقع أن هناك صعوبات ستواجهه، في هذه الحالة سيستمر في سلوكه لتحقيق الهدف (صديق، 2015، صفحة 80).

شكل رقم (08) يوضح نظرية التوقع لفروم



المصدر: (صديق، 2015، صفحة 80).

8-نظرية المساواة: وهذه النظرية تطورت اصلا كنظرية للدافعية ولها تطبيقات هامة عند تصنيف أسباب الرضا وعدم الرضا، فنظرية المساواة في ابحاث الرضا الوظيفي تؤكد على أن العاملين يقيمون ظروفهم الخاصة من خلال مقارنتهم بظروف الناس الآخرين ويعتبر النموذج الذي قدمه Adam's هو النموذج الدائم والمسيطر، فهذا النموذج يحدد الادراكات المختلفة التي قد تؤثر على رضا الفرد في موقف معين، وهنا يكون تركيز هذه النظرية على أن تحديد الرضا هو عامل هام في المقارنات المختلفة، باختصار سوف يشعر الفرد بالرضا اذا كانت مدخلاته (قدراته، أدائه، دافعيته) ومخرجاته (مكافآته عن العمل مثل حالته الاجتماعية واجوره) يتم ادراكه بصورة متساوية مع الآخرين في الوظائف المشابهة. وتذهب نظرية العدالة والمساواة التي وضعها آدمز إلى أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله أو وظيفته، تحدد بدرجة كبيرة مدى شعوره بالرضا الوظيفي وتؤثر في مستوى أدائه وانتاجيته في العمل.

9-نظرية التعارض: وتمثل هذه النظرية بأنها مقبولة بشكل واسع للعمل والدافعية والرضا، ومن هنا تكون نظرية تكافؤ النفع هي متغيرا اساسيا في نظرية التعارض، فالعنصر الرئيسي في هذه النظرية يتمثل في سلوك الاختيار والنموذج الذي طوره بورتر و لولر وهو قائم على ثلاث متغيرات هي:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

1/ التوقع الذي يتنبأ من الناحية النظرية بأن الشخص سوف يختار السلوك الذي يكون له أعلى عائد أو مكافأة متوقعة.

2/ النفعية التي تعني إدراك الفرد لاحتمال الأداء الذي سوف يؤدي إلى نتائج أو مكافآت معينة.

3/ التكافؤ الذي يمكن تعريفه على أنه القيمة المشاركة للنتائج والمكافآت.

ووفقا لنظرية التعارض يدمج الأفراد المتغيرات السابقة للاختبار من بين السلوكيات الممكنة المختلفة وهنا يعتبر نموذج بورتير ولولر مهما لأنه نسيج متطور من نماذج الرضا العديدة (طارق، 2014، صفحة 100).

خلاصة الفصل:

الرضا الوظيفي قضية ليا أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يبدا أساسا لتوافق النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظرا لتأثيرات الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث. وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والمتبادلة والمساواة، للوصول لأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجيد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة شغلها.

الفصل الثاني:

مفاهيم أساسية حول الاتصال
التنظيمي

تمهيد

ان المنظمات مهما كان نوع عملها تسعى لتأمين نظام الاتصال الذي يعتبر أحد أبرز العناصر الأساسية في عملية التفاعل بين العاملين والأداء التي عن طريقها تتمكن المؤسسة من الربط بين وحداتها ومختلف اقسامها وفروعها بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل وتنسيق اعمالها وجعل الإدارة متحركة فيها بطريقة افضل وبالتالي تحقيق أهدافها تشيير التقارير والدراسات والأبحاث إن الاتصال في المنظمات العامة يمثل عصب الحياة في هذه المنظمات والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن المنظمات العامة في جوهرها وتوجيهاتها منظمات تعمل من أجل الصالح العام وليس لصالح فئة معينة على حساب جهة أخرى وبالتالي فإن أساس بقائها يعتمد على قدرتها على الاتصال والتواصل مع الشرائح والقطاعات الأخرى.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاتصال التنظيمي

أولاً: تعريف الاتصال: على الرغم من كون الاتصال موضوعاً لكثير من البحوث والدراسات، إلا أن الملاحظ هو عدم وجود اجماع أو اتفاق على تعريف محدد وهناك تعريف عدة للاتصال نورد من ضمنها التالي:

التعريف اللغوي للاتصال: الاتصال في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية (منظور، 2003، صفحة 868).

-ففي اللغة الفرنسية أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة communication وهو الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعالها communicare أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك (الحميد م، 2000، صفحة 19)

كما يعني الاتصال تبادل المعلومات عن طريق مجموعة من الوسائل التقنية تيسر اتصالها، وهذه الوسائل قد تكون كتابية أو سمعية. (le petit Larousse en couleur, p 210)

-أيضا تبادل المعلومات من خلال تقنية ارسال المعلومات من شخص إلى آخر (Fadi Farhat,2007,210)

التعريف الاصطلاحي: يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة (عيساني، 2002، صفحة 12).

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

-كما يمكن تعريفه على أنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضا واستقبالا، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف (دليو، 2010، صفحة 24).

-و يعرفه " Henry Albert " على أنه: نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوما ضمنيا للطرفين.

-كما يعتبر ميلر " Miller " أن الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد ايصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.

-وجاء في تعريف " Cherry.C " الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أية وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث (اليزيدي، 2017، صفحة 11).

وفي مجمل القول يمكن تعريف الاتصال أنه تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وان التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الاعلام، ويجعل مفهوم الاعلام معبرا عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد (اليزيدي، 2017، صفحة 13).

* مفهوم الاتصال التنظيمي.

يعتبر الاتصال بعد تنظيمي يتم وفقه مختلف عمليات التنسيق بين المصالح ومراتب الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وهو مفهوم مستقل أو يتفرع عن مفهوم الاتصال عامة حيث يحمل مجموعة من الخصائص تجعله ينفرد بدراسة التنظيمات وأشكال الاتصال داخل المؤسسات والتنظيمات سواء كانت ذات بعد اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي وغيرها "والالاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات (محمود خ.، السلوك التنظيمي ، 2002، صفحة 116)"

-ويعرف الاتصال عموما أنه عملية إيصال وتلقي وتبادل آراء وأفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة (عاشوري، 2016، صفحة 27).

-كما يعرف بأنه: " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير "

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

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

-عرفه COLEY CHARLES" على أنه: ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد المعلومات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل، وهي تتضمن تعبيرات الوجه، الإيماءات، الإشارات، نغمات الصوت، الكلمات، الطباعة، والتدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة.

-كما يشير (بارناد) أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي مع اختيار الأشخاص" (بعلي، 2019، صفحة 103).

-عرفه "De fleur" نقل الرسائل من خلال استخدام قنوات رسمية وغير رسمية.

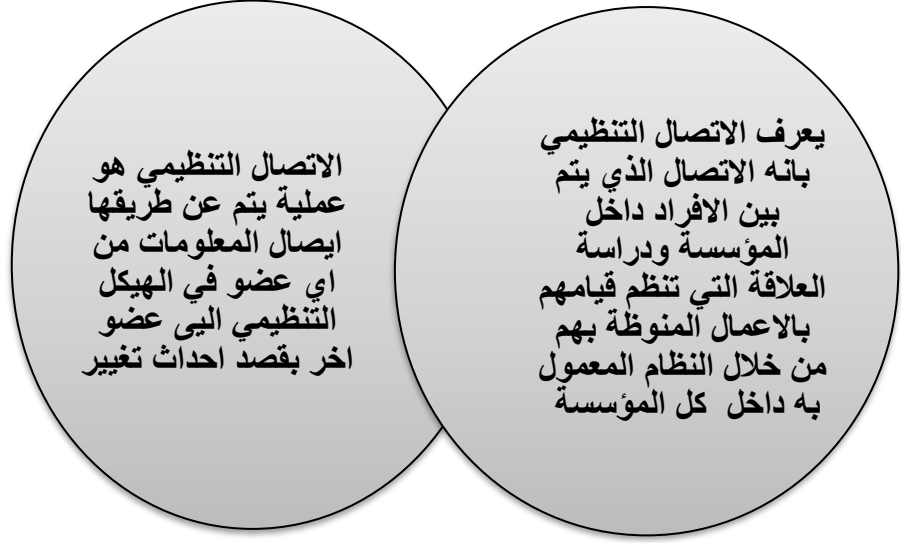
-عرفه "Meege" بأنه مجموعة التقنيات التكنولوجية التي تستخدم في تسيير الاجتماعي للمؤسسة.

-ويعرفه "محمد علي محمد" على أنه أداة التفاعل داخل التنظيم، باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

-ويعرفه "أبو عرقوب" بأنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي أو الجماعي ويكون الهدف منه هو تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

-يرى "محمود سليمان العميان" الاتصال التنظيمي بأنه بوظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام (سمية، 2018، صفحة 3).

-كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم (بلخير، 2010، صفحة 285).



شكل رقم (09) يوضح الاتصال التنظيمي

ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي.

يحتل الاتصال التنظيمي أو المؤسساتي أهمية بالغة داخل المنظمات، حيث يعتبر العصب الناقل لنظام المعلومات داخل التنظيم لكونه يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، وهو بذلك هام لكل من العاملين والقادة المسيرين وحتى للجمهور والنفاط التالية تلخص أهمية الاتصال التنظيمي:

- * **الاتصال واتخاذ القرار:** عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل التي تمكن القادة المسيرين من اتخاذ القرارات المستنيرة.
- * **الاتصال والتوجيه:** من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين في المنظمة وكذا تبليغهم بمستوى أدائهم ويقوم أخطاءهم.
- * **الاتصال والتنسيق:** يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.
- * **الاتصال والرقابة:** يمثل الاتصال وسيلة رقابية لنشاطات المدير في مجال مراقبة فعاليات وأنشطة المرؤوسين.
- * **الاتصال والقيادة:** يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لممارسة القيادة الإدارية للسلطة والقوة أي المواقف والقيم والأهداف التي تميز المنظمة وأعضائها (مسلم، 2015، صفحة 21).
- * **الاتصال والمشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، وتوصيل أصواتهم إلى صاحب القرار في المنظمة، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في أي موقف دون حرج أو خوف.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

* **الاتصال والإبداع:** يوفر الاتصال في المنظمة فرصة للعاملين فيها، لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير منظماتهم والرقى بها.

* **الاتصال وتنمية المهارات:** من خلال الاتصال داخل المنظمة يتمكن العاملون بها من الاحتكاك ببعضهم والاستفسار عن الأمور التي لا يعرفونها، وهذا ما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها، وكذا مواكبة ما يستجد من تطورات يمكن أن تساهم في رقي المنظمة (ماهر، 2002، صفحة 32).

* **الاتصال وتعزيز الولاء للمنظمة:** تعكس الاتصالات الداخلية في المنظمة في معظم الحالات ثقافة وإيديولوجية المنظمة، مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

* **الاتصال والسلوك:** يلعب الاتصال في المنظمة دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي.

المطلب الثاني: أهداف وهيكل الاتصال التنظيمي:

أولاً: الأهداف: يهدف الاتصال داخل المنظمة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل منظماتهم، الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج، ولا شك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات التي تؤدي إلى تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة ويمكن ان نلخص الأهداف في مايلي:

1/ يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها (حجاب، 1995، صفحة 27).

2/ يسمح بالتنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة والوصول بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة.

3/ يمكن المدير والعاملين من الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.

4/ وبشكل عام يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء (دليو، 2010، صفحة 33)

5/ كما أن للاتصال تأثيرا كبيرا على الأشخاص من ناحية الإقناع وذلك تبعا لشخصية المتصل ولأسلوب الاتصال والوسيلة المستخدمة ومن هنا ويمكن اختصار الأهداف في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) أهداف الاتصال التنظيمي

اتجاه مسار الاتصال	اهداف الاتصال في المنظمة
نازل من رئيس للمرؤوسين	-توضيح وشرح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها. -اطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطوير مستقبلها

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

<p>-توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة -اصدار التوجيهات الارشادات والتدريب والتحفيز وتقييم المرؤوسين -حل مشكلات المرؤوسين</p>	
<p>-التعبير عن آراء المرؤوسين ومشكلاتهم -تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها وخططها -اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم -المشاركة في صنع القرارات</p>	<p>صاعد من المرؤوسين</p>
<p>-توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة -تحسين نوعية وفاعلية القرارات -تنسيق الاعمال والنشاطات المختلفة -حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة</p>	<p>أفقي بين الأفراد من نفس المستوى</p>

ثانيا: الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، والتنسيق والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن هيكلة المنظمة في العديد من الطرق المختلفة، وذلك بالاعتماد على أهدافها، وتقوم بنية المنظمة بتحديد الطرق التي تعمل فيها، ويؤثر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الإجراءات الأساسية للتشغيل القياسي، ويحدد مهام الأفراد من حيث المشاركة وصنع القرار، وتوجد العديد من الأنواع لهذه الهياكل التي تستخدم في الشركات، والبنوك، والمؤسسات الإعلامية (حجاب، 1995، صفحة 28).

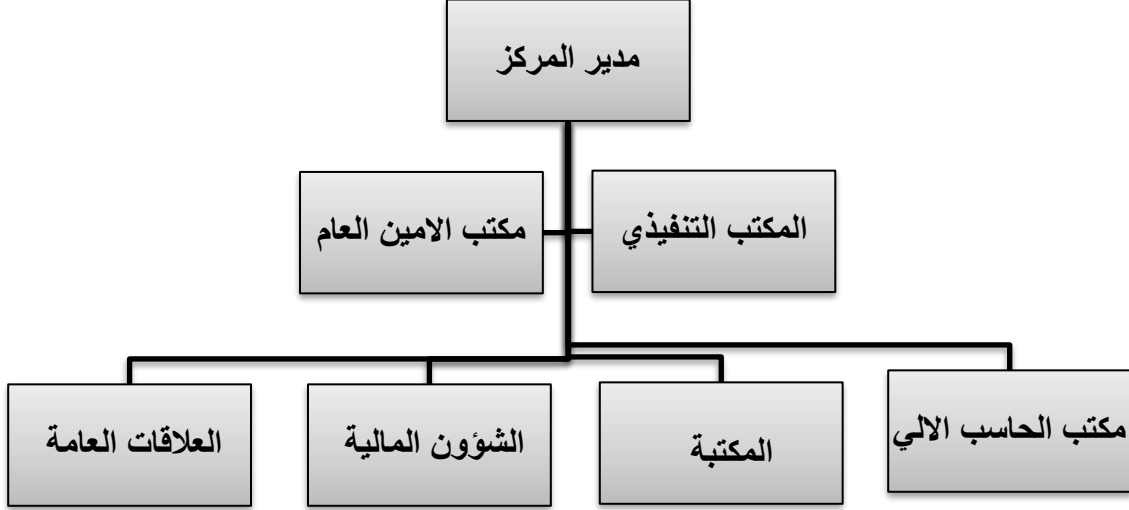
يتكون هذا الهيكل من الأنشطة المختلفة كالتنسيق والإشراف وتوزيع المهام ويحدد كيفية أداء المنظمة ويشير إلى كيفية تجميع الناس في المنظمة ويؤدي إلى تخصيص الكفاءة التشغيلية حيث يعمل الموظفون المتخصصون في مجالهم ضمن مجال خبرتهم إلا أن الاتصال بين أطراف المنظمة جامد جدا وهذا يجعلها بطيئة وغير مرنة إلا أنه يعتبر الأنسب كمنتج للسلع والخدمات الموحدة في الحجم الكبير والتكلفة المنخفضة وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في:

- 1- توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد.
- 2- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له وتطبيق نطاق الإشراف.
- 3- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات .
- 4- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات.
- 5- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد صنع القرار والتفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات جيدة.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

6- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين وهذا النموذج يوضح الهيكل التنظيمي في المنظمة:

شكل رقم (10) يوضح الهيكل التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث: وسائل ومعوقات الاتصال التنظيمي:

أولا وسائل الاتصال التنظيمي

01/ الوسائل الشفوية: تتمثل الوسائل الشفوية المستخدمة في الاتصال التنظيمي في الاجتماعات واللقاءات التنظيمية والتوجيهية، كما تتضمن أيضا الأبواب المفتوحة والندوات والمؤتمرات.

أ-الاتصال بالهاتف: هذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية

ب-المقابلة الشخصية: حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقل وجها لوجه من اهم المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار والابلاغ بالقرارات الهامة ومن عيوبها ان أسلوب إدارة الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات والحقائق التي يمكن التوصل اليها ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب والثقة فيما بينهما كما أن هناك بعض الافراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

ج-المقابلة الجماعية: وهي التي تكون في شكل ندوات أو اجتماعات يتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات ومدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء ومستواهم التنظيمي والثقافي (الهادي أ، 2003، صفحة 444).

02/ الوسائل الكتابية: فيميز الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم، وزيادة عدد المستقبلين ومن عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو استخدام الغير فعال للأساليب التكنولوجية. وتتمثل هذه الوسائل في: المطبوعات، التعليمات والأوامر المصلحية المطويات المجالات التقارير الاستفسارات... الخ (نهر، 2009، صفحة 85)

أ-الأوامر والتعليمات: هي عبارة عن قرارات أو توجيهات أو منشورات مطبوعة

ب-التقارير: وهي تحتوي على معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف مستويات الأداء وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق والوضوح

ت-المذكرات: كتابات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم البعض لتوضيح بعض الأمور.

ث-مجالات منظمة: قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم تصل إلى عدد كبير من الأفراد فيجب ان تكون واضحة وتثير اهتمامهم القارئ الاكتفاء بالعرض وكل ما هو ضروري (سلطان م، 2011، صفحة 220).

03/ الوسائل السمعية البصرية والالكترونية:

الوسائل السمعية البصرية: هي أحد أنواع الوسائل التعليمية، وتعرف على أنها تلك الوسائل التعليمية التي تستهدف توظيف حاستي السمع والبصر عند المُتعلِّمين، لمساعدتهم في ربط الحقائق والمعلومات التي يكتسبونها من المحتوى التعليمي الجديد المعروض من خلالها، بما يمتلكونه مسبقاً من معلومات وحقائق، إلى جانب الإبقاء عليها في ذهن المتعلم لأطول مدة ممكنة، أي يعبر عن الاتصال الصور بالصور أو اللوحات أو الملحقات اما الملاحظة فهي رواية الاعمال او الظواهر وتصلح هذه الوسيلة للعمل دون الكلام.

ثانيا: معوقات الاتصال التنظيمي:

لكي يعطي الاتصال التنظيمي ثماره يجب على منظمات الأعمال أن توفر الظروف الملائمة لذلك وذلك من خلال توفير معينات العمل وتجنب المعوقات والتحديات التي من شأنها تحريف أو تشويه المعلومات المنقولة أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها أو إقامة الحواجز في عملها.

ومعوقات الاتصال التنظيمي من الموضوعات المهمة لكنها لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل منظمات الاعمال، ولها تأثيرات سلبية ابتداءً من لحظة إرسال الرسالة إلى حين استقبالها، والمقصود بالمعوقات هنا جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تأخير إرسالها واستلامها أو تشويه معانيها أو تؤثر في كميتها المطلوبة، وبعبارة أخرى تعني أي عائق يقلل من فاعلية الاتصال التنظيمي (الجبوسي، 2008، صفحة 167).

والملاحظ أن الاتصال التنظيمي داخل منظمات الأعمال يواجه الكثير من المعوقات التي تحد من فعاليته وتؤدي -في أغلب الأحيان- إلى عدم تحقيق أهدافه المرسومة مسبقاً، لذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

بغرض تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال والوصول الى الأهداف المطلوبة، وتتمثل أهم المعوقات التي تؤثر على أداء الاتصال التنظيمي في الآتي:

1/المعوقات التنظيمية الإدارية تتمثل في كبر حجم المنظمة وتعد المستويات الإدارية، عدم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، قصر أدوات الاتصال، كثرة أو قلة المعلومات فالمعوقات التي تتعلق ببيئة الاتصال وتؤدي إلى خلل في عملية الاتصال الفعال، فلا تتحقق الغاية الموجودة منه مثل نقص عناصر التكنولوجيا، حجم المؤسسة الكبير أو وجود تفرعات لها يؤخر عملية الاتصال، التغييرات الإدارية المستمرة التي تحدث للنظام الإداري في المؤسسة وعدم التجانس والانسجام بين أفرادها، واللغة كذلك تعد من المشاكل التقنية والفنية وسوء التنظيم داخل المنظمة (شتوح، 2022، صفحة 108) .

2/المعوقات الشخصية النفسية: فالمرسل حين يريد ابلاغ المستقبل بمعلومات معينة فانه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد حسب مشاعره وسلوكاته وخلفيته وخبرته السابقة ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها هو الآخر وفقا لمشاعره وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن فقد تكون هذه المعوقات في صورة ادراكات اختيارية للفرد أي ان يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيقه وينذره بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه ولهذا فهو يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه وبالتالي فهذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها كالضعف في اصغاء المتحدث، عدم القدرة على التعبير مما يخلق الكثير من الارتباك (نهر، 2009، صفحة 337).

3/معوقات في المرسل: تنحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود نقلها الى المرسل اليه وهذا العوامل هي الخبرة، التعلم، الفهم، الادراك الشخصية، والاطعاء التي يقع فيها فهي:

-أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات

-اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية

-تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا

-الحالة الانفعالية

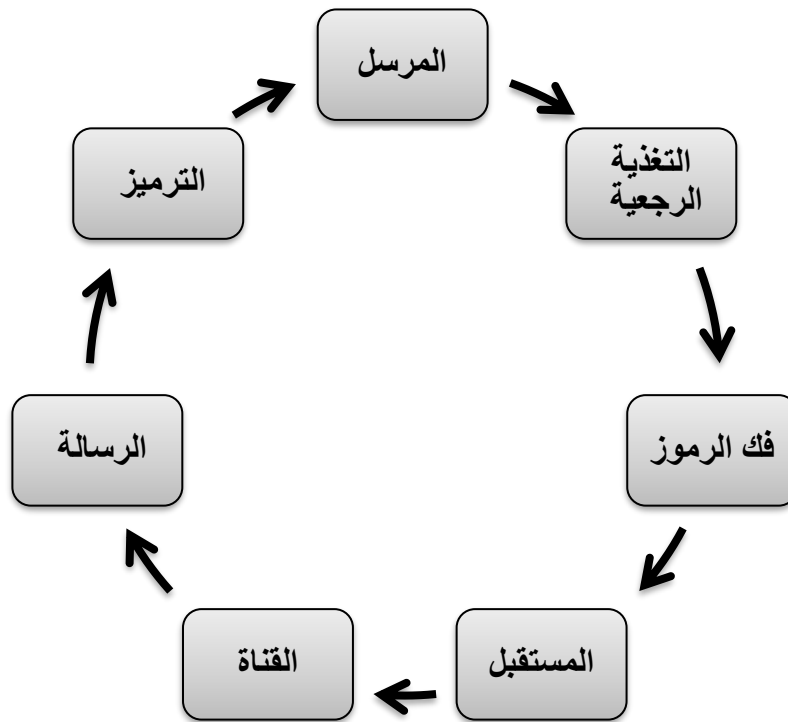
-قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية

-التحيز لطبيعة الأمور والاحداث

4/معوقات في المستقبل: فالمستقبل يقع أيضا في بعض الأخطاء فقد بتأثر المرسل اليه بما يصله في الرسالة تبعا لحالته النفسية، غياب الثقة والامن، كما يتشارك في الاخطار التي يقع فيها المرسل والتي يقع فيها المرسل اليه

5/فقدان الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم: وهو عامل مهم يؤثر سلبا على الاتصالات فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم قادة ومرؤوسين او بين موظفي المستويات الادرية المختلفة، وفي مثل هذه الحالات فان دور الاتصال لن يسير سيره الطبيعي وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها الى الرؤساء إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين.

شكل رقم (11) يوضح مخطط العملية الاتصالية



المصدر: (نهر، 2009، صفحة 337).

6/المبالغة في عملية الاتصال: ان الافراط او التقليل من الاتصال في الأمور الهامة والتافهة الى ان يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل، ويكون في كثير من الأحيان مضيعة للوقت، ومن ناحية أخرى يؤدي الافلال من الاتصال الى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء الإداريين رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أهمية وأثر فعال على حياة التنظيم.

7/الفرق بين ذاتية المرسل والمستقبل: حين يريد المرسل ابلاغ المستقبل بمعلومات معينة فانه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد حسب مشاعره وسلوكياته وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل اليه حينما يستقبل هذه الكلمات فانه يستقبلها هو الآخر وفقاً لمشاعره وحين يختلف في المشاعر يؤدي الى اختلاف في فهم الرسالة.

8/معوقات الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في بعض العادات والتقاليد أو السلوكيات والاتجاهات والتخلف الثقافي عند بعض الأطراف، التحيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته هذا إضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته هذا إضافة إلى غزارة وكثافة المعلومات التي سيستقبلها الفرد باستمرار وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة الحقائق أو يتأخر في الاستجابة، وبالتالي هي الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة صعوبة التفاهم بين المرؤوسين وبعضهم البعض أو بينهم وبين الرؤساء نحو القيادة السائدة (المزاهر، 2012، صفحة 67).

المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

تتعدد المعايير التي تحدد أنواع الاتصال التنظيمي وذلك راجع إلى اختلاف المداخل النظرية التي تعالج قضية رصد الأشكال المختلفة للاتصالات التنظيمية، وسنحاول من خلال هذا العرض تقديم أهم معايير تحديد أنواع الاتصال التنظيمي.

أولاً: التنظيمي حسب طبيعة العلاقات التنظيمية :

1/الاتصال الرسمي: وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، ويأتي هذا النوع من الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة، وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (محمد م.، 2006، صفحة 173). وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية:

أ-الاتصال النازل: يتضمن الاتصال النازل مجموعة المعلومات والأخبار المتناسبة مع هرمية السلطة والتي تنتج نحو شرائح عريضة من العمال، وكمثال عن ذلك مجلة المؤسسة التي تتميز بطابع بروتوكولي يتدرج من أعلى هرم السلطة إلى أسفله، وهو ما يجعلها تلعب دور الإعانة والدعم من خلال المعلومات والتعليمات الإجرائية، تجيب الاتصالات النازلة على انشغال أساسي وهو نشر المعلومات التنظيمية من خلال وسائل ضرورية التي تتشكل أساساً من جداول أو لافقات إعلانية. تتمثل أهم المضامين الموجودة في هذه الجداول في: التعليمات المصلحية، إجراءات الأمان، الإعلانات النقابية... الخ.



شكل رقم (12) يوضح الاتصال الرسمي النازل المصدر: (حزي، 2020)

ب-الاتصال الصاعد: على عكس النموذج السابق، ينطلق الاتصال الصاعد من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، ويتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل حل المشكلات وتذليل العقبات التي تواجه عملية تطبيق السياسات والبرامج، يسمح هذا النوع من الاتصالات بتشكيل صورة واضحة عن وضعية المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهو الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة. شكل رقم (13) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

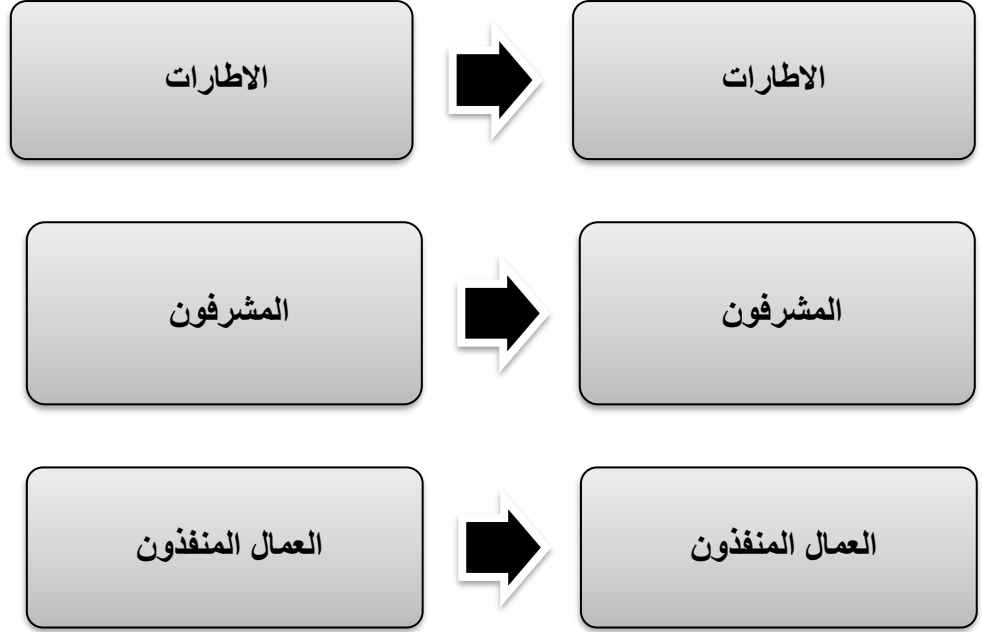


المصدر: (حزي، 2020)

تتكون مضامين الاتصال الصاعد من العناصر التالية: تقارير عن الأداء وظروف العمل (سمرة، 2008، صفحة 48). الإجابة عن الاستفسارات الصادرة من الإدارة العليا، تقديم شكاوى أو مقترحات وتوصيات... الخ.

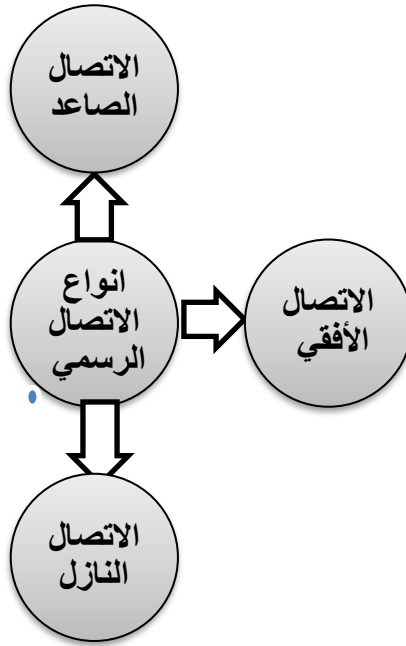
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

ج-الاتصال الأفقي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في السلم الهرمي في المؤسسة، وهو من العناصر الأساسية التي تسمح بتحقيق وظيفة التنسيق بين المصالح والأقسام، بحيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء حول المسائل والقضايا المشتركة (سمره، 2008، صفحة 51).



شكل رقم (14) يوضح الاتصال الرسمي الأفقي المصدر: (حزي، 2020)

-ويعتبر الباحث هنري فايول أن الاتصال الأفقي هو أحد أهم العناصر التي تحقق سرعة نقل المعلومات، كما أنه يصنفه كمؤشر لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات وهذا النموذج يوضح أنواع الاتصال الرسمي حسب الاتجاهات



شكل رقم (15) يوضح أنواع الاتصال الرسمي المصدر: من اعداد الطالبة

2/ الاتصال غير الرسمي: وهو وليد الاتصال الرسمي غير أنه يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل تنشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

يعتبر الاتصال غير الرسمي ملجأ يعتمد عليه العمال من أجل التخلص من رتابة وتعقيد الاتصال الرسمي، كما أنه يساهم في تفعيل الاتصال الرسمي من خلال العمل على نشر المعلومات والمعطيات التي يقدمها الاتصال الرسمي (محمود خ.، السلوك التنظيمي، 2002، صفحة 121).

وفي بعض الأحيان يتم هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة أو المنظمة دون الاهتمام في الإطار الرسمي للاتصال، مثلما يحدث في حالة إرسال الشكاوى أو المطالب أو المعلومات إلى المدير العام أو المسؤول الأعلى، دون اعتبار للمستويات المسؤولة الأخرى فمثلا في مجال التربية والتعليم قيام مدراء المدارس بالاتصال مباشرة مع المدير العام دون إخبار المفتشين أو الرجوع إليهم في أي مشكلة من مشاكل المدرسة.

اثر الاتصالات غير الرسمية على صناعة القرارات الإدارية داخل المنظمة بالتركيز على المنظمة الخدمائية "البلدية" من خلال فهم الاتصال غير الرسمي والتعرف على اهم خصائصه ضمن النسق التنظيمي والظروف المؤدية الى بلورته في اطار تشكل عصب او جماعات غير رسمية داخل بيئة العمل، هذه العصب التي يمكن ان تظم مختلف الفئات المهنية، تشكلت بصفة تلقائية بفعل الاتصالات المتكررة الناجمة عن عملية التفاعل الاجتماعي القائم بين أطرافها وذلك من اجل تنسيق المهام الموكلة فنجدها أحيانا تشكل ضغط ونوع من التأثير على أصحاب القرار حتى تضمن تحقيق أهدافها ومتطلباتها فيتم السماح لها بالمشاركة في عملية صناعة القرارات حتى تحافظ على تماسكها واستقرارها وعضويتها الدائمة داخل الجماعة في النسق التنظيمي الخدماتي (لوكيا، 2006، صفحة 237).

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الاتصال غير الرسمي سلاح ذو حدين داخل أي تنظيم، حيث أن هذا الأخير قد يكون أداة تدعيم إذا كان اتجاهه نفس اتجاه الاتصال الرسمي، كما قد يشكل عائق وجبهة معارضة داخلية إذا ما كان الاتجاه العام لمضمونه معاكسا لما يقدمه الاتصال الرسمي.

ثانيا: الاتصال التنظيمي حسب عدد المشاركين في العملية الاتصالية:

01/الاتصال الشخصي: هو الاتصال الذي ينشأ بين طرفين اثنين ويتميز باستخدام الوسائل الشفوية كالاجتماعات واللقاءات.

2/الاتصال الجمعي: وهو الاتصال الذي يتم بين جماعة من الأشخاص في إطار اجتماعات أو نقابات أو أقسام... الخ

3/الاتصال الجماهيري: وهو الاتصال الذي يستخدم وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية كالإذاعة والتلفزيون والمجلات ونشریات والمواقع الالكترونية (شتوح، 2022، صفحة 103).

جدول رقم (03) يوضح المقارنة بين الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي

الاتصال غير رسمي	الاتصال الرسمي
-تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا -يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا -سريع وسهل الانتشار وهو دقيق وناجح -حرية الاتصال بين الافراد كلما أراد ذلك -ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين -يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين بما يزيد فهمه لهم	-يساعد على انجاز العمل وخلق سلوكيات إيجابية من خلال توضيح الاهداف -يحقق التعاون والتماسك والرضا -يسهل التنسيق بين الوحدات المختلفة -يساعد في حل المشكلات ومواجهة القضايا المختلفة -يساهم في زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أعضاء من اقسام مختلفة -اشباع الاحتياجات الاجتماعية -ابلاغ الأوامر والتعليمات للمرؤوسين -اصدار التوجيهات الخاصة بإجراءات العمل -ارسال نتائج العمل -التعرف على رغبة العاملين -تطوير اتجاهات العاملين وافكارهم اتجاه المنظمة

المطلب الثاني: وظائف الاتصال

الاتصال التنظيمي يعتبر أداة التفاعل داخل التنظيم باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتعدد وظائفه ولعل من أهمها ما يلي:

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

1. **الوظيفية الإعلامية والإخبارية:** وتتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء الرسائل، والبيانات والصور والحقائق والآراء والتعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة (شعبان، 2009، صفحة 145).

2. **وظيفة التنشئة الاجتماعية:** وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة، يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.

3. **وظيفة خلق الدوافع** ويقصد بذلك أن الاتصال والإعلام، يساهم في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

4. **وظيفة الحوار والنقاش:** يساهم الاتصال والإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهتم الجميع محليا وإقليميا وعالميا (شعبان، 2009، صفحة 145).

5. **وظيفة التربية:** وتتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.

6. **وظيفة النهوض الثقافي:** يسعى الاتصال والإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، وإطلاق قدراته على الإبداع.

7. **الوظيفة الترفيهية:** وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي، وتنسية الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.

8. **وظيفة التكافل:** وتتمثل في توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجتهم في التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معيشة الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم.

المطلب الثالث: نظريات الاتصال داخل المنظمة

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية الإدارية. حيث ساهمت هذه الأخيرة في تطوير مختلف الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي، فمن اتصال نازل توجيهي ومحدود في إطار نظام مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل التي عرفها الفكر الإداري: النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية النظريات الحديثة والنظريات المعاصرة.

1- النظريات الكلاسيكية والاتصال التنظيمي:

تعتمد في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات من أهمها أنها نظرت إلى الإنسان نظرة

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي، كما نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق. واستنادا إلى هذه الافتراضات عملت على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمة. وتضم الاتجاهات الفكرية التالية: الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، والبيروقراطية.

1-1 نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه (جلبرت، جانت، إميرسون) الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور لذا سميت بالتايلورية نسبة إليه.

حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء حيث قام بتجارب خلال سنوات، فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر رفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة. وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية:

- 1-إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين في مجال الأداء والعمل
- 2-اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.
- 3-التعاون بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.
- 4-تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أساس أنه آلة لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، وان الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ – رئيس ومرؤوس- وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال خيرته. فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية.

وركزت حركة الإدارة العلمية على النواحي الميكانيكية وتجاهلت النواحي السيكولوجية والاعتبارات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في التنظيمات، ونلاحظ حليا أنها لم تتحدث عن الاتصالات إلا لكونها أسلوب رسمي من أعلى إلى أسفل بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء.

1-2 نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول :

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي "هنري فايول"، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف، وتحديد مبادئ التنظيم. ويركز فايول في كتاباته على جانبين مبادئ الإدارة

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

وظائفها، فوضع 14 مبدأ وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات وهذه المبادئ هي: (ريحان، 2018، صفحة 73).

1- تقسيم العمل: حسب فايول التخصص أمر طبيعي، أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل ويتقنها، ويتطلب هذا تبسيط وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.

2- السلطة والمسؤولية: يرى فايول بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة لذا لا بد في إحداث توازي بينهما، فحتى تتم المساءلة عن عمل معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله، وبمعنى أنه أكد على أن المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة.

3- الانضباط: (النظام) ويتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تحترم يجب أن تكون مدونة وواضحة.

4- وحدة الأمر: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.

5- وحدة التوجيه: وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.

6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: وهذا يعني أنه عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة.

7- تعويض أو مكافأة الأفراد: يكون على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.

8- المركزية: يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا للإدارة المنظمة.

9- تدرج السلطة: اعتمد فايول على هذا المبدأ في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة ولكنه أدرك أن اعتماد هذا المبدأ ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل في عملية الاتصال مع رجال البيع.

فمن الواجب أن يبحث عن رئيس مشترك وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو قسم بل سيكون المدير العام، وهذا سيخلق عناء وجهد غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور والاتصال بين كاتب الحسابات ورجل البيع بموافقة الرئيس المباشر. (ريحان، 2018، صفحة 74).

10- الترتيب: أي ترتيب المدخلات المادية والبشرية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

11- المساواة والعدالة: أي تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين.

12- الاستقرار الوظيفي للعاملين: وذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين ، المديرين والمنظمة لمدة طويلة.

13- المبادرة: أي القدرة على الإبداع والابتكار وتشكل هذه الصفة مصدر قوة المنظمة في حالة ما يستطيع المدير تنميتها وتطويرها لدى مساعديه.

14- الروح الجماعية: وتعنى توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف وذلك عن طريق

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية (ريحان، 2018، صفحة 75).
-ولقد اقترح فايول (5) وظائف أساسية للإدارة والمديرين وهي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة. كما أكد فايول أن الوظيفة الإدارية باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترد جميع المعلومات من الوظائف الأخرى إلى الإدارة العليا، وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ.

1-3 النظرية البيروقراطية لماكس فيبر :

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر 1864- 1920 الذي يفترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، وذلك انعكس على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تعتقد هذه النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة ولقد بنى ماكس فيبر نظريته على مجموعة من المبادئ منها: (بوفريسة، 2015، صفحة 63).

1- **التخصص وتقسيم العمل:** وهو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف وفيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء والمراقبة.

2- **التسلسل الرئاسي:** وهو ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.

3- **نظام قواعد:** وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

4- **نظام إجراءات:** ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5- **نظام من العلاقات غير الشخصية:** وهو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.

6- **نظام ترقية العاملين:** وتكون على أساس الجدارة الفنية للقيام بالعمل ولا تكون على أساس القرابة والمحابة

وتتلخص إسهامات فيبر في التنظيم للاتصال في أهم خاصية لنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي ألا وهي « لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية» بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة ويمكن الرجوع إليها عن الحاجة (بوفريسة، 2015، صفحة 64).
وعليه فالإتصال حسب ماكس فيبر يرتكز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين إذ سلمنا بإهمال دعائم الاتصالات غير اللفظية كالخرائط والصور وكذا الاتصالات الشفوية.

ويعاب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى)

2- النظريات النيوكلاسيكية والاتصال التنظيمي :

لقد فتحت النظريات الكلاسيكية الطريق إلى النظريات التي تلتها من بعدها في دراسة التنظيمات والمنظمات، فبالرغم من تقديمها للعديد من الإسهامات إلا أنها فشلت في عدة جوانب أخرى في دراستها ومن ثم برزت عدة نظريات أخرى استفادت من النظريات الكلاسيكية وأنتت بدراسات أخرى، وفي هذا السياق سوف نتطرق إلى هذه النظريات لما لها من إسهامات وتغيرات جذرية حول نظرتها إلى التنظيمات ككل، وسنتناول كل من نظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية ونظرية العاملين لهيرزبرغ.

2-1 نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو(1926)، لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال. وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في: (سعد، 2016، صفحة 53):

-تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
-إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

-تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ولقد استطاعت هذه المدرسة من خلال تجاربها أن تثبت أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم كما أثبتت إحدى هذه التجارب أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وكوسيلة لإقناعهم بأدبيتهم ورفع كفاءة العمل والرضا عنه وخلق تجانس بين الأفراد داخل التنظيم وممارسة أسلوب المشاركة والمجالس الصغيرة والإدارة من المستوى الأدنى إلى الأعلى واللجان المشتركة والاعتراف بالكرامة الإنسانية.

وتعد دراسات هاوثورن الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية وهي دراسات كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وبدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم ولكنها لم تعزلها عن السياق الذي توجد فيه والمتمثل في القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة في المجتمع، كما حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، وانتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمل على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية (سعد، 2016، صفحة 54).

ولقد خضعت نتائج هذه الدراسات إلى انتقادات عديدة خاصة في مجال الإنتاجية والرضا عن العمل كون أن الأساليب المؤدية إليها غير فعالة وخاصة في مجال الإشراف والاتصال. ولكن بالرغم من الانتقادات الموجهة إليها إلا أن تدعيمها النظري والإمبريقي يكمن في إسقاط فكرة تأثير الجماعات المرجعية للعمال في سلوكياتهم على فعالية العملية الاتصالية.

2-2 النظرية السلوكية لكورت ليفين :

كان كورت ليفين من بين الباحثين البارزين في مدرسة العلاقات الإنسانية الذين تطرقوا إلى الاتصال التنظيمي، وقد كان ليفين لاجئا من ألمانيا النازية في الولايات المتحدة الأمريكية أين كان مفتونا بالقيم الديمقراطية الموجودة هناك، وكان له شغف في تطبيق علم النفس التجريبي من أجل تحسين العالم. (الخطيب، د س ن ، صفحة 13)

خلال الحرب العالمية الثانية، كان ليفين في جامعة أيوا حينما طلبت منه الحكومة الأمريكية عن البحث عن سبل لتقديم المشورة لربات البيوت ودفعهم لعدم شراء اللحوم، لأن اللحوم إبان فترة الحرب كانت قليلة الوجود (قلة العرض في مقابل ارتفاع الطلب). وقد شعر ليفين أن ذلك أن هناك حاجزا كبيرا يمنعه من فعل

ذلك لأن المتوقع من ربات البيوت أن يشترين اللحم ويقدمنه لعائلاتهن وأصدقائهن، وأبائهن وأمهاتهن، الذين يتوقعون أن تكون ربات البيوت قد أعدنه في المنزل. افترض ليفين أنه إذا كانت ربة بيت قادرة على التحدث مع ربات البيوت أخرى حول تقليص الميول لشراء اللحوم، ستكون قادرة على التغلب على هذا الحاجز وإقناع ربات البيوت بتغيير سلوكهن. من هنا قام ليفين وزملاؤه بإجراء التجارب للتحقق من فرضيته القائلة بأن ربة بيت هي الأجدر بإقناع ربة بيت أخرى لتغيير سلوكها. وتبين بعد التجربة أن ربات البيوت اللواتي كن قادرات على الحديث عن شراء اللحوم مع ربات البيوت الأخرى كن عشر مرات أكثر عرضة لتغيير سلوكهن (الهادي أ.، 2003، صفحة 344).

شعر ليفين أنه يمكن تطبيق نفس هذه المبادئ في المنظمة. وقد وجد أن العمال في مصنع ألبسة النوم كانوا أكثر عرضة للتقبل وسائل العمل الجديدة إذا ما أتيحت الفرصة لهم لمناقشة ذلك فيما بينهم وممارسة بعض التغييرات على وظائفهم لتنماشى مع ذلك. وقد ساعدت هذه النتائج الجديدة المنظمات على إدراك فوائد تشكيل وتنمية وتعديل المواقف الاتصالية بين جماعات العمل. وقد ساعدت أفكار ليفين في تغيير نظرة المفكرين في مجال الاتصالات التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية التواصل بين الجماعة، كما ساعدهم على التعرف على حقيقة أن العمال يريدون أن يكون لهم صوت ودور في أداء مهامهم بدل أن تكون المهام مملأة فقط من الإدارة العليا

2-3 نظرية العاملين لفرديريك هيرزبرغ: تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل، المجموعة

الأولى وهي التي يسميها هيرزبرغ العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
- عدالة نظم المؤسسة

• المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب

• الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات وغير ذلك

• الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل

• العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل (هاشم ز.، 1981، صفحة 121)

• ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية: هي التي يسميها هيرزبرغ مجموعة الحوافز وتشمل:

• العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

• التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

• فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.

• تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين. (هاشم ز.،

1981، صفحة 126)

• الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيف. هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية ويرى هيرزبرغ أن هذه العوامل يمكن معرفتها بتطبيق الاتصالات التنظيمية ثنائية الاتجاه

3- النظريات الحديثة وتفسيرها للاتصال التنظيمي:

انتقد المنظرون الحداثيون المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، واعتبروا الأولى تدرس المنظمة بدون إنسانية بينما تدرس الثانية الإنسانية دون المنظمة، من هنا جاءت النظريات الحديثة لتفسر العمليات الإدارية والتنظيمية وقدمت تفسيراتها الخاصة للتنظيم والاتصال التنظيمي، وفي الموالي أهم تلك النظريات ورؤيتها للاتصال التنظيمي.

3-1 نظرية (x) و (y) لماك غريغور: يعد العالم ماك غريغور دوغلاس الذي أجرى بحوث حول الدافعية والسلوك العام للأفراد داخل منظمات الأعمال واحد من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية إذ قامت نظريته على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة تنطلق من فكر إداري وإطار فلسفي محدد لها.

وقد أغنى هذا الاتجاه من خلال نظرية (x) و (y) التي تقوم على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني:

- حيث تفترض النظرية (x) أن الإنسان محدود الطموحات ويميل إلى الانقياد وأن كل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات (الرحيم، د س ن، صفحة 12).

- وترى النظرية (y) أن الإنسان محب للعمل ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات وإثباتها إضافة إلى الحاجات المادية والفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن.

- أما عن التجسيد النظري للاتصال المؤسسة حسب النظرية (x) نجد أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.

- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.

- اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية ونظام التجسس.

- قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دوراً ضئيلاً وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.

- اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة وإعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكة اتصالات غير رسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الملائمة.

- الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.

مقابل ذلك نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيق النظرية (y) يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

- تحرك وانسياب المعلومات والرسائل مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.

- انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.

- استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.

- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات

العاملين.

-اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.

-تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم.

3-2 النظرية المعدلة لليكرت :

تنطلق هذه النظرية أساسا من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على إنجازاته وفعالياته وتمثل فرضيته في أن انخفاض إنتاجية بعض المنظمات يعود أساسا إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة، هذه الأفكار استفاد منها تقديم نظرية معدلة لا تنفي المساهمات السابقة وإنما عدلها وطورها بناء على أساس القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام الأسلوب الوظيفي تحديد معدات محددة للأداء قياس العمل المنجز ومقارنته بالأهداف المسطرة واستخدام أساليب للرقابة كالمحاسبة التحليلية.

كما ركزت هذه النظرية على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة من خلال التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم، هذا التفاعل يتوقف على تدفق المعلومات وشبكة الاتصال بين كل المستويات الإدارية التنظيمية وإتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة واتخاذ القرارات بناء على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل، كما تأخذ أيضا هذه النظرية بفكرة القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة، هذا القياس ليس مادي فقط وإنما أيضا في شكل الآثار الناجمة عن التنظيم وتأثيره على العنصر البشري كقياس درجة الدافع للعمل لدى الفرد (حسن، 2008، صفحة 21) وتعتبر وظيفة الاتصالات داخل المنظمة من الشروط الأساسية لنجاح نظرية ليكرت لأنها تسمح بانتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل التنظيمي بما يسمح باتخاذ القرارات الفعالة والتي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المنظمة، في نفس الوقت يتجلى عنصر المشاركة في العملية الإدارية من قبل أعضاء التنظيم مما يكون الدافع على تحقيق أهداف المنظمة لارتباطها بتحقيق أهدافهم الخاصة. كما أن تخصيص الأهمية القصوى لكل من وظيفتي الاتصال والقيادة داخل المنظمة، بمعنى الانتقال الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية وفي نفس الوقت أساليب إشراف أكثر إنسانية يعطي للفرد مجال أكثر للتصرف والمبادرة.

3-3 نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر:

وضع "بيتر دراكر" هذه النظرية بغية تعزيز المشاركة، ومن أهم مبادئه:

-يتفق الرئيس والمروؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أول بأول.

-أن يعمل المروؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.

-بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمروؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.

-الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مروؤوسيه. (لخضر، 2006، صفحة 93)

ولقد استطاع دراكر تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجالات البريطانية واشترط لنجاح تطبيق هذا الأسلوب في أي مؤسسة أو شركة مهما

كان حجمها ما يلي:

- 1- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمؤوسيه لتمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها ويجب أن يبتعد عن المركزية والهيمنة.
 - 2- تشجيع المرؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
 - 3- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة.
 - 4- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس.
- فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع الأهداف جديدة للمنظمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك (سلمي، 1999، صفحة 123)
- ويتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أن أسلوب اتصال ناضج ومتطور من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية مستمرة وتقويم مستمر يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوسين.

ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه مكلف من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الهدف إضافة إلى كمية الأوراق التي يحتاجها لكتابة الأهداف - ويفترض دراكر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه

-كما يفترض أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم كفاءة علمية وخبرة إدارية كافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة. ولكن هذا أمر لا يكون دائماً

3-4 نظرية النظم:

من رواد هذا الاتجاه (Simon, March, Katz, weick) وقد اهتم weick بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمات. أما Simon & March فقد نظرا للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها وأمر طبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها، يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطویر أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية والاتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها. (مراد، 2011، صفحة 83).

ونظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف، كما أشار " كان وكانز " بأن الاتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل المرسل والمستقبل ولكن يمكن فهمه بارتباطه مع النظام الاجتماعي الذي يظهر فيه. فالإتصال خلال النظام الاجتماعي يعتبر صعبا ولكن " لين " و " كوروين " و " موناهاث " حذروا من زيادة المخاطر في الإتصال بين الأنظمة الاجتماعية حيث أن الناس من فئات اجتماعية مختلفة لم يتعلموا فقط التكيف مع المادة والوقت ولكنهم من لغات مختلفة وتنشئة مختلفة إضافة إلى اختلاف الرسائل والمعنويات فالإتصال الحر مع بعض الناس يعاق بالعرق والفئة الاجتماعية الخاصة به وهذه الأشياء يمكن أن تؤثر على إضافة المعاني في المجتمعات المختلفة فالمدرسة الحديثة والتي أخذت فكرة النظم

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

- عرفت المنظمة بأنها عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد ببعضهم البعض من أجل أهداف معينة وهذا التعريف يتضمن أن:
- أن المنظمات يوجد بها أفراد معنيين وبصفة دائمة.
 - أن هؤلاء الأفراد يتصلون دائما مع بعضهم من أجل تحقيق أو لا أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية التي من أجلها انضموا إلى المنظمة فإن لم تشعب المنظمة أهداف الأفراد إلى حد معقول سوف يصبح بقائها ونموها أمر مشكوك فيه.
 - اتصال الأفراد في المنظمة مع بعضهم البعض لا يتم عشوائيا بل بشكل منظم يأخذ شكل تنظيمي وهذا ما يقصده به «الهيكل».
 - جميع الأفراد في المنظمة لديهم أهداف وأغراض، وهو يتوقعون أن إشراكهم في المنظمة سوف يحقق لهم هذه الأهداف.
 - هذا التعريف يعبر عن المنظمة بجميع أشكالها، وينطبق على المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة مثل شركات البترول والوزارات..... فهي تضم مجموعة من الأفراد يتصلون اتصالا متبادلا مع البعض، وهذا الاتصال يأخذ شكل أو تنظيم معين وعادة ما يترتب عن هذا الاتصال المتبادل تحقيق أهداف الأفراد من انضمامهم للمنظمة وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة.

4- النظريات المعاصرة والاتصال التنظيمي

يبقى الاتصال التنظيمي محورا هاما من المحاور التي تطرقت لها النظريات المعاصرة في التنظيم، وذلك مرجعه لدور الاتصال التنظيمي في تسيير المنظمات مهما كان حجمها، كما أن التقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية ساهمت في زيادة هذا الاهتمام، وكذلك تطور النظريات السوسيولوجية في مجال دراسة التنظيم. وتتمثل النظريات المعاصرة لقضية الاتصال التنظيمي.

4-1 الاتجاه التفسيري: نظرية التشكيل

يعتبر "Weick"، "Poole" و "McPhee" و "Anthony Giddens" من أهم الباحثين المتبنين لنظرية التشكيل والاتجاه التفسيري بصفة عامة.

يضيف أنصار هذا الاتجاه البعد التفسيري لنظرية النظم، لكنهم يعطون للمبادئ الأساسية للنظم (بأن أجزاء النظام مترابطة فيما بينها) وجهة نظر جديدة من خلال نظرية التشكيل وتطبيقها في الحياة التنظيمية.

فنظرية النظم تعتبر المنظمة مجموعة من الوحدات تم تنظيمها هيراركيا لتشكيل النظام الكلي. أما نظرية التشكيل فتعتبر النظام مجموعة من الممارسات الإنسانية التي يتم فهمها على أساس كونها محددة لأنماط النشاط التي لها معنى للفاعلين. وهكذا، فإن النظام التنظيمي ليس هو قسم العمليات، وقسم التسويق، وقسم المحاسبة وغيرها. وإنما النظام هو ذلك الكل المركب من أنماط الممارسات التنظيمية التي توجه المنظمة (مثل طريقة التعامل مع الإجازات المرضية، طريقة معالجة طلبات الشراء، طريقة إجراء الاجتماعات، ... (فياض، نظرية التشكيل البنائي، صفحة 37)

وبالتالي فإن مصطلح "هيكل" في نظرية التشكيل لا يتم استخدامه بالمعنى التقليدي للتسلسل هرمي. بدلا من ذلك، فالهيكل يشير إلى العلاقات المتبادلة بين الممارسات التنظيمية.

من خلال الاستناد لمفاهيم نظرية التشكيل حول النظام والهيكل المبني على الممارسات، وتحديدها لهذه الممارسات على أنها الأنماط ذات المعنى، يمكننا أن نرى كيف تعكس نظرية التشكيل التوجه التفسيري للبنى الاجتماعية للتجمعات الإنسانية. وقد أعاد كل من Poole and McPhee هذا التركيز إلى اهتمامات الباحثين في ستينات القرن الماضي الذين رأوا أن التوجه النفس-اجتماعي في دراسة الاتصال التنظيمي لم

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

يعط المجال الكافي لظهور الأثر الجمعي. إذ يعتقد الباحثان أن الاتجاه النفس-اجتماعي يرى أن البناء التنظيمي يحد من ديناميكية الاتصال المعبر عنه بسلوك الفاعلين بينما يتجاهل حقيقة أن تلك البنى نفسها من وضع الفاعلين بذاتهم. (السيوي، 1998، صفحة 215)

وقد انتبه الباحثون في الاتصال التنظيمي بعد ذلك الى دراسات المنظر البريطاني أنتوني غيدنز "Anthony Giddens" في كتابه "تشكيل المجتمع" الى وجهة نظره فيما يتعلق بالنقاش الذي يدور حول ثنائية (الهيكلة / الفعل)، إذ يرى غيدنز أن تلك الثنائية لا تجمعها الازدواجية كما يرى بعض الباحثين وانما التكامل والثنائية، فالأفراد لا يشكلون الهيكل بلا فعل ولا يقومون بفعل دون هيكلة، من هنا يقدم غيدنز رؤيته للهيكل على أنه في نفس الوقت وسيط ونتيجة.

وقد طبق الباحثون وجهة نظر غيدنز فيما يتعلق بدراسة الاتصال التنظيمي، ففي عام 1980 قدم

"Poole" و "McPhee" دراستهما الموسومة بـ "A theory of structuration: The perspective of Anthony Giddens and its relevance for contemporary communication research"

التي تحدثا فيها عن الاتصال التنظيمي في هذه المقاربة مبينان على أن عملية الاتصال التنظيمي عبارة عن سلوك جمعي متواصل الإنتاج وإعادة الإنتاج من طرف أعضاء المنظمة. ويربط هذا الاتجاه الاتصال التنظيمي بالبيئة التنظيمية ويطرح رؤيته لهذا المفهوم على أنه مجموعة من الألفاظ والعبارات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تستعمل لوصف كل نشاطاتها، وتتراكم هذه العبارات في البيئة المركزية أين يبدأ الأفراد بتبنيها واستخلاص معانيها لزيادة فهمهم للمنظمة، ومن ثم يتطور هذا التبني الى البيئة الخاصة لعملهم أين تقوم هذه العبارات بتسيير سلوكيات وأفعال هؤلاء الأفراد في مواقف خاصة بنشاطهم (فياض، نظرية التشكيل البنائي، صفحة 39)

وفي نفس السياق يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاتصال التنظيمي يبرز في ثلاث بؤر من التشكيل: التصور والتطبيق والتلقي. وهاته البؤر تكون في ثلاث مراكز من المنظمة، التصور على مستوى الإدارة العليا والتطبيق على مستوى الإدارة الوسطى والتلقي على مستوى الإدارة الإشرافية، ويتم عبر هذه المراكز تحديد أعضاء المنظمة وكذا تحديد آليات التنسيق والعمل والتموضع داخل المنظمة.

4-2 اتجاه ما بعد الحداثة: النظرية النسوية:

ظهر هذا الاتجاه في تسعينات القرن الماضي، ويمثل هذا الاتجاه العديد من المقاربات التي توحدت فيما بعد لتشكل هذا الاتجاه وهذه النظرة الخاصة، وقد قامت هذه النظرية بدراسة الاتصال التنظيمي من عدة أبعاد تعود كلها لخلفيات سوسيو ثقافية خاصة. وتقوم هذه النظرية على أن الاتصال التنظيمي بين الموظفين تختلف عن الاتصال بين الموظفات، لكن المجتمع بصيغته الذكورية أثر على المنظمات كذلك ودفعها لطرح نظام واحد للاتصال لا يفرق بين الجنسين وفي بعض الأحيان يكون منحازا للموظفين أكثر من الموظفات. وتقول "Karen Lee Ashcraft" إحدى الباحثات في الاتصال التنظيمي من جانب النظرية النسوية أن إلغاء دور الجنس في عملية الاتصال التنظيمي وجعلها محايدة أثر كثيرا على فعاليتها داخل المنظمة، إذ أن الواقع المجتمعي وتصورات المجتمع وثقافته تلعب دورا في الاتصال التنظيمي حتى ولو لم تفر النظريات السابقة بذلك. وتشير الباحثة الى أن الاتصال التنظيمي، مثله مثل أنظمة الترقية والحوافز والعطل وغيرها، تحكمه الافتراضات المسبقة للجنس في المجتمع والمنظمة بصفة خاصة لأن هذه الأخيرة ما هي الا حيز صغير من المجتمع يلعب أفرادها نفس الدور الذي يلعبونه خارج هذا الحيز. (MOUFID, 2022, p. 322)

وتطرح هذه النظرية بعض الأحكام المتعلقة بالاتصال التنظيمي والتي جاءت على ثنائيات حسب المجتمع،

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

فالالاتصال التنظيمي تحكمه ثنائية كبيرة هي (ذكر / أنثى) حسب هذه النظرية، وهذه الثنائية تمثل الرمز الثنائي للمجتمع مثلما يوجد الرمز (1/0) في الحاسوب، فمع الثنائية تلك تتحكم في الاتصال التنظيمي ثنائيات لها علاقة مباشرة بتلك الثنائية والتي من بينها ثنائية (عقل / جسد) التي تغطي على الجانب المادي واللامادي لعملية الاتصال التنظيمي. ومن بين الثنائيات الكبرى كذلك هي ثنائية قيم (الذكورة / الأنوثة) في عملية الاتصال التنظيمي والتي يرى أصحاب هذا الاتجاه أنها تتبع من النظرية البيروقراطية في التنظيم والتي تمثل خلفية القيم الذكورية حسب المجتمع في قيم الرشد والعقلنة وغيرها. من هذا المبدأ تبدأ عملية تشخيص المهمة حسب الجنس بدل عملية المشاركة التي لا تجزئ المهام إلى مهام ذكورية وأخرى أنثوية ومن بينها مهام عملية الاتصال التنظيمي.

ومن بين الثنائيات التي طرحتها هذه النظرية والتي ترى أنها تتحكم في عملية الاتصال من مبدأ الثنائية الكبرى هي ثنائية (عمل / إدارة)، والتي تقسم عملية الاتصال إلى اتصال صاعد واتصال نازل يضيع بينها الكثير من المعاني والمعلومات وكذا روح المشاركة، وتتبع من هاته الثنائية كذلك ثنائية (سبب / فعل) والتي أوجدها الهيراركية ذات القطب الواحد والتي تؤثر كثيرا على عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات (محمد ج، 2020، صفحة 63)

ومن بين الثنائيات المؤثرة على الاتصال التنظيمي حسب هذا الاتجاه توجد ثنائية (منطقي / عاطفي) والتي تصدر من المجتمع ويتم تضخيمها في الهيكل التنظيمي والاتصال التنظيمي بصفة خاصة والتي تعطي الجانب الذكوري الأفضلية أثناء صياغة الرسالة الاتصالية. كما أن الباحثين في هذا الاتجاه انتقدوا ثنائية أخرى مؤثرة على الاتصال التنظيمي وهي ثنائية (القائد / الأتباع)، إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن عملية الاتصال التنظيمي تنظر إلى الأتباع بنظرة "نسوية" وتعطي الجانب الذكوري للقائد، حتى أن الرسالة الاتصالية الفعالة ينسبها أعضاء التنظيم للرجولة والرسالة الاتصالية ضعيفة الفعالية إلى النسوية. بل حتى في ثنائية (قطاع عام / قطاع خاص) أين يرى المجتمع على أن القطاع العام تحكمه الدولة (أنثى أو كما يقول الجزائريون الأم أو البقرة الحلوب مثلا على سوناطراك) والقطاع الخاص يحكمه رجال الأعمال.

3-4 المدرسة الموقفية:

فتتعرض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وأن هناك طرقا عديدة لذلك، ويسند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، حيث أن كل منظمة تحتاج أن تراعي المناخ والبيئة الذي تعمل فيه، وتحتاج المنظمة الواحدة إلى تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية طبقا لطبيعة عناصر إدارتها البشرية المختلفة، ويمكن الوصول إلى مناخ مفضل عن طريق استخدام اتصالات جيدة، ولا يتم ذلك إلا إذا سادت المنظمة روح التفاهم والتعامل الأخلاقي ونمو الاتصال مع الآخرين، ووجود اتصالات جيدة يمكن أفراد المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعامل من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة (السويدان، 2018، صفحة 18)

وقد تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه النظرية هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي تلائم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة. وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتمادا كبيرا على وجود مناخ مريح وجيد بين جميع الإدارات في التنظيم الإداري (زمينة، 2010، صفحة 138)

4-4 نظرية المعلومات:

تقدم بعض المساهمات في نظرية الاتصالات، فهي ترى أن الاتصال عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، وعرضها، على هذا فإن هناك

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث أو تقارير ...) إلى رموز معينة مثل تلك المستخدمة في المكتبات، كما تهتم بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع

المبحث الثالث: أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء (الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، 2002، صفحة 267).

كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

المطلب الأول: أثر الاتصال التنظيمي على البعد النازل

هذا النوع من الاتصالات يكون من الرئيس إلى المرؤوسين وتأخذ الشكل توجيهات أو تعليمات أو قرارات أو أوامر والعملية الاتصالية تعبر عن إحدى المهارات الأساسية التي ينبغي على الإدارة الاهتمام بها من أجل التكامل والتنسيق بين مختلف جهود العاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (حنفي، 2003، صفحة 167)، حيث يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة من خلال:

*توضيح وشرح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها.

*اطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطوير مستقبلها

*توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة

*اصدار التوجيهات الارشادات والتدريب والتحفيز وتقييم المرؤوسين

*حل مشكلات المرؤوسين

المطلب الثاني: أثر الاتصال التنظيمي على البعد الصاعد

هذا النوع من الاتصالات التي تحدث وتتم بين المرؤوسين إلى رؤسائهم، أي من أسفل إلى أعلى، من العاملين إلى الإدارة. حيث تكون الحاجة في كثير من الاحيان والاضاع واضحة وضرورية لاتصال العاملين بالقاعدة الإنتاجية بالمستويات الإدارية العليا، بمعنى ان ما يحدث في مثل هذه المواقف يكون مصدر في مثل مستوى ووضع إداري أقل أهمية من المستقبل.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

الاتصال من أسفل الى أعلى يعني نقل المعلومات التي لها اهمية كبيرة في عملية اتخاذ ووضع القرارات، والتخطيط العام وإعطاء الاوامر والتعليمات التي تتطلب التدخل لحل المشاكل المختلفة التي تظهر، والقيام بتذليل العقبات التي تؤدي الى توقف التنفيذ، بالإضافة لكل ذلك من الممكن ان تتضمن المعلومات التي تنقل الجوانب التي تؤدي الى التعديل والتطوير (القانونيين، 2011، صفحة 221).

من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال، ان المدير او المسؤول الاعلى ، الذي يقوم دائماً بعملية تشجيع وصول المعلومات من المراكز المختلفة الى أعلى، لديه معرفة كاملة وشاملة لجميع الابعاد في المنظمة وما يحدث بالعمل بها وبطبيعة الحال فهو يقف في وضع أفضل يساعده ويمكنه من اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة، ومدى وصول المعلومات الصاعدة الى مدير المؤسسة أو المنظمة، يتوقف مع معظم الاحيان على اتجاهاته نحو الاخرين، الذين يعملون معه، ويتوقف أيضاً على أفكاره واتجاهاته للحكم والسلطة والسيطرة والأساليب التي يتبعها في ممارستها. ومن أهم المشاكل التي تقف أمام المدير أو المسؤول هي: كيفية معرفة مدى تأثير الاتصالات التي يقوم بها مع الآخرين في إطار المؤسسة أو العمل من أجلها، ولكي يستطيع معرفة مدى هذا التأثير يجب أن يعرف ما هي ردود الفعل التي تحدث نتيجة الاتصالات التي تصل إليه.

ولقد دلت معظم الأبحاث التي ظهرت في هذا المجال أن زيادة مدى ومقدار عملية الاتصال الصاعدة إلى مدير المنظمة أو المؤسسة، عن مقدار وكمية العاملين والموظفين على اختلاف مراكزهم، فالوضع يدل على مدى الديمقراطية الموجودة لدى الإدارة في عملية تعاملها واتصالاتها مع الموظفين والعاملين.

وفي مثل هذه الحالة نقول إن المعلومات تسير في طريق مزدوج، وتتم دائرة الاتصال، ودون وجود وحدث هذا النوع من الاتصال، يصبح العاملون والموظفون في حالة انعزال عن الإدارة العليا ولا يستطيعون مناقشة مشكلاتهم العملية والشخصية مع أحد، وهذا الوضع من الممكن أن يؤدي إلى عدم القيام بالعمل، وإنجازه بالصورة التي يجب أن يكون عليها.

يجب أن نذكر أن تحقيق وإنجاز عملية الاتصالات الفعالة إلى أعلى في معظم الأحيان يكون صعباً وبصفة خاصة في المؤسسات والمنظمات الكبيرة، بالرغم من أهميتها الكبيرة في عملية اتخاذ القرارات السليمة والمجدية، ومن أشكال هذا النوع من الاتصالات الشائعة في المؤسسات والمنظمات نذكر صناديق الاقتراحات والاجتماعات والشكاوى والمطالب التي يتقدم بها المرؤوسين إلى المديرين.

إن عدم توفير المناخ والجو والوسائل الكافية لهذه الاتصالات تؤدي إلى القيام بعملية البحث والتفتيش عن وسائل أخرى أو إضافية من جانب العاملين والموظفين، للقيام بالتعبير عن موقفهم، وهذا من الممكن أن يأخذ جوانب وأشكال وصور سلبية غير مقبولة على الإدارة مثل المطبوعات والمنشورات السرية أو الإشاعات التي تخدم مصالح أفراد معينين وتضر بمصلحة المؤسسة.

وبالتالي فإن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في هذا البعد وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية عن واقع وأهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال من خلال:

*التعبير عن آراء المرؤوسين ومشكلاتهم

*تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياستها وخططها

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

*اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم

*المشاركة في صنع القرارات

المطلب الثالث: أثر الاتصال التنظيمي على البعد الأفقي

هذا النوع من الاتصالات التي تحدث وتتم بين الأفراد من نفس المستوى، ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي الإنجاز الواحد بهدف تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها وفي كثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي، ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.

كما يعتبر من الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان، وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصالات إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصالات بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة تعتبر ضرورية لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة (واخرون، 2000، صفحة 242) فمستوى الاتصال الأفقي يشجع على قيام علاقات صداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات وهذا يؤدي إلى تحقيق الفعالية، فالإتصال الأفقي له دور فعال في عنصر المرونة من خلال انتهاج الإدارة العليا على نظام الاتصال المفتوح وتكوين فريق عمل متماسك وله هدف واحد والاتفاق في الرأي الراشد وذلك من خلال:

*توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة

*تحسين نوعية وفاعلية القرارات

*تنسيق الاعمال والنشاطات المختلفة

*حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة

يعرف الإتصال الخارجي على أنه الجهود المخططة للتأثير في الرأي العام من خلال الأسلوب الجيد والأداء المسئول الذي يعتمد على الإتصال الثنائي المتبادل أي من خلال علاقة التأثير والتأثير. ويكون هذا النوع بين المنظمة، والجهات الأخرى الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لما لهما من دور في العمليات الإدارية والتنظيمية وعلاقة ذلك بالفعالية التنظيمية، وهذا من خلال الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدمية كانت في تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال والتي تمدهم بالشعور بالتعاون والانتماء والتماسك، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل وبالتالي ارتفاع معنوياتهم، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة الفردية منها والجماعية للمنظمة (عادل، 2006، صفحة 103).

هو مفهوم مستقل أو يتفرع عن مفهوم الإتصال عامة حيث يحمل مجموعة من الخصائص تجعله ينفرد بدراسة التنظيمات وأشكال الإتصال داخل المؤسسات والتنظيمات سواء كانت ذات بعد اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي وغيرها

الإتصال التنظيمي يجب أن تثير اهتمام الكثير من مسيري المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، خاصة وأن توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، سيفتح الباب

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

على مصراعيه أمام المؤسسات الأجنبية القوية، والتي تطور باستمرار أساليب التسيير والتنظيم والاتصال، للبقاء في القمة، والتفوق على الآخرين. فالمسيرون الذين يريدون النجاح في بناء شبكة علاقات مهنية متينة، عليهم أن يبحثوا بجد عن أفضل الطرق، وأنجع الأساليب، لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعاملين، والسيولة المعلوماتية الكاملة، حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد في العمل

خلاصة الفصل:

لقد أصبح لزاما على مسيري مؤسساتنا الوطنية، إعادة النظر في طرق وأساليب الإدارة والتسيير والتنظيم، وبالأخص في مجال العلاقات الإنسانية، وإدارة الموارد البشرية، وذلك عبر تعديل أو تغيير السياسة الاتصالية المتبعة، بشكل يمكنها من الاستمرار والتطور والنماء، في ظل الكم الهائل المتسارع الرهيب، من التغيرات المتواصلة يوميا، محليا وعالميا

وبالتالي فإن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في هذا البعد وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية عن واقع وأهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال من خلال: تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها وخططها، اطلاق الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم، المشاركة في صنع القرارات... الخ

ونظرا لتعاضد دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية وزيادة المشكلات في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال:

*بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العاملين عند المنظمة

*الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات الصلة بعمل المنظمة

*نبيل ثقة الجمهور وقبوله

*مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي بلدية أورلال

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية أورلال

المبحث الأول: بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة

البلدية هي أنها دائرة حكومية تعمل على تطوير المدن والقرى المحيطة بها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات العامة مثل إنارة الطرق وتجهيز الشوارع، وزراعة الأشجار، واللوحات الإرشادية، والعمل على تنظيم

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

أسواق ومخططات البناء، والحفاظ على نظافة المدينة، حيث تقوم الدولة بتخصيص ميزانية مناسبة للبلدية لتطور وتحسن شكل المدينة .

المطلب الأول: لمحة تعريفية للبلدية محل الدراسة

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (08-90) المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية: ((البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي)) القانون رقم (08-90) المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية

وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية (بوضياف، 2007، صفحة 128). وللبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

* البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.
* البلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية.
* البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.

ومن خلال ما سبق ذكره يتجلى لنا الدور الأساسي للتنظيم البلدي في الجزائر وعليه يجب الاطلاع على ماضي وواقع هذا التنظيم ومن أجل ذلك يجب دراسة المراحل التي مر بها (لباد، د س ن ، صفحة 167).

ومن بين بلديات تم اختيار بلدية أورلال حيث كانت أورلال في القديم تسمى (وعلان) كما جاء في النسخة التونسية (وعلان) في سنة 460 هجرية وهي بلدة من بلاد الزاب القبلي أو الصحراوي فهي من القرى تضم قبائل صنهاجة، ملوك القلعة من بني رمان وأثارها باقية إلى يومنا هذا في المكان المسمى بالأسوار....

وتعرضت هذه المنطقة إلى الاحتلال من طرف الرومان وأقاموا فيها مدينة جنوب وادي الجدي سميت آنذاك بجميلة الصغرى (القصبات) وتشهد بعض البقايا الأثرية على الأثر الحضاري الروماني رغم التخريب والسرقة في عهد الاستعمار الفرنسي وكذلك ساقية (بنت الخس) حزام حدود الدولة الرومانية عرفت هذه المنطقة الإسلام في ق 7 ميلادي الموافق للقرن الأول للهجرة 63 هـ على يد الصحابي الجليل “عقبة بن نافع” رضي الله عنه بعد بسكرة وتمكن المسلمون بعد ذلك من طرد الحاميات الرومانية وعادت الأرض إلى أصحابها، وبعدها تمكنت عائلة بني رمان من التحكم في زمام الأمور ببسكرة وما جاورها من قرى وتعود هذه العائلة إلى قبائل “صنهاجة (اسماعيل، 2011/10/26)

وفي سنة 443 هجرية هاجرت قبائل عربية ومنها بنو رمان وبنو هلال إلى إفريقيا حيث أن زحفهم هذا شبه انتشار الجراد واستقرت بعض القبائل في مناطق الزاب وبسكرة وتخلو عن التنقل والترحال لما وجدوه من خيرات وسهولة العيش في هذه المناطق ومن الأسر التي تسلطت على الجميع أسرة بني مزني التي سلم إليها الحفصيون “ملوك تونس مقاليد الحكم وكانت هذه الأخيرة منبعاً للظلم والتسلط مما أدى إلى ظهور أشخاص مناهضين إلى هذا التعس من بينهم العلامة “سيدي سعادة” ذلك الشيخ التقى الورع الذي حارب الظلم والفساد فشن عدة معارك ضد حاكم بسكرة “منصور بن فاضل بن مزني” وفي 705 هـ استشهد “سيدي سعادة” في هذه المعركة التي وقعت في منطقة أورلال وامليلي وحمل رأسه إلى “ابن مزني” وبقيت هذه الآثار لحد الآن بين أورلال وزاوية ابن واعر التابعة لبلدية امليلي (عثمان، 2013/06/05)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية أورلال

انبعثت دائرة أورلال من التقسيم الإداري لسنة 1987 تضم البلديات التالية (أورلال امليلي، امخادمة، أوماش، وليوة) تقع في الجهة الجنوبية الغربية لإقليم ولاية بسكرة، تتربع على مساحة تقدر ب 190.10 كلم² بحيث يشترك في حدودها مع البلديات التالية

1/ من الجهة الشمالية: بلدية بوشقرون

2/ من الجهة الجنوبية: بلدية السطيل التابعة لولاية الوادي

3/ من الجهة الشرقية: بلدية امليلي

4/ من الجهة الغربية: بلدية امخادمة

وتضمنت مقر البلدية الجديدة على قطعة معينة تنتمي إلى مجموعة من الخواص رقم 37 من مخطط مجلس الشيوخ لدوار أورلال والتي تقدر مساحتها بـ 6923.00 م² منها 5941.00 م² غير مبنية ويحدها من الشمال الغربي: أرض شاغرة، ومن الشمال الشرقي: شارع، ومن الجنوب الشرقي: شارع، ومن الجنوب الغربي: أرض شاغرة. وهنا أطلق عليها تسميت مقر البلدية الجديدة ويكمن المقر بالضبط بشارع بلوافي جاب الله أورلال.

وكما يتفرع عنها فرعين إداريين فرع يقع في حي مازري السعيد ويتفرع على أكثر من 8 موظفين مصنفين صنف المرسمين وصنف المتعاقدين والفرع الثاني يقع بشارع عبد المجيد عشبية ويتوفر أيضا على أكثر من 10 موظفين بصنفين مختلفين المرسمين والمتعاقدين

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة:

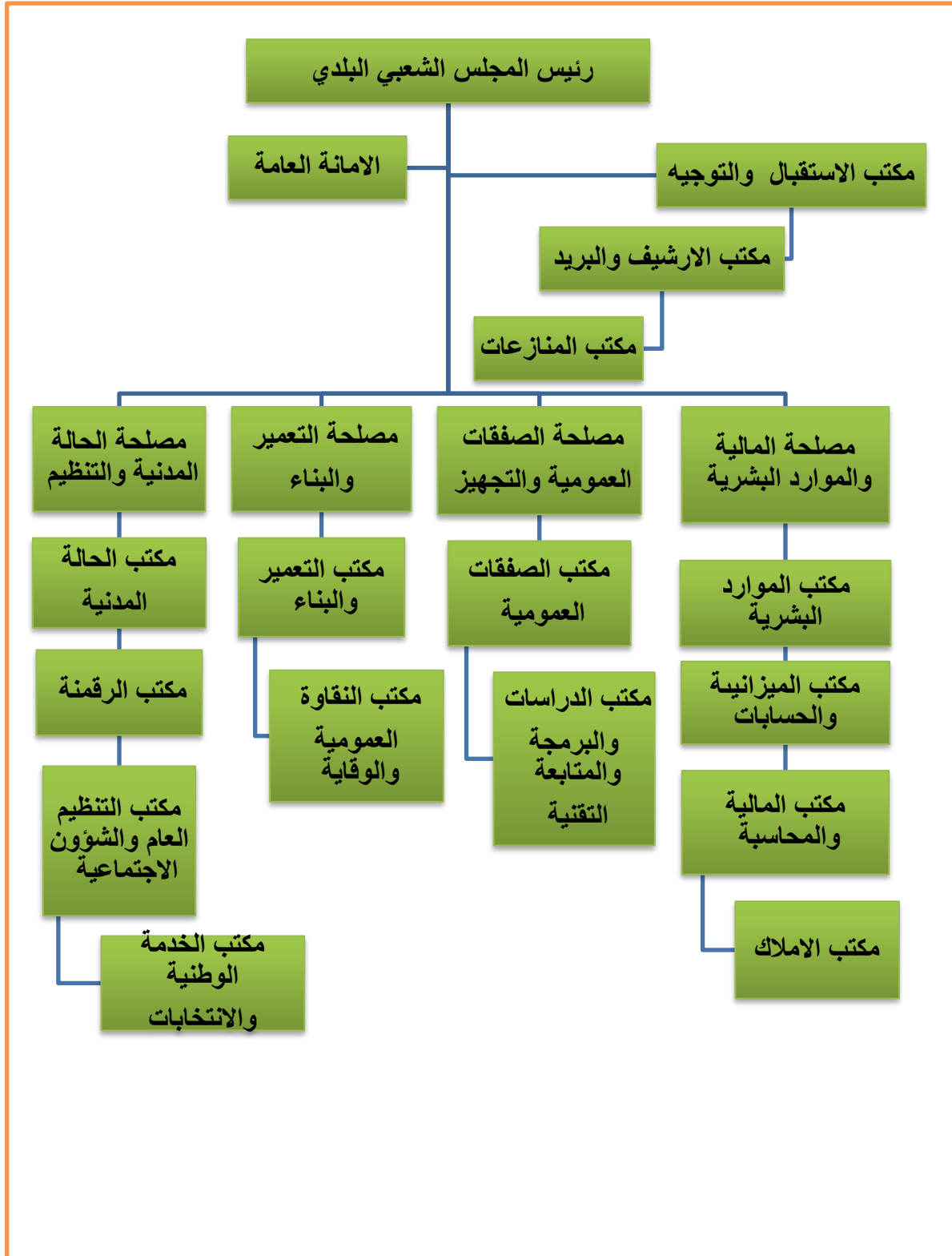
الهيكل التنظيمي للبلدية المركزية والوحدات الإدارية (المناطق) يدعو المجلس إلى الانعقاد في مواعيد يعينها الرئيس ويعلن عنها ويعد جدول الأعمال، ويبلغ الأعضاء، ويرأس الجلسات ويتولى إدارتها والمحافظة على النظام فيها. وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم للهيكل التنظيمي يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي يركز على:

- تنظيم السلوك الرسمي وتحديد خط السلطة والاتصال
- توزيع الموظفين على مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة
- تحديد التسلسل الهرمي والمستويات الإدارية ونطاق الإشراف
- تمثيل كافة الأنشطة والعمليات والوظائف الأساسية في التنظيم
- تحديد أجزاء التنظيم الأساسية: التعقيد، والترسيم، والمركزية

أي أن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية التي تظهر الحدود الرسمية التي تعمل خلالها المنظمة ويمثل ذلك الهيكل في شكل خريطة تعليمية وهو موضح في الشكل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

كما يندرج ضمن هذا الهيكل مجموعة من المصالح التي تنقسم على مجموعة من المكاتب التي تقوم بمهام واعمال محددة وهذا ما سنتناوله في المطب الثالث



شك
الما

01/ رئيس المجلس الشعبي البلدي: طبقا للمادة 13 من قانون البلدية: ((يدير البلدية ويشرف على تسيير شؤونها مجلس شعبي بلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي)) يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة مجلس منتخب وجهاز مداولة هو المجلس الشعبي البلدي وتقتضي دراسة هذا الهيكل المسير التطرق لتشكلته وقواعد عمله وسيره ونظام مداولاته وصلاحياته.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

02/ الأمين العام للبلدية: أن الكاتب العام يسهر على حسن سير الإدارة في الميدانين الإداري والمالي وذلك طبقاً للتشريع الجاري العمل به. وحسب ما جاء في المادة 13 من الجريدة الرسمية من مهام:

التحضير لاجتماعات المجلس الشعبي البلدي

ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي

تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية

تحضير كل الوثائق اللازمة لاشتغال المجلس الشعبي ولجانه

وضع كل الوسائل البشرية والمادية الضرورية تحت تصرف الأعضاء المجلس من أجل السير الحسن لأشغال المجلس ولجانه

السهر على تعيين الموظف المكلف بتنسيق أشغال دورات المجلس الشعبي ولجانه

ضمان الحفظ الجيد لسجلات المداورات

متابعة البرامج التنموية للبلدية والمشاريع التي اقرها المجلس

تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية

ضمان احترام التشريع والتنظيم المعمول به

مجال تسيير الموارد البشرية والتسيير المالي والمزايا نياتي والصفقات العمومية

ضمان السر العادي لمصالح البلدية ومراقبة نشاطاتها

ضمان تنفيذ إجراءات النظافة والنقاوة العمومية

متابعة قضايا المنازعات البلدية

تحضير مشروع الميزانية وتنفيذها

متابعة تسيير ممتلكات البلدية وحفظها وصيانتها المرسوم التنفيذي رقم 16-230 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1438 الموافق لـ 13 ديسمبر 2016 يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية ص 03-05.

03/ الأمانة العامة: وهو وسيلة ربط بين مختلف مصالح البلدية ويقوم بتسجيل جميع المراسلات الإدارية بكراس خاص سنوي يعد للغرض وتسجيل البريد الصادر والوارد وتوزيعه على مختلف المصالح بعد الاطلاع عليه من طرف الكاتب العام ورئيس البلدية واستقبال المكالمات الهاتفية وتسجيلها تنظيم استقبالات مواعيد الكاتب العام.

04/ مصلحة المالية والموارد البشرية: هي مصلحة حيوية في الإدارة البلدية تعمل على تحصيل كافة المداخل المترتبة من أي استغلال يهتم بما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

- تسيير الممتلكات البلدية عن طريق تحسين الأسعار وتجديد العقود
- الوصاية والرقابة على جميع المؤسسات الاقتصادية المحلية للبلدية
- التكفل بتسيير عقود الايجار الخاصة بـ: السوق الأسبوعي، المحلات التجارية والمهنية التابعة لممتلكات البلدية
- ويتضمن مكاتبين:
- أ/مكتب الحرفيين: يعتمد على التسجيل في سجل الصناعة التقليدية والحرف هذا بالنسبة لتعاونيات ومقاولات
- ب/مكتب الملكية: مكلف بمراقبة المحلات التجارية والمؤسسات الاقتصادية والمهنية عن طريق التسجيل والقيود في السجل التجاري، تطبيق نظام العمران التجاري الذي ينص على مطابقة النشاطات التجارية طبقا للقوانين المعمول بها.
- كما أن المصلحة تلعب دور نشيط وأكثر ديناميكية في تحسين مستوى الموارد الجبائية ومردوديتها، حيث أنها تقوم بـ:
- تحيين الإتوات المستحقة للبلديات والمترتبة عن حقوق الطرق، حقوق التوقف والأماكن، حيث تعتمد بالدرجة الأولى على الرسوم العقارية ورسوم التطهير.
- تنشيط الاستثمارات عن طريق تفضيل مبدأ المزايدة في اختيار أحسن مسير ومستثمر.
- خلق فضاءات تجارية وتنظيم تظاهرات اقتصادية نصف شهريا.
- كما أن المصلحة تستقبل الملفات المتعلقة بطلب محلات تجارية على مستوى البلدية في حدود الإمكانيات المتوفرة لها.

05/ مصلحة الصفقات العمومية: تحتل الصفقات العمومية مكان أساسي في نشاطات الإدارة المتمثلة للدولة بغرض المحافظة على المال العام وبالتالي فإن تسيير هذه الأخيرة متعلقة بالمكانيزمات المسطرة من طرف الإدارة خاصة ما تعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل لهذه المعاملات وإنجاز الأشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية وتبرم الصفقات العمومية تبعا لإجراء المناقصة التي تعتبر القاعدة العامة أو الإجراء بالتراضي ومكتب الصفقات العمومية يتولى ما يلي:

- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها
- تنظيم المناقصات والعقود وتنفيذها
- إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع
- ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض، وكذلك الصفقات العمومية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

06/مصلحة التعمير والبناء والأشغال العمومية تهتم بما يلي:

- التكفل بمختلف انشغالات المواطنين والحرص على إيجاد الحلول اللازمة على مستوى المصلحة
- إعداد عقود التعمير وتسليمها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 19/15 المؤرخ في 25 يناير 2015 ويتمثل في:
رخصة البناء-رخصة التجزئة – رخصة الهدم – شهادة التعمير – شهادة المطابقة-اعداد عقود إدارية للتجزئات – الاحتياطات العقارية.
- التكفل بملف البناء في إطار التسوية طبقا للقانون رقم 08/15 المؤرخ في 20/07/2008 (رخصة إتمام الإنجاز-شهادة المطابقة – رخصة بناء على سبيل التسوية – رخصة إتمام على سبيل التسوية)
- إجراء المعاينات للبناءات الفوضوية مع إعداد محاضر ومخالفات (البناء بدون رخصة)
- متابعة المشاريع في إطار التنمية البلدية
- الحرص على احترام المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير
- منح رخص الترميمات الصغيرة وتسريح الطرقات من أجل تزويد المواطنين بمختلف ضروريات الحياة من الماء والغاز وقنوات صرف المياه القدرة
- مرافقة مختلف المراكز التقنية من أجل إحصاء البناءات القديمة الموجودة على مستوى البلدية مع تقديم الملاحظات والحلول للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

07/مكتب الوقاية وحماية البيئة يتكفل بما يلي:

- إقامة مختلف المعاينات الميدانية المتعلقة بالبيئة.
- متابعة عمليات تنظيف المحيط.
- إعداد مخطط حرائق الغابات وكذا مخطط الاسعافات لبلدية المدنية.
- تسيير ورشات الجزائر البيضاء.

08/مصلحة الحالة المدنية: يعتبر فرع الحالة المدنية من أنشط وأهم الفروع بالإدارة البلدية نظرا لمهامه المتعددة التي تتعلق بصفة رئيسية باستخراج مختلف الوثائق لتشكيل الملفات الادارية التي تهم شؤونه اليومية، كما يعتبر واجهة البلدية، فالمواطن في أغلب الأحيان يطلق حكمه عليها من خلال مصلحة الحالة المدنية ومستوى جودة الخدمة الادارية التي تقدمها، ومن بين أهم المهام التي يتكفل بها:

-إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها

-استخراج كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية

-إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

-تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش

* **مكتب الانتخابات:** يتولى مجموعة من المهام المتعلقة بالعملية الانتخابية من خلال ما يلي:

-تسجيل المواطنين في القائمة الانتخابية

-استخراج بطاقة الناخب وتوزيعها

-فتح عملية المراجعة العادية السنوية للقوائم الانتخابية خلال شهر أكتوبر من كل سنة وكذا عملية المراجعة الاستثنائية عند كل استحقاق انتخابي

-السهر على تنظيم المواعيد الانتخابية (اعداد قوائم الناخبين وتجهيز مكاتب ومراكز الاقتراع)

-استقبال ملفات تحويل الإقامة كما تقوم بمنح تحويل الإقامة للراغبين في شطب أنفسهم من القائمة الانتخابية لبلدية المدينة

-شطب المواطنين من القائمة الانتخابية (تحويل الإقامة، الوفيات، التسجيل)

-فتح سجلات التسجيل والشطب وكذا سجل الطعون وغلقها في كل مراجعة (عادية، استثنائية)

-عرض ملفات الشطب والتسجيل على اللجنة الإدارية الانتخابية

-تنصيب اللجان الإدارية واللجان البلدية في كل استحقاق انتخابي

-إعداد قوائم المسجلين لمكاتب الاقتراع

-تقديم المعلومات المطلوبة من طرف الاجهزة الأمنية

***كما نجد فيه مكتب خاص بالخدمة الوطنية يتكفل بـ**

-إعداد الجدول السنوي لإحصاء شباب الخدمة الوطنية

-إعداد شهادات التسجيل والإحصاء

-توزيع الاستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.

***مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية:** يمتاز هذا المكتب بالحركية الدؤوبة في معالجة قضايا المواطنين من خلال المهام الموزعة على الموظفين حسب اختصاص كل موظف وتتضمن ما يلي:

***فرع التمهين والتكوين:** ويقوم هذا الفرع بالمهام التالية: تسجيل الشباب الراغبين في تعلم المهن،

المصادقة على ملفات التمهين، الاتصال بأصحاب المهن والحرف لتحديد الاحتياجات، الاتصال بمراكز التكوين

فرع المنحة الجغرافية للتضامن في الإطار القانوني نجد: المرسوم التنفيذي رقم 96-353 المؤرخ في 19 أكتوبر 1996، المتمم للمرسوم رقم 94-336 المؤرخ في 24 أكتوبر 1994، المتعلق بمنح تعويضات الشبكة الاجتماعية.(AFS-IAIG)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

المنحة الجزافية للتضامن عبارة عن اعانة مباشرة مخصصة للفئات السكانية عاجزة عن العمل والتي لا تستطيع الاستفادة من فرص مولدة للمداخل المنبثقة عن الانعاش الاقتصادي وأجهزة ترقية الشغل. يهدف هذا البرنامج اساسا الى الادمج الاجتماعي للفئات السكانية المعوزة وتدعيم الانسجام الاجتماعي مع ضمان حقوقهم الاجتماعية الاساسية.

-**الفئات المستفيدة هم:** أرباب العائلات أو الاشخاص الذين يعيشون بمفردهم، بدون دخل، البالغين أكثر من 60 سنة

أرباب العائلات أو الاشخاص الذين يعيشون بمفردهم بدون أي دخل، المعاقين جسديا أو ذهنيا الغير قادرين عن العمل المرأة ربة عائلة بدون دخل مهما كان سنها

-الاشخاص المكفوفين الذين يتقاضون اجرا مساوي او اقل من الاجر الوطني الادنى المضمون

- الاشخاص البالغين أكثر من 60 سنة من العمر الغير متواجدين بمؤسسات مختصة والغير مستفيدين من اي مورد مالي، المتكفل بهم من طرف عائلات قليلة الدخل

-العاجزين والذين يعانون من امراض مستعصية العلاج البالغين أكثر من 18 سنة من العمر الذين يعانون من امراض مزمنة والحاملين لبطاقة اعاقاة وليس لديهم اي مورد مالي

-العائلات ذات الدخل الضعيف التي تتكفل بشخص او عدة اشخاص معاقين البالغ سنهم اقل من 18 سنة وليس لديهم اي مورد مالي والحاملين لبطاقة اعاقاة.

-**مزايا البرنامج: تدفع** المنحة الجزافية للتضامن شهريا لكل مستفيد تقدر بـ 3000 دينار جزائري مع مبلغ اضافي يقدر بـ 120 دينار جزائري عن كل شخص تحت كفالة المستفيد، على ألا يتجاوز عددهم ثلاثة (03) أشخاص يستفيد جميع الأشخاص المعنيون وكذا ذوي الحقوق بالمنحة الجزافية للتضامن بالتغطية الاجتماعية.

***فرع الكفالة والاحتياج: هو مكتب تابع للشؤون الاجتماعية يقوم بـ:**

أ/إصدار شهادة الكفالة: للخدمة الوطنية والملفات الإدارية

ب/إصدار شهادة الاحتياج: للملفات الإدارية منحة التمدرس، وإعانة رمضان

***فرع الحج** يقوم ب: تحضير عملية الحج (الإعلان، الملفات)، ملفات جواز السفر

***فرع النشاط الرياضي:** تسيير الملعب البلدي، متابعة النشاط الجماعي من الجانب الرياضي، برمجة دورات رياضية ترفيهية للشباب

***فرع الأعياد والمناسبات:** مراسلة الجمعيات لتحضير البرامج، تنظيم الاحتفالات، الإشراف عليها (الأعياد الدينية، الأعياد الوطنية والمناسبات التاريخية)

المبحث الثاني: إطار المنهجي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث دراسة الإطار المنهجي للبحث وذلك من خلال مجتمع الدراسة وعينتها وطرق جمع البيانات أداة الدراسة صدقها وثباتها

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين ببلدية أورلال والبالغ عددهم (52) عامل، إداري، واعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث بالجملة حيث قمنا بتوزيع الاسبانية عليهم عبر زيارات ميدانية، وتم استرجاع 36 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ليتم تحليلها إحصائية

ثانياً: طرق جمع البيانات

البيانات الأولية: تم تحصل على البيانات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها SPSS وهو (Statistical package for social Sience)

الإحصائي (V-19) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قضا به

2 البيانات الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمجلات، والمواقع من شبكة المعلومات المتعلقة بالموضوع فيه البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة، والهدف حق ذلك تقديم إطار مفاهيم نظري للصغير ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في دراستنا. مقاييس الإحصاء الوصفي Measures Descriptive
:statistic

وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

معامل الثبات الفا كرونباخ: ويستخدم الإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة

معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث

تحليل التباين الانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح

تحليل الانحدار المتعدد؛ وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

معامل الرياض بيرسون: لدراسية العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وصدقها وثباتها.

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ويمكن تعريف الاستبانة على أنها وسيلة أداة الجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص لتعبئتها، وقد تم تقسيم استبانة البحث:

جزئين رئيسيين هما:

الجزء 01: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوضعية المهنية -الخبرة المهنية)

الجزء 02: والخاص بمتغيرات الدراسة، ويحتوي محورين:

المحور الأول: والخاص بمتغير الاتصال التنظيم وهدفهم له 15 عبارة

المحور الثاني: والخاص بمتغير الرضا الوظيفي حيث صدمه له أبعاد كالتالي:

الأجر وتمثله العبارات من 01-05

محتوى العمل وتمثله العبارات من 01-04

نمط الإشراف وتمثله العبارات من 01-02

جماعة العمل وتمثلها العبارات من 01-05

ساعات العمل وتمثله العبارات 01-04

ظروف العمل المادية تمثلها العبارات من 01-04

وقد استخدم سلم ديكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) الحدود الدنيا والعليا للمقياس ليكارت الخماسي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة):

يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من انها تخدم أهداف البحث ثم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه الحكم لازما. وقد تمت دراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتضع الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري لأداة، وبذلك إعتبرت الأداة الصالحة لقياس ما وضعت لأجله.

صدق المحك: تم حساب معامل الصدق المحك ن خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول 01 إذا نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.866 وهو مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وابعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت للقياس.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة Reliability:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "الفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة، القيام بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 05: معاملات صدوق والثبات

عناوين المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	0.710	0.842
المحور الثاني	0.871	0.933
محتوى العمل	0.799	0.893

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

0.891	0.795	فرص الترقية	
0.879	0.774	نمط الإشراف	
0.941	0.886	جماعة العمل	
0.949	0.902	ساعات العمل	
0.908	0.825	ظروف العمل المادية	
0.888	0.790	الرضا الوظيفي	
0.866	0.750		الإستبيان ككل

تمت دراسة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق لكل محور في الاستبيان. أظهرت النتائج أن معامل الثبات للمحور الأول "الاتصال التنظيمي" يبلغ 0.710، بينما معامل الصدق لهذا المحور يبلغ 0.842. بالنسبة للمحور الثاني "الرضا الوظيفي"، كان معامل الثبات يبلغ 0.790، ومعامل الصدق يبلغ 0.888. بالنسبة للإستبيان ككل، تبلغ قيمة معامل الثبات 0.750، في حين يبلغ معامل الصدق 0.866. يُلاحظ أن قيم المعاملات تشير إلى مدى موثوقية الأداة في قياس المتغيرات المرتبطة بكل محور ودقتها في تلك القياسات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

سوف نحاول من خلال هذا الجزء تحليل البيانات المستقاة من إجابات عينة الدراسة عن الاستبيانات التي تم توزيعها عليها. ونقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة من خلال التطرق إلى المميزات الشخصية لها من حيث الجنس، التخصص والمستوى التعليمي.

1- توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس.

النسب %	التكرار	الاحتمالات
60,0	21	ذكر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

40,0	14	أنثى
100,0	35	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

وفقاً للبيانات المقدمة، يمكننا استنتاج أن هناك عينة تحتوي على مجموعة من الأفراد يتم تصنيفهم إلى جنسين، الذكور والإناث. وتشير الأرقام إلى أن هناك 21 فرداً من الذكور، ممثلين نسبة 60.0% من العينة، في حين يوجد 14 فرداً من الإناث، ممثلين نسبة 40.0% من العينة.

وبناءً على هذه البيانات، يمكن أن نستنتج أن العينة تظهر تفوقاً طفيفاً للذكور بالمقارنة مع الإناث، وأن أغلب المناصب في المؤسسة للذكور بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستدعي الذكور على الإناث.



الشكل رقم (17): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس.

2- توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة العمرية:

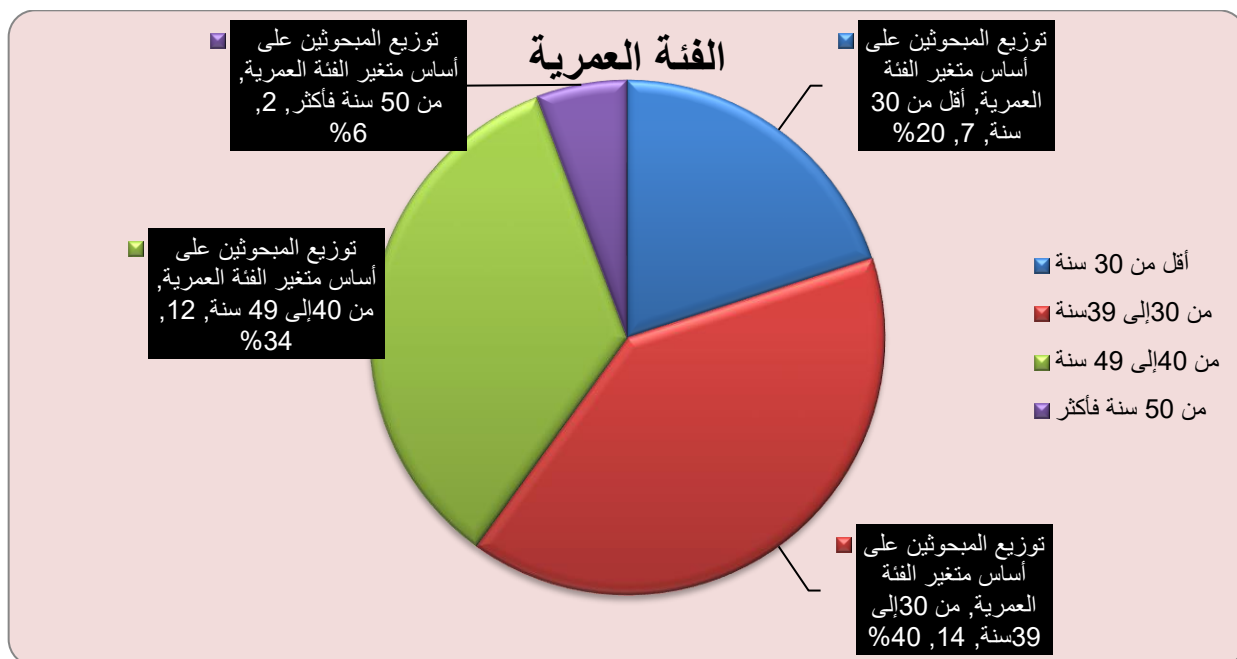
الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة العمرية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
20,0	7	أقل من 30 سنة
40,0	14	من 30 إلى 39 سنة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

34,3	12	من 40 إلى 49 سنة
5,7	2	من 50 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم (18): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الفئة العمرية.

بناءً على هذه البيانات، يمكن أن نستنتج أن الفئة العمرية الأكثر شيوعاً في العينة هي تلك التي تتراوح أعمارها بين 30 و 39 سنة، حيث تشكل 40% من العينة. تليها فئة الأعمار من 40 إلى 49 سنة بنسبة 34.3%، وتم الفئة العمرية التي تقل أعمارها عن 30 سنة بنسبة 20.0%. وأخيراً، تعتبر فئة الأعمار من 50 سنة فأكثر الأقل انتشاراً في العينة بنسبة 5.7% وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من فئة الشباب وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يستوجب التوجه نحو الشباب الذين يملكون المعارف والمهارات اللازمة للعمل.

3- توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

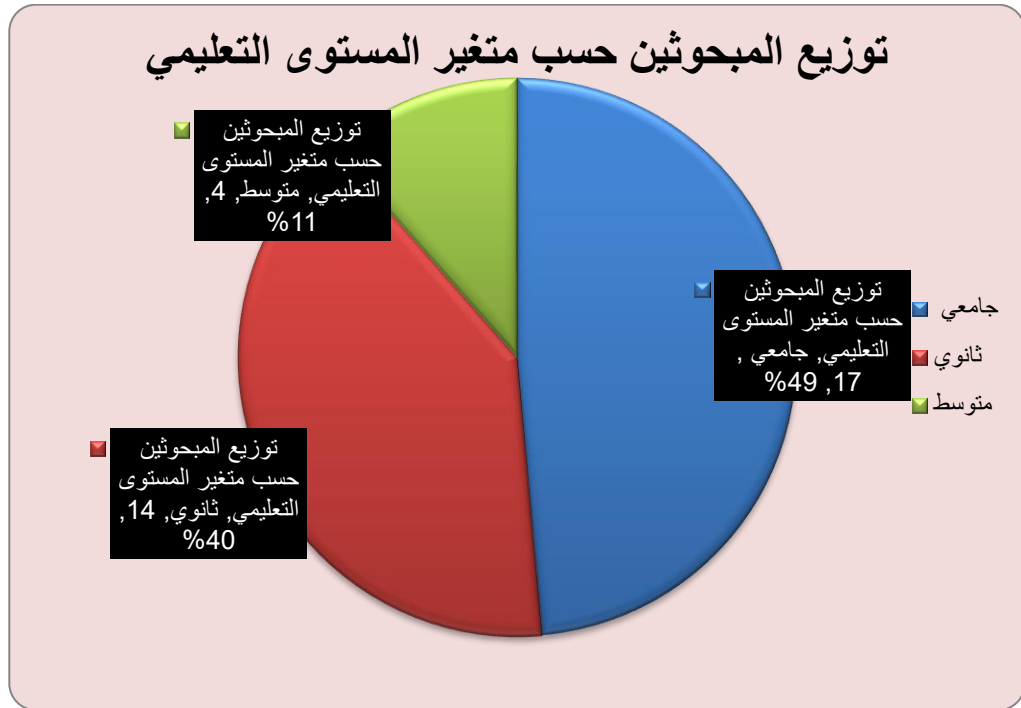
الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير المستوى التعليمي.

النسب %	التكرار	الاحتمالات
48,6	17	جامعي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

ثانوي	14	40,0
متوسط	4	11,4
المجموع	35	100,0

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم (19): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير المستوى التعليمي.

بناءً على البيانات المقدمة، يمكننا تحليل توزيع المستويات التعليمية في العينة على النحو التالي:

بناءً على هذه البيانات، يمكننا أن نستنتج أن العينة تحتوي على عدد كبير من الأفراد ذوي مستوى الجامعي، حيث يشكلون النسبة الأعلى بنسبة 48.6%. يليهم الأفراد ذوو مستوى تعليم ثانوي بنسبة 40.0%، وأخيراً يوجد عدد قليل من الأفراد ذوي مستوى المتوسط بنسبة 11.4%. ومن هنا نستطيع القول إن المؤسسة تعتمد على الكفاءات في إنجازها عملها.

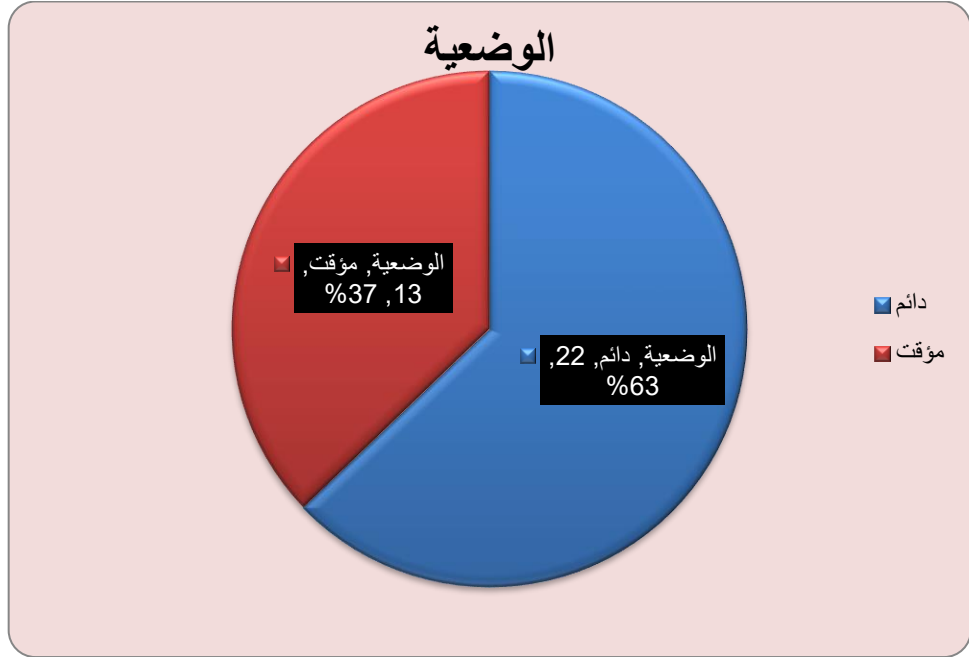
الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين على أساس الوضعية

الاحتمالات	التكرار	النسب %
دائم	22	62,9

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

مؤقت	13	37,1
المجموع	35	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم: (20) يوضح توزيع المبحوثين على أساس الوضعية

وفقاً للبيانات المقدمة، يتعلق الأمر الآن بتحليل توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً للوضعية. وتشير الأرقام إلى وجود 22 مشاركاً يعملون في وضعية دائمة، ما يمثل نسبة 62.9% من المشاركين. بينما يوجد 13 مشاركاً يعملون في وضعية مؤقتة، مما يمثل نسبة 37.1% من المشاركين.

بناءً على هذه البيانات، يمكن أن نستنتج أن العينة تتألف بشكل رئيسي من المشاركين الذين يعملون في وضعية دائمة، حيث يمثلون النسبة الأعلى بنسبة 62.9%. بينما يوجد عدد أقل من المشاركين الذين يعملون في وضعية مؤقتة بنسبة 37.1%.

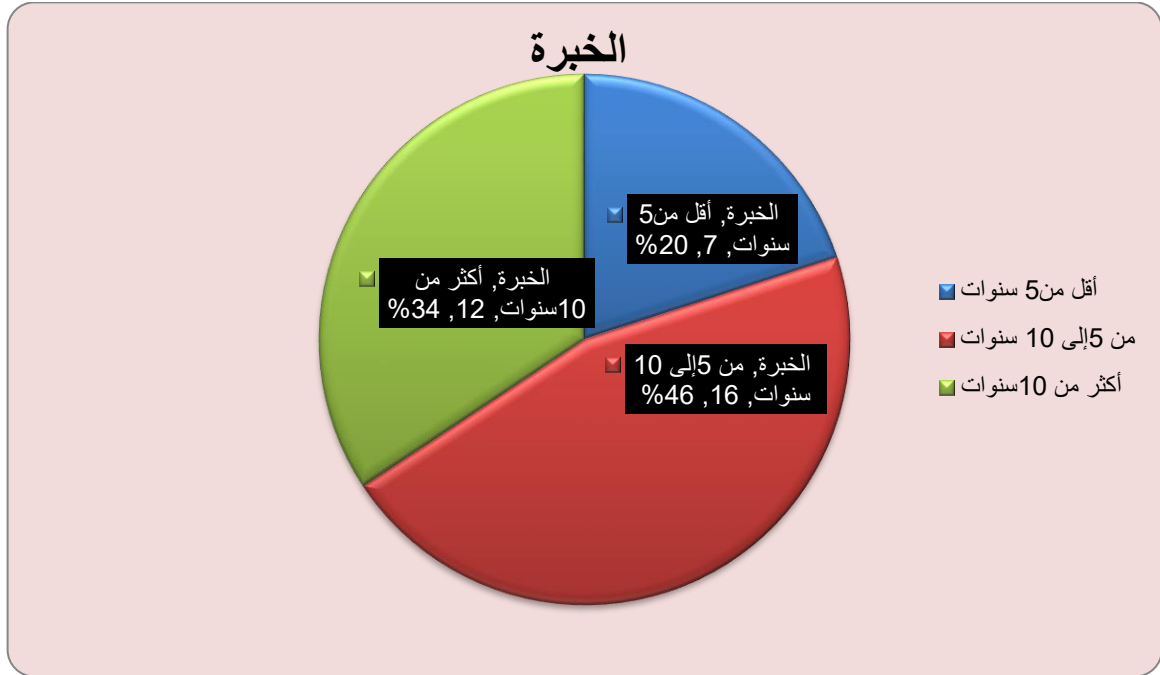
الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين على أساس الخبرة:

الاحتمالات	التكرار	النسب %
أقل من 5 سنوات	7	20,0
من 5 إلى 10 سنوات	16	45,7
أكثر من 10 سنوات	12	34,3

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

المجموع	35	100%
---------	----	------

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



شكل رقم (21): يوضح الخبرة

تستند الفقرة التالية إلى البيانات المقدمة حول توزيع الخبرة في العينة:

بناءً على هذه البيانات، يمكن أن نستنتج أن العينة تتكون من أشخاص ذوي خبرة متنوعة. يمثل الأشخاص الذين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات النسبة الأعلى في العينة بنسبة 45.7%. يليهم الأشخاص الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 34.3%، و ثم الأشخاص الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 20.0%.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كول لمجروف - سمرنوف Kolmogorove Smirnov - لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية شرط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها، وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة و أكبر من مستوى الدلال المعتمد (0.05) فإننا تقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

الجدول رقم(11): اختبار التقريع الطبيعية الصغيرات الدراسة~Sample Kolmogorove Smirnov

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة SIG
الاتصال التنظيمي	0.954	0.150
المجموع	0.954	0.150
الرضا الوظيفي	الأجر	0.181
	محتوى العمل	0.0096
	فرص الترقية	0.181
	نمط الإشراف	0.007
	جماعة العمل	0.052
	ساعات العمل	0.087
	ظروف العمل المادية	0.325
	المجموع	0.325
		0.965

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار Kolmogorove Smirnov بين أن القيمة الاحتمالية sig لكل من الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثانيا: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف تقوم بتحليل محاور بالاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

SPSS الجدول (12) : الحدود الدنيا والعليا المقياس ليكرت الخماسي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية أورلال

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
فئات المتوسط الحسابي	4.2-5	3.40-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	0.1-1.79

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

السؤال الأول: ما مستوى الاتصال التنظيمي في بلدية أورلال؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث.

أولاً: محور الاتصال التنظيمي

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	المعلومات التي تصلك تكون عن طريق الإدارة مباشرة	1,632	3,43	4	موافق
2	تكون المعلومات التي تصلني من الإدارة واضحة ومفهومة	1,285	3,37	6	محايد
3	أتلقي الأوامر من طرف الإدارة	1,349	2,94	11	محايد
4	تلتزم حضور الندوات والاجتماعات التي تدعو إليها الإدارة	1,218	2,40	12	غير موافق
5	يشارك الموظفون في إعداد سياسات وأهداف المؤسسة	1,349	3,66	1	موافق
6	يعتمد المشرف علي في إنجاز بعض الأعمال الصعبة	1,349	2,94	11	محايد
7	أحل المشاكل التي تخص أداء عملي بالاتصال بالإدارة	1,218	2,40	12	غير موافق
8	تستمع الإدارة وتهتم بمشاكل العمال وانشغالاتهم	1,349	3,66	1	موافق
9	أصل بالإدارة عن طريق المسؤول مباشر	1,168	3,60	2	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية أورلال

10	يشعرنى نقل اهتماماتي الوظيفية للإدارة المسؤولة بقيمتي المهنية	1,332	3,14	7	محايد
11	تأخذ الهيئة المشرفة عليا مباشرة انشغالاتي بعين الاعتبار	1,215	3,37	5	محايد
12	يتضمن اتصالي بالإدارة انشغالاتي كيفية تحسين مستوى أدائي	1,150	3,03	9	غير موافق
13	أتواصل دوما مع زملائي في العمل لإنجاز أي مهمة بالإدارة	1,478	3,14	8	محايد
14	يتم الاتصال بيني وبين زملائي بشكل جيد	1,067	3,54	3	موافق
15	استوعب كل ما يصلني من معلومات من طرف زملائي	1,382	3,03	10	محايد
	المعدل العام للمحور	,55116	3,1771		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (13) أن محور الاتصال التنظيمي بلغ متوسطه الحسابي (3,1771) بانحراف معياري (0,55116) ووفقا لمقياس الدراسة فإن الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن (3,39-2,60), كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور جاءت ما بين القبول المتوسط والمحايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,40-3,66), وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,067-1,632), وهذا ما يدل على أن بلدية أورلال وحسب إجابات المبحوثين تحرص على جمع المعلومات الكافية عن مجال نشاطها في الوقت المناسب، وتبني توقعات مسبقة تمكنها من التحرك في الوقت المناسب.

السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي في بلدية أورلال؟

ثانيا: محور الرضا الوظيفي

(1) الأجر

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	يلبي لك أجرك احتياجاتك الأساسية لك وأسرتك	1,632	3,43	2	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

2	ترى أن أجرك الذي تحصل عليه يتناسب مع جهدك المبذول في العمل	1,285	3,37	3	محايد
3	يتوافق أجرك مع نظائرك في مؤسسات مماثلة أخرى	1,349	2,94	4	غير موافق
4	سياسة الأجور والمكافآت المتبعة عادلة	1,218	2,40	5	غير موافق
5	قيمة المكافآت تتناسب مع حجم العمل الإضافي	1,349	3,66	1	موافق
بعد الأجر		,79676	3,1600	3	محايد

(2) محتوى العمل

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تتعرف على زملائك بالجهد الذي يبذلونه في العمل	1,505	2,97	2	محايد
2	الإدارة تشركك في اتخاذ القرارات	1,256	2,80	3	محايد
3	تطبق أنظمة العمل على الجميع دون تمييز	1,337	2,51	4	غير موافق
4	المسؤوليات والمهام الموكلة إليك واضحة	1,538	3,40	1	موافق
محتوى العمل		,89272	2,9214	3	محايد

(3) فرص الترقية

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	الترقية تتم على أساس الجهد المبذول	1,632	3,43	2	موافق
2	الترقية تتم على أساس الأقدمية	1,285	3,37	3	محايد
3	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية	1,349	2,94	4	محايد

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

غير موافق	5	2,40	1,218	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية	4
موافق	1	3,66	1,349	الشهادات أو المؤهلات المتحصل عليها العامل أولوية في الترقية	5
محايد	3	3,1600	,79676	فرص الترقية	

(3) نمط الإشراف

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	يتعامل معك المسؤولين بشكل ودي	1,141	3,86	1	موافق
3	هدف زيارة المشرف لتصيد الأخطاء	1,632	3,43	2	موافق
	نمط الإشراف	1,10860	3,6429	1	موافق

(4) جماعة العمل

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تعمل ضمن فريق عمل محدد	1,285	3,37	2	محايد
2	وجودك ضمن فريق عمل يشعرك بالارتياح	1,349	2,94	3	محايد
3	أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين	1,218	2,40	4	غير موافق
4	يتم العمل بينك وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون	1,349	3,66	1	موافق
	جماعة العمل	,73536	3,0929	4	محايد

(4) ساعات العمل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	يطبق نظام ساعات العمل على الجميع دون تمييز	1,632	3,43	1	موافق
2	لا تشعرني ساعات اضافية بالانزعاج	1,285	3,37	2	محايد
3	تعتبر أوقات الراحة كافية	1,349	2,94	3	محايد
4	تقضي وقت راحتك بكل أريحية وبدون تضيق	1,632	3,43	1	موافق
	ساعات العمل	1,18428	3,2929	2	محايد

(5) ظروف العمل المادية

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	توفر المؤسسة مناخ آمن الإخطار المهنية والإضرار الصحية	1,285	3,37	2	محايد
2	تشعر بأن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك	1,349	2,94	3	محايد
3	توفر الشركة النقل من وإلى موقع العمل	1,218	2,40	4	غير موافق
4	توفر المؤسسة وجبات مناسبة	1,349	3,66	1	موافق
	ظروف العمل المادية	,73536	3,0929	4	محايد
	المعدل العام للمحور	0.67984	3.1947		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (14) أعلاه أن البعد:

1 نمط الإشراف: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,6429) بانحراف معياري (1,10860)، ووفقا للمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة الموافقة ضمن الفئة (3,40-4,19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية أورلال

على عبارات هذا البعد جاءت في القبول حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,43-3,86)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,141-1,632) وهذا ما يدل على أن بلدية أورلال وحسب إجابات المبحوثين تعامل موظفيها باحترام وتقدير.

2- ساعات العمل: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,2929) وانحراف معياري (1,18428)، ووفقا للمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين القبول المتوسط والمحايد حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,94-3,43) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,285-1,632)، وهذا ما يدل على أن بلدية أورلال وحسب إجابات المبحوثين تقوم بتطبيق نظام ساعات العمل نفسه على الجميع وتعطي أوقات راحة الكافية.

3 الأجر ومحتوى العمل وفرص الترقية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل أفراد العينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي عن البعد (3,1600) وانحراف معياري (0,79676)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين القبول المتوسط والمحايد حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,40-3,66) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,218-1,632)، وهذا ما يدل على أن بلدية أورلال وحسب إجابات المبحوثين تقوم بإعطاء أجور مناسبة وتمنح شهادات وتوفر فرص الترقية.

4 جماعة العمل وظروف العمل المادية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهم من قبل أفراد العينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي عن البعد (3,0929) وانحراف معياري (0,73536) ووفقا للمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد ضمن الفئة (2,60-3,39)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد جاءت ما بين القبول المتوسط والمحايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,40-3,66) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,218-1,349) وهذا ما يدل على أن بلدية أورلال وحسب إجابات المبحوثين توفر ما يحتاجه العمال وتشجع على العمل في فرق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

اولا: العلاقة بين متغيرات الدراسة

سنحاول معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مصفوفة الارتباط بيرسون والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (15) مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

المحاور	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة SIG

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

0.000	0.856	35	الاتصال التنظيمي
			الأجر

يشير التحليل الإحصائي المقدم إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الأجر في المؤسسة المدروسة، عند مستوى دلالة 0.05.

تستند هذه الاستنتاجات على البيانات التي تم جمعها في الدراسة، وتشمل المحاور التالية:

- العينة: عدد الأفراد المشمولين في الدراسة هو 35 فردًا.

- معامل الارتباط بيرسون: يشير إلى قوة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأجر، وقد تم حسابه 0.856.

- مستوى الدلالة (SIG): يشير إلى درجة الثقة في النتائج الإحصائية، وقيمة 0.000 تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأجر.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الاتصال التنظيمي له تأثير دلالة إحصائية على الأجر في المؤسسة المدروسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. هذا يشير إلى أن وجود ارتباط قوي بين مستوى الاتصال التنظيمي ومستوى الأجر في المؤسسة.

المحاور	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة SIG
الاتصال التنظيمي	35	0.247	0.000
محتوى العمل			

يشير التحليل الإحصائي المقدم إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على محتوى العمل في المؤسسة المدروسة، عند مستوى دلالة 0.05.

تستند هذه الاستنتاجات على البيانات التي تم جمعها في الدراسة، وتشمل المحاور التالية:

- العينة: عدد الأفراد المشمولين في الدراسة هو 35 فردًا.

- معامل الارتباط بيرسون: يشير إلى ضعف العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومحتوى العمل، وقد تم حسابه 0.247.

- مستوى الدلالة (SIG): يشير إلى درجة الثقة في النتائج الإحصائية، وقيمة 0.000 تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي ومحتوى العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الاتصال التنظيمي ليس تأثير دلالة إحصائية على محتوى العمل في المؤسسة المدروسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. هذا يشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الاتصال التنظيمي ومحتوى العمل في المؤسسة.

المحاور	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة SIG
الاتصال التنظيمي	35	0.856	0.000
فرص الترقية			

يشير التحليل الإحصائي المقدم إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على فرص الترقية في المؤسسة المدروسة، عند مستوى دلالة 0.05.

تستند هذه الاستنتاجات على البيانات التي تم جمعها في الدراسة، وتشمل المحاور التالية:

- العينة: عدد الأفراد المشمولين في الدراسة هو 35 فردًا.
- معامل الارتباط بيرسون: يشير إلى قوة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفرص الترقية، وقد تم حسابه 0.856.
- مستوى الدلالة (SIG): يشير إلى درجة الثقة في النتائج الإحصائية، وقيمة 0.000 تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وفرص الترقية.
- بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الاتصال التنظيمي له تأثير دلالة إحصائية على فرص الترقية في المؤسسة المدروسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. يشير هذا إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الاتصال التنظيمي وفرص الترقية في المؤسسة.

المحاور	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة SIG
الاتصال التنظيمي	35	0.508	0.000
نمط الإشراف			

يشير التحليل الإحصائي المقدم إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على نمط الإشراف في المؤسسة المدروسة، عند مستوى دلالة 0.05.

تستند هذه الاستنتاجات على البيانات التي تم جمعها في الدراسة، وتشمل المحاور التالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

- العينة: عدد الأفراد المشمولين في الدراسة هو 35 فردًا.

- معامل الارتباط بيرسون: يشير إلى قوة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ونمط الإشراف، وقد تم حسابه 0.508.

- مستوى الدلالة (SIG): يشير إلى درجة الثقة في النتائج الإحصائية، وقيمة 0.000 تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي ونمط الإشراف.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الاتصال التنظيمي له تأثير دلالة إحصائية على نمط الإشراف في المؤسسة المدروسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. هذا يشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الاتصال التنظيمي ونمط الإشراف في المؤسسة.

المحاور	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة SIG
الاتصال التنظيمي	35	0.863	0.000
الأجر			

يشير التحليل الإحصائي المقدم إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على جماعة العمل في المؤسسة المدروسة، عند مستوى دلالة 0.05.

تستند هذه الاستنتاجات على البيانات التي تم جمعها في الدراسة، وتشمل المحاور التالية:

- العينة: عدد الأفراد المشمولين في الدراسة هو 35 فردًا.

- معامل الارتباط بيرسون: يشير إلى قوة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وجماعة العمل، وقد تم حسابه 0.863.

- مستوى الدلالة (SIG): يشير إلى درجة الثقة في النتائج الإحصائية، وقيمة 0.000 تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وجماعة العمل.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الاتصال التنظيمي له تأثير دلالة إحصائية على جماعة العمل في المؤسسة المدروسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. يشير ذلك إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الاتصال التنظيمي وجماعة العمل في المؤسسة.

المحاور	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة SIG
الاتصال التنظيمي	35	0.680	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

			ساعات العمل
--	--	--	-------------

يشير التحليل الإحصائي المقدم إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ساعات العمل في المؤسسة المدروسة، عند مستوى دلالة 0.05.

تستند هذه الاستنتاجات على البيانات التي تم جمعها في الدراسة، وتشمل المحاور التالية:

- العينة: عدد الأفراد المشمولين في الدراسة هو 35 فردًا.

- معامل الارتباط بيرسون: يشير إلى قوة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وساعات العمل، وقد تم حسابه 0.680.

- مستوى الدلالة (SIG): يشير إلى درجة الثقة في النتائج الإحصائية، وقيمة 0.000 تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وساعات العمل.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الاتصال التنظيمي له تأثير دلالة إحصائية على ساعات العمل في المؤسسة المدروسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. يشير ذلك إلى وجود ارتباط بين مستوى الاتصال التنظيمي وساعات العمل في المؤسسة.

المحاور	العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة SIG
الاتصال التنظيمي	35	0.863	0.000
ظروف العمل المادية			

يشير التحليل الإحصائي المقدم إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ظروف العمل المادية في المؤسسة المدروسة، عند مستوى دلالة 0.05.

تستند هذه الاستنتاجات على البيانات التي تم جمعها في الدراسة، وتشمل المحاور التالية:

- العينة: عدد الأفراد المشمولين في الدراسة هو 35 فردًا.

- معامل الارتباط بيرسون: يشير إلى قوة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وظروف العمل المادية، وقد تم حسابه 0.863.

- مستوى الدلالة (SIG): يشير إلى درجة الثقة في النتائج الإحصائية، وقيمة 0.000 تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وظروف العمل المادية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية أورلال

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج أن الاتصال التنظيمي له تأثير دلالة إحصائية على ظروف العمل المادية في المؤسسة المدروسة، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. يشير ذلك إلى وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الاتصال التنظيمي وظروف العمل المادية في المؤسسة.

ثانياً : إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية: سنقوم فيما يلي بإختبار فرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في بلدية أورلال لإختبار هذه الفرضية بأبعادها المختلفة اعتمدنا على تحليل التباين للانحدار وذلك ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الانحدار	12,367	1	12.367	121.946	0.00
الخطأ	3,347	33	0.101		
المجموع الكلي	15,714	34			

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل الارتباط $R = 0.887$

معامل التحديد $R^2 = 0.787$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) تبين ثبات صلاحية النموذج الإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (121.946) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أي أن نموذج الانحدار الخطي معنوي وصالح لإختبار أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الاتصال التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 78.7% من التباين في المتغير التابع المتصل في الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة كما أن معامل ارتباط بلغ 88.7% وهو ارتباط قوي ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين

ثالثاً: إختبار تفسير الفرضيات الفرعية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية أورلال

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	-0.282	0.319		-0.883	0.384
الاتصال التنظيمي	1.094	0.099	0.887	11.043	0.000

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للاختبار الفرضية الرئيسية وقدين من خلال تتابع هذا التحليل الوارد في الجدول رقم () أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي ببلدية أورلال ، حيث بلغت قيمة المحسوبة (11.043) بمستوى دلالة (0,000)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل بديلتها و التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي ببلدية أورلال

الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها:

✓ للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة احصائية على الأجر في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	-0.772	0.419		-1.841	0.075
الاتصال التنظيمي	1.237	0.130	0.856	9.513	0.000

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الأجر ببلدية أورلال وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد(0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.856) مع قيمة T المحسوبة (9.513)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية للاتصال التنظيمي على الأجر عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

✓ للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على محتوى العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	1.649	0.881		1.872	0.70
الاتصال التنظيمي	0.401	0.273	0.247	1.466	0.152

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على محتوى العمل بلدية أورلال وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.247) مع قيمة T المحسوبة (1.466)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على محتوى العمل عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي مفادها:

✓ للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على فرص الترقية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	-0.772	0.419		-1.841	0.075
الاتصال التنظيمي	1.237	0.130	0.856	9.513	0.000

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على فرص الترقية بلدية أورلال وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.856) مع قيمة T المحسوبة (9.513)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على فرص الترقية عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي مفادها:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

✓ للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة احصائية على نمط الإشراف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	0.398	0.972		0.410	0.685
الاتصال التنظيمي	1.021	0.302	0.508	3.385	0.002

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على نمط الإشراف بلدية أورلال وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.508) مع قيمة T المحسوبة (3.385)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على نمط الإشراف عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي مفادها:

✓ للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة احصائية على جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	-0.565	0.378		-1.493	0.145
الاتصال التنظيمي	1.151	0.117	0.863	9.809	0.000

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على جماعة العمل بلدية أورلال وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.863) مع قيمة T المحسوبة (9.809)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على جماعة العمل عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: والتي مفادها:

✓ للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة احصائية على ساعات العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية أورلال

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	-1.347	0.884		-1.523	0.137
الاتصال التنظيمي	1.460	0.274	0.680	5.232	0.000

نتائج الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ساعات العمل المادية بلدية أورلال وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.680) مع قيمة T المحسوبة (5.232)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ساعات العمل عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السابعة: والتي مفادها:

✓ للاتصال التنظيمي أثر ذو دلالة إحصائية على ظروف العمل المادية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

المحاور	β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الثابت	-0.565	0.378		-1.493	0.145
الاتصال التنظيمي	1.151	0.117	0.863	9.809	0.000

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نتائج الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ظروف العمل المادية بلدية أورلال وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.863) مع قيمة T المحسوبة (9.809)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السابعة ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ظروف العمل المادية عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور بلدية أورلال وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسيّر وفقه ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على العمال الإداريين والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني الخاص بمحور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في الصغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي، أما المحور الثاني فيتمثل في الصغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: ما هو أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة؟ بلدية أورلال؟

وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (SPSS) باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، إختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما ستذكره يتضح مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي ببلدية أورلال، عند مستوى دلالة (2:0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الأجر ببلدية أورلال، عند مستوى دلالة (2.0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على محتوى العمل ببلدية أورلال، عند مستوى دلالة (2:0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على فرص الترقية ببلدية أورلال، عند مستوى دلالة (2:0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على نمط الاشراف ببلدية أورلال، عند مستوى دلالة (2:0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على جماعة العمل ببلدية أورلال، عند مستوى دلالة (2:0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ساعات العمل ببلدية أورلال، عند مستوى دلالة (2:0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ظروف العمل المادية ببلدية أورلال، عند مستوى دلالة (2:0.05)

الخاتمة

الخاتمة

قمنا من خلال هذا البحث عن أثر الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي حيث حاولنا تحديد الإشكالية في بلدية اورلال والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا

حتى نتمكن من التعرف على المستوى الاتصالي التنظيمي، والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على ابعاد الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال هذا البحث توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

النتائج الخاصة بالجانب النظري

- الاتصال التنظيمي في المؤسسة يؤدي الى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين.
- بوجود الرضا بين العاملين والمشرفين والاحترام المتبادل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- لتحقيق الرضا الوظيفي يجب على المؤسسة أن توفر وتحسن ظروف العمل
- إيجاد حلول لمشاكل العاملين يدفعهم لبذل أقصى جهدهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي
- الاتصالات التنظيمية الفعالة تزيد من كفاءة المنظمة

النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي

توصلنا من خلال البحث إلى أن:

- مستوى الاتصال التنظيمي في بلدية أورلال، جاء متوسطا وفقا لمقياس البح، حيث بلغ 3.1771 بانحراف معياري 0.55116
- مستوى الرضا الوظيفي في بلدية أورلال كان متوسط ووفقا لمقياس البحث حيث بلغ 3.1947 بانحراف معياري 0.67984
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي ببلدية أورلال عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على الاجر ببلدية أورلال عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على محتوى العمل ببلدية أورلال عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على فرص الترقية ببلدية أورلال عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على نمط الاشراف ببلدية أورلال عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على جماعة العمل ببلدية أورلال عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ساعات العمل ببلدية أورلال عند مستوى دلالة (0.05)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على ظروف العمل العادية ببلدية أورلال عند مستوى دلالة (0.05)

-نشر قيمة الارتباط $R= 0.877$ أي ان هناك ارتباط موحى وقوي بين المتغيريين محل الدراسة

التوصيات:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل اليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

اهتمام الإدارة المحلية بعملية الاتصال بكل اساليبه من خلال خلق قنوات الاتصال وتسهيل نقل المعلومات

-تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم وخلق جو تنظيمي تنافسي يغلب عليه روح الابداع والمنافسة

-تحاول الإدارة توفر واشباع حاجات الموظفين لأنها تساهم في توازنهم واستقرارهم

-مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بأرائهم ومقترحاتهم التي تدعم وتحقق أهداف المؤسسة

فهرست المحتويات

فهرست المحتويات

.....	شكر وعرفان
.....	الإهداء
.....	ملخص الدراسة
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الاشكال
.....	مقدمة
.....	أ

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

11.....	تمهيد
12.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
12.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
13.....	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
15.....	المطلب الثالث: أنواع وخصائص الرضا الوظيفي
18.....	المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي
18.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:
21.....	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
23.....	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
29.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

32.....	تمهيد
32.....	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
32.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاتصال التنظيمي
36.....	المطلب الثاني: أهداف وهيكل الاتصال التنظيمي:
38.....	المطلب الثالث: وسائل ومعوقات الاتصال التنظيمي:
42.....	المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال التنظيمي
42.....	المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي
46.....	المطلب الثاني: وظائف الاتصال
47.....	المطلب الثالث: نظريات الاتصال داخل المنظمة
59.....	المبحث الثالث: أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي
59.....	المطلب الأول: أثر الاتصال التنظيمي على البعد النازل
59.....	المطلب الثاني: أثر الاتصال التنظيمي على البعد الصاعد
61.....	المطلب الثالث: أثر الاتصال التنظيمي على البعد الأفقي
63.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الرضا الوظيفي لبلدية اورلال

64.....	المبحث الأول: بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة
65.....	المطلب الأول: لمحة تعريفية للبلدية محل الدراسة
66.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية محل الدراسة:

68.....	المطلب الثالث: نشاط البلدية محل الدراسة
74.....	المبحث الثاني: إطار المنهجي للدراسة
74.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات
74.....	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:
74.....	الفرع الثاني: طرق جمع البيانات
74.....	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
75.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة وصدقها وثباتها.
75.....	الفرع الأول: أداة الدراسة
76.....	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة):
76.....	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة: Reliability
77.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
77.....	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.
82.....	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور
82.....	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
83.....	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
89.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.
89.....	الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة
94.....	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:
94.....	الفرع الثالث: اختبار تفسير الفرضيات الفرعية
99.....	خلاصة الفصل
101.....	الخاتمة
104.....	فهرست المحتويات
107.....	قائمة المراجع:
113.....	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا الكتب

1- احمد ماهر. (2002). ادارة الموارد البشرية . مصر: دار الحامد للنشر والتوزيع .

- 2- ارناؤوط, م. (2017). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين /. الافتراضية السورية .
- 3- أكرم أحمد الطويل، و قاسم أحمد العزاوي. (2016). عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4- البارودي, م. ا. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- 5- الباقي, ص. ا. (2002). ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية. الاسكندرية :الدار الجامعية .
- 6- الجبوسي, م. ر. (2008). الادارة علم وتطبيق. الاردن :دار المسيرة
- 7- الحسن, و. ا. (2015). التقييم المنظومي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر :منشورات المخبر.
- 8- الحميد, ض. ع. (2016). مهارات الاتصال. عمان، الاردن :دار اليازوري العلمية .
- 9- الحميد, م. ع. (2000). نظريات الاعلام واتجاهات التأثير. القاهرة :عالم الكتب للنشر والتوزيع .
- 10- الرحيم, ع. د س ن. (نظرية X، Y التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء المؤسسي. قطر :كلية المجتمع .
- 11- السويدان, ط. (2018). القيادة الموقفية. د ب ن :شركة الابداع الفكري .
- 12- السيوي, ب. ك. (1998). نظرية التشكيل. القاهرة :ميريت للنشر والتوزيع .
- 13- الفتاح, ا. م. (2006). مبادئ التنظيم والادارة. الاردن :دار المناهج للنشر والتوزيع .
- 14- القانونيين, ا. ا. (2011). ادارة الاستراتيجية العمليات. الاردن :مطبعة المجمع .
- 15- المزاهر, م. ه. (2012). نظريات الاتصال. الاردن :دار المسيرة .
- 16- الهادي, أ. ا. (2003). السلوك التنظيمي دراسة التحليل السلوكي للبيروقراطية. القاهرة :عين الشمس.
- 17- اليزيدي, ا. ع. (2017). أسس الاتصال الفعال عند الجاحظ. اليمن :حوليات الاداب والعلوم .
- 18- بوفريسة, ب. (2015). الدولة الديمقراطية. الاردن -المجلد 01 ط :1مركز الكتاب الاكاديمي .

- 19- بوضياف, ع. (2007). الوجيز في القانون الاداري. الجزائر: دار يحانة للنشر والتوزيع .
- 20- حجاب, م. م. (1995). المداخل الاساسية للعلاقات العامة-مدخل الاتصال. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 21- حسن, ر. ب. (2008). نظرية العامل في النحو العربي. صنعاء: جامعة أم القرى .
- 22- حنفي, ع. ا. (2003). اساسيات تنظيم وادارة الاعمال الجامعية. الاسكندرية: الدار الجامعية .
- 23- دليو, ف. (2010). التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- 24- رجب, ف. م. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية . الاسكندرية: دار الوفاء لدينا للنشر والتوزيع .
- 25- ریحان, س. ع. (2018). الادارة الاستراتيجية. عمان الاردن: دار اليازوري العلمية .
- 26- زميئة, ع. ا. (2010). النظريات الحديثة المفسرة للظاهرة التنظيمية. بيروت: ايتراك للنشر والتوزيع .
- 27- سعد, ي. (2016). نظرية العلاقات الانسانية. الرياض: مركز الدراسات والاستشارات .
- 28- سلطان, م. ص. (2011). العلاقات العامة ووسائل الاتصال. الاردن: دار المسيرة .
- 29- سلطان, ف. أ. (2001). الحوافز الوظيفية في الاساليب والتكاليف والاثار. القاهرة: دار الاهرام .
- 30- سلمى, ع. (1999). الادارة بالاهداف. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع
- 31- سمرة, م. أ. (2008). الاتصال الاداري والاعلامي. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع .
- 32- شعبان, ف. (2009). الاتصالات الادارية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .
- 33- صديق, م. ع. (2015). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين. السعودية: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع .
- 34- طارق, ا. ع. (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .
- 35- عادل, ص. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الاردن: عالم الكتب الحديث.

- 36- عاشوري م. (2016). نحو اطار نظري للاتصال التنظيمي .جامعة الجزائر :محاضرة
- 37- عباس. (2003). الرضا الوظيفي تعريفه والعوامل المؤثرة فيه . الجزائر : عين مليلة .
- 38- عبدالله حسن مسلم. (2015). الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق (الإصدار 1)، الأردن: دار المعنز للنشر والتوزيع.
- 39- عثمان، أ. (05/06/2013). اورلال تاريخ ومعالم .منظمة ابناء الشهداء اورلال: جمعية الوفاق الثقافية .
- 40- عصام، ع. ا. (2016). مهارات تدريب الموظفين واعداد الجيل الثاني من القيادات . القاهرة :نيو ليك الدولية
- 41- عيساني، ر. ا. (2002). مدخل إلى الاعلام والاتصال .الاردن :عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 42- لباد، ن. (د س ن). (التنظيم الاداري .الجزائر :منشورات دحلب .
- 43- لخضر. (2006) , الادارة بالاهداف والادارة بالقيم في منظمات الاعمال. بيروت: ايتراك للنشر والتوزيع
- 44- لوكيا، ا. (2006). السلوك التنظيمي .الجزائر :دار الهدى للنشر والتوزيع .
- 45- محمد، ج. (2020). اسرة ما بعد الحداثة .د ب ن :مؤسسة اروقة للدراسات والنشر .
- 46- محمد، ح. (2002). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين .عمان :دار حامد للنشر والتوزيع .
- 47- محمد، ع. ا. (2004). السلوك الفعال في المنظمات .الاسكندرية :الدار الجامعية .
- 48- محمد، م. ع. (2006). القيادة والرقابة والاتصال الاداري .الاردن :دار حامد .
- 49- محمود، خ. بك. (2002). السلوك التنظيمي .عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- 50- مراد، و. م. (2011). نظرية النظم .دمشق :دار الفكر .
- 51- منظور، ا. (2003). لسان العرب .د د ن :دار المعارف للنشر والتوزيع .
- 52- نجادات، بي. ب. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل .القاهرة :دار نيو ليك للنشر والتوزيع .
- 53- نهر، أ. م. (2009). ادراة الاتصال والتواصل للنظريات والعمليات .الاردن :د د ن.
- 54- هاشم، ز. م. (1981). الادارة العلمية .مصر :وكالة المطبوعات الجامعية .

55- واخرون م. ا. (2000). مبادئ الادارة. الاسكندرية: الدار الجامعية

60. MOUFID, A. (2022). FUTURE PROSPECTS OF POSTMODREN FEMINIST GHEORY. N P: VOLMEO .

ثانيا: المجالات والتقارير

- 1- اسماعيل. (26/10/2011). تاريخ الزاب الجزائري. الجزائر: مدن .
- 2- نويرة م. ح. (2020). ديسمبر. (07)الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس. مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والانسانية .
- 3- فياض ح. ا. (s.d.). نظرية التشكيل البنائي. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية مجلد 7.
- 4- عيشاوي ا. س. (2017). نوفمبر. (30)أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية . مجلة ميلاف للبحوث والدراسات.
- 5- رابح ا. (2008). يونيو. (30)الاتصال التنظيمي ، اداة لتحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة العلوم الانسانية .
- 6- علي م. ع. (2020). جوان. (30)اثر المتغيرات الشخصية في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات ع. مجلة اقتصاد.
- 7- شتوح ف. (2022). جوان. (معيقات الاتصال داخل التنظيمات. مجلة التكامل .
- 8- خطار ل. م. (2020). مارس. (01)الالتزام الوظيفي لدى اساتذة التعليم الجامعي. مجلة العلوم النفسية التربوية.6 .
- 9- حياة ب. (2021). ديسمبر. (31)تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية. 473 .
- 10- بحاش، ز. ا. (2017). مارس. (07)الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية. مجلة تاريخ العلوم
- 11- بعلي ح. (2019). ديسمبر. (07)أثر عملية الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي. مجلة التنمية والاستشراف والبحوث والدراسات العدد. 04 .
- 12- بلخير ر. ف. (2010). جانفي. (12)معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية. مجلة الباحث العلوم الانسانية والاجتماعية .
- 13- الطراونة ر. خ. (2020). اكتوبر. (23)الرضا الوظيفي عند معلمات غرف مصادر الطلب ذي صعوبات التعلم في الاردن. مجلة العلوم الانسانية.04 .
- 14- القادر ي. ق. (2019). ماي. (28)اثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات اق. مجلة البشائر الاقتصادية

ثالثا: الرسائل الجامعية:

- 1- الخطيب, ش). د س ن .(علم الادارة .د د ن :محاضرات الثالثة والرابعة .
- 2- الله, ك .ع). د س ن .(الرضا الوظيفي لاسلتذة المرسدة العليا .بوزريعة :المدرسة العليا للاساتذة.
- 3- سمية, ب .د .(2018). الارتياح النفسي في العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي .وهران : جامعة وهران .
- 4- سهيلة, ق, 2016). جوان .(04أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية .ورقلة ,قسم التسيير ,الجزائر .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر

وعلوم التسيير

استبانة البحث

إدارة استراتيجية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

في إطار إعداد مذكرة بحث علمي يدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " إدارة استراتيجية" نضع بين أيديكم استبيان معد لجمع البيانات حول الموضوع المرسوم بعنوان:

أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بلدية أورلال

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء موظفين بلدية أورلال ولاية بسكرة حول أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي.

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

الأستاذة: معاليم سعاد

إعداد الطالبة: زيدي بسمة

السنة الجامعية: 2023/2022

◀ القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1-الجنس :

أنثى

ذكر

2- العمر :

من 30 إلى 39 سنة

أقل من 30 سنة

من 40 إلى 49 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي :

متوسط ثانوي جامعي

4-الوضعية المهنية :

دائم مؤقت

6-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنة

◀ القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع الإشارة (x) في الخانة التي تناسب اختياركم

أولاً: محور الاتصال التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المعلومات التي تصلك تكون عن طريق الادارة مباشرة					
2	تكون المعلومات التي تصلني من الإدارة واضحة ومفهومة					
3	أتلقي الأوامر من طرف الإدارة					
4	تلتزم حضور الندوات والاجتماعات التي تدعو إليها الادارة					

					5	يشترك الموظفون في إعداد سياسات وأهداف المؤسسة
					6	يعتمد المشرف علي في إنجاز بعض الأعمال الصعبة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أحل المشاكل التي تخص أداء عملي بالاتصال بالإدارة					
2	تستمع الإدارة وتهتم بمشاكل العمال وانشغالاتهم					
3	أتصل بالإدارة عن طريق المسؤول مباشر					
4	يشعرنني نقل اهتماماتي الوظيفية للإدارة المسؤولة بقيمتي المهنية					
5	تأخذ الهيئة المشرفة علي مباشرة انشغالاتي بعين الاعتبار					
6	يتضمن اتصالي بالإدارة انشغالات كيفية تحسين مستوى أدائي					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتواصل دوما مع زملائي في العمل لإنجاز أي مهمة بالإدارة					
2	يتم الاتصال بيني وبين زملائي بشكل جيد					
3	استوعب كل ما يصلني من معلومات من طرف زملائي					

ثانيا: محور الرضا الوظيفي

(1) الأجر

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلبي لك أجرك احتياجاتك الأساسية لك وأسرتك					
2	ترى أن أجرك الذي تحصل عليه يتناسب مع جهدك المبذول في العمل					
3	يتوافق أجرك مع نظائرك في مؤسسات مماثلة أخرى					
4	سياسة الأجور والمكافآت المتبعة عادلة					
5	قيمة المكافآت تتناسب مع حجم العمل الإضافي					

(2) محتوى العمل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتعرف على زملائك بالجهد الذي يبذلونه في العمل					
2	الإدارة تشركك في اتخاذ القرارات					
3	تطبق أنظمة العمل على الجميع دون تمييز					
4	المسؤوليات والمهام الموكلة إليك واضحة					

(3) فرص الترقية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الترقية تتم على أساس الجهد المبذول					
2	الترقية تتم على أساس الأقدمية					
3	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية					
4	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات تدريبية من أجل الترقية					
5	الشهادات أو المؤهلات المتحصل عليها العامل أولوية في الترقية					

(4) نمط الإشراف

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتعامل معك المسئولين بشكل ودي					
3	هدف زيارة المشرف لتصيد الأخطاء					

(5) جماعة العمل

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل ضمن فريق عمل محدد					
2	وجودك ضمن فريق عمل يشعرك بالارتياح					
3	أنت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين					
4	يتم العمل بينك وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون					

(6) ساعات العمل

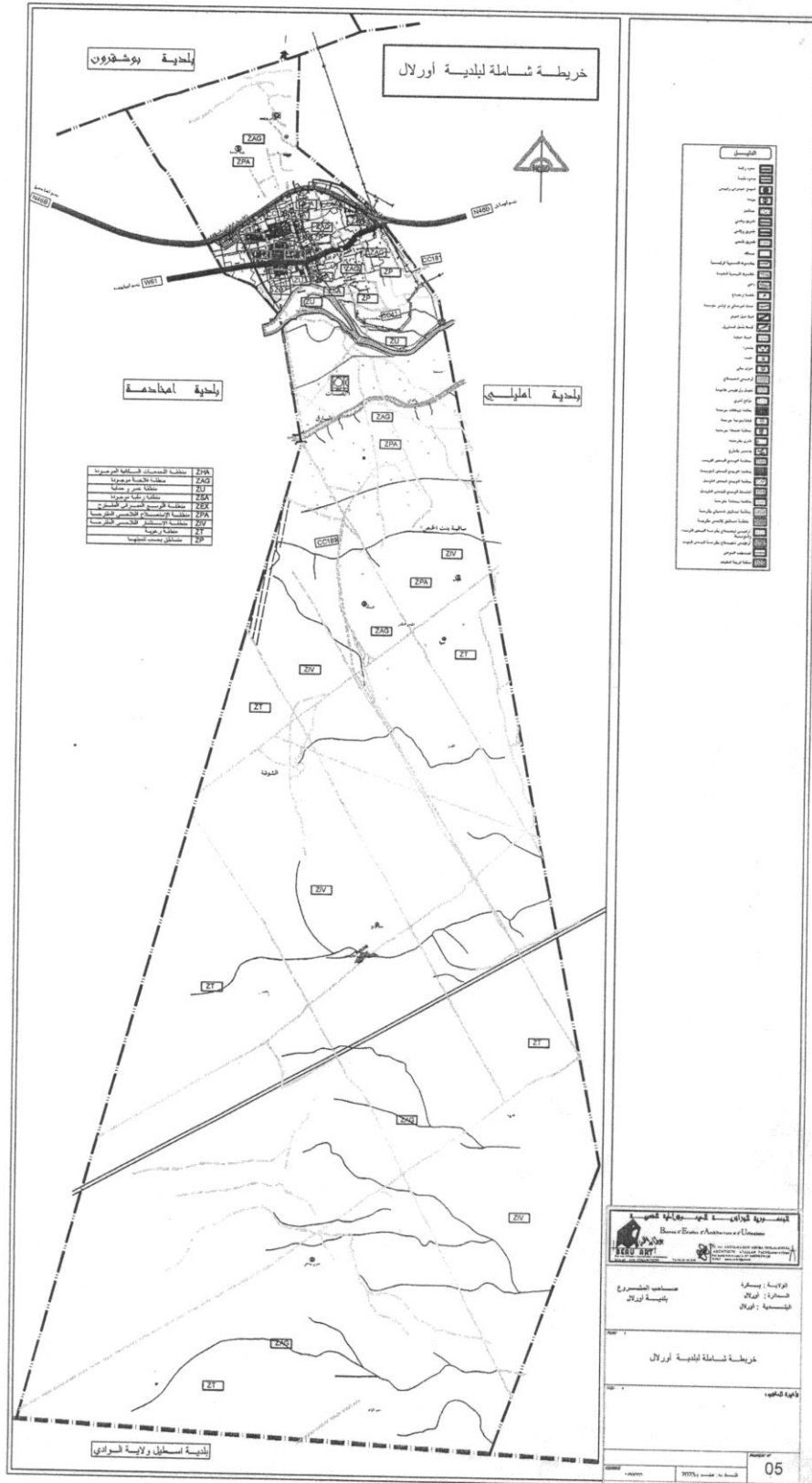
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يطبق نظام ساعات العمل على الجميع دون تمييز					
2	لا تشعرني ساعات اضافية بالانزعاج					
3	تعتبر أوقات الراحة كافية					
4	تقضي وقت راحتك بكل أريحية وبدون تضيق					

(7) ظروف العمل المادية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر المؤسسة مناخ أمن الإخطار المهنية والإضرار الصحية					

					2	تشعر بأن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك
					3	توفر الشركة النقل من وإلى موقع العمل
					4	توفر المؤسسة وجبات مناسبة

الملاحق رقم (09)



**URBA
BATNA**

EPE Spa au capital social
de 28.000.000 DA
RC N°0080222597 -00/05

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville
Agence Nationale de l'Urbanisme

مكتب الدراسات والإنجازات في التعمير

BUREAU D'ETUDES ET DE REALISATIONS EN URBANISME DE BATNA
e-mail : urba_batna@yahoo.fr



Intertek

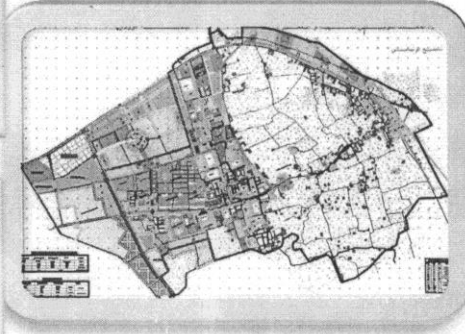
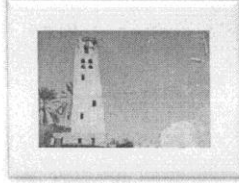


ولاية بسكرة

دائرة أورلال
بلدية أورلال

الملحق رقم
(03)

مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير
بلدية أورلال



PHASE III

- EDITION FINAL

المرحلة الثالثة:

-الملف النهائي

قرار المصادقة رقم : 870 مؤرخ في 09 أفريل 2017

SIEGE SOCIAL : EN FACE DU PARC COMMUNAL ZONE INDUSTRIELLE KECHIDA BP 380 BATNA

☎ (033)22.24.40 - FAX (033)22.24.51 /E-mail : URBA_BATNA@YAHOO.FR UNITE BATNA ☎ : (033)22.24.41 FAX: (033)22.34.42
UNITE BISKRA B.P.136 - CITE EL-AMEL - BISKRA - ☎ (033)54.17.76 - FAX : (033)54.17.98 /E-mail : URBABIS@YAHOO.FR

المرحلة الثالثة

مكتب الدراسات و الإنجازات في التعمير - بباتنة - وحدة بسكرة

الملاحق رقم
(04)

دراسة مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير

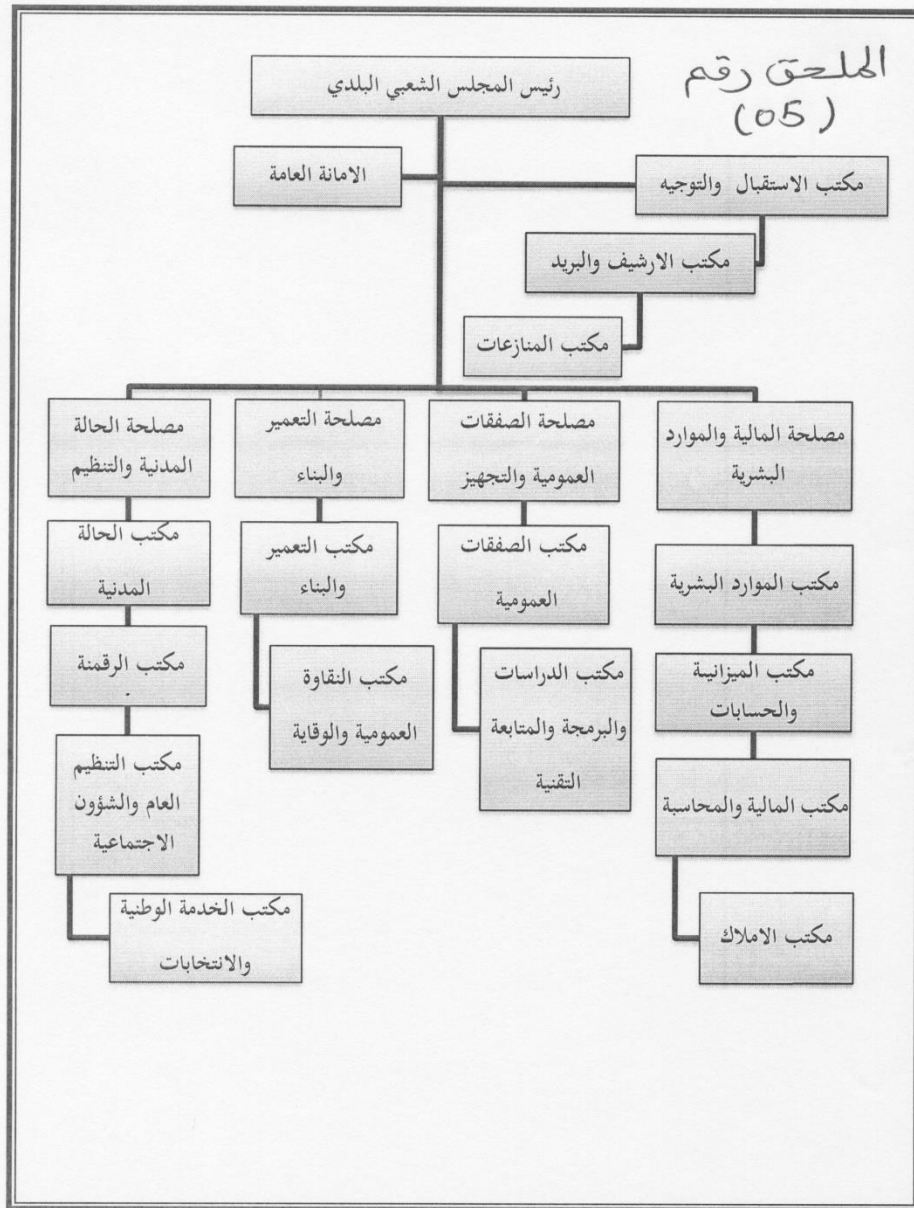
- لبلدية أورلال -

PHASE III :

- REGLEMENT

المرحلة الثالثة :

- القانون العمراني



شكل رقم () يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية اورلال محل الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 26 - 02 - 2023
إلى السيد: رئيس بلدية أورلال



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 110 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - زيدي بسمة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:
"أثر الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة"

تحت إشراف: أ.د/ معاليم سعاد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالطلبة
د. غربي وهيبية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: زيد بن اسماء

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201978854 الصادرة بتاريخ: 2017-03-20

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم:

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر الاتصال الإلكتروني على الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية في بلدية بسكرة أورتال

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023-06-18

امضاء المعني بالأمر

ورقة بيضاء