



جامعة الجبالي بونعامه بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر ترقية الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي
- دراسة ميدانية للمركز النفسي البيداغوجي بعين الدفلى -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

إشراف الدكتور :
الطيب سعيد .

إعداد الطلبة :
دوافي شهيرة
عزیزو سعاد

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	زمالة عمر
مقرا	الطيب سعيد
ممتحنا	حواسني صليحة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رُسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَ
يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾

سورة ابراهيم الآية ﴿٤﴾

كلمة شكر

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل إلى كل من فتعوا لنا

المعابر وكانوا الشمس الطالعة وخاصة الأستاذ << سعيد الطيبي >>

الذي منحنا ثقته ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة كما نشكر الأساتذة الكرام

وكل من ساعدونا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل .

إهداء

إلى والدي الغلي

إلى العالمة

والتي تمنيتهم أن تشهدا نجاحي في هذا اليوم إلى أمي رحم الله ضحكة لا تنسى

وبسمة لا تغيب عن الجال رحم الله وجهها طيبا ورحمك الله يا أمي.

إلى أكليل الورد إخوتي و أخواتي رفقاء دربي و بسمتي

إلى محافير العائلة " روان . ريناد . مرام .محمد أثير الدين .

إلى كل أصدقائي و زملائي

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

إلى.....إلى كل الذين أحبهم .

شهرية

الإهداء

إلى من لا تحلو الحياة بدونهما.... وكان العدم مصيري لولا وجودهما إلى من قال فيهما الخالق

لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرة"

إلى اللذان أوقدا شمعنا حياتهما ليضيئنا لي دربا يشيع بنور العلم والمعرفة، إلى اللذان

كان لي ينبوع الرحمة والحب والأمل والحياة، أنعني بقدسية لأهدي كلمات هذا

العمل المتواضع إلى من عمرتني بحنانها وعطفها، إلى من سهرت الليالي، إلى من سكت

دروب الألم لتوفر لي درج الأمل وتحملت وخزات أشواك إلى التي أنارت لي

درج العلم والمعرفة، إلى من غرسة في كيانني حب العمل، إلى القدوة الطيبة وأعز

الناس في هذا الوجود أمي الغالية .

إلى من أنار لي درج الحياة وانتعشت به أيامي في الشدة والرخاء أبي

العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى الإخوة والأخوات وكل الأقارب

و ابن أختي الغالي " يوسف " و ايمان التي جاءت اليوم على هذه الدنيا"

سعاد

الملخص :

إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تحقيقها لرضا العمال هو تحقيق ولائهم ، هذا الولاء يعود على المؤسسة بالإيجاب خاصة فيما يخص التقليل من التكاليف الخفية ، وذلك بانتهاجها سياسة اتصالية جيدة لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً و صالحاً للعمل فالإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتماداً على الثقة المتبادلة بينهم.

فالاتصال يلعب دوراً فعالاً في المنظمة حيث توضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي في العمل هو موقف إدارة المنظمة من العاملين فيها ونوع الإشراف فيها، حيث أن المعاملة الحسنة للعامل وتقديم الاهتمام إليه وفتح مجال الترقية أمامه تفتح الطريق أمام تحقيق التعاون الخلاق في مجال العمل مما يساهم في زيادة حاجاته المعنوية.

كما اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والاتصال الإداري حيث تبين أن الاتصال الإداري أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال التنسيق والانسجام بين المسير والعمال.

Résumé:

L'objectif de l'organisation en réalisant la satisfaction des travailleurs est de parvenir à la loyauté . Ceet loyauté revient à l'institution , en particulier en termes de minimiser les coûts cachés .

Et il a produit une bonne politique connexionnisme parce que les gestionnaires considèrent la communication comme l'un des éléments vitaux qui crée un contact approprié et valide abevaal est celui qui obtient la plus grande cohésion entre le gestionnaire et ses subordonnés en fonction de la confiance mutuelle entre eux.

La communication joue un rôle efficace dans l'organisation où les études montrent que les plus importants facteurs clés qui influent sur la situation au travail est la position de l'organisation en matière de gestion des employés et le type de surveillance.

Lorsque le bon traitement du travailleur et de fournir l'attention à lui et à la promotion ouverte devant elle ouvre la voie pour parvenir à la coopération créative dans le domaine du travail qui contribue à l'augmentation des besoins moraux.

Comme il s'avère que l'étendue de la corrélation entre la satisfaction au travail et la communication administrative où il s'avère que le contact administratif l' une des méthodes administratives qui permettent d'atteindre la satisfaction de carrière et de contribuer à l'améliorer au sein de la abmnzomh grâce à la coordination et l'harmonie entre la marche et les travailleurs.

ملاحظة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	عناصر الإتصال	01
19	هرم الحاجات	02
21	مفهوم نظرية الحاجات الثلاثة	03
22	نظرية العاملين ليهيز بيرغ	04
37	الهيكل التنظيمي للمركز النفسي البيداغوجي	05

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
44	الجنس	01
45	السن	02
46	المؤهل العلمي	03
47	الخبرة	04
48	نوع الوظيفة	05
49	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الأول	06
50	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني	07
51	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث	08
52	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع	09
53	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس	10
54	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس	11
55	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السابع	12
56	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثامن	13
57	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال التاسع	14
58	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال العاشر	15
59	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الحادي عشر	16
60	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثاني عشر	17
61	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر	18
62	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الرابع عشر	19
63	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال الخامس عشر	20
64	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال السادس عشر	21

الفهرس

ص	المحتوى
I	شكرو تقدير
II	الإهداء
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة :
	الفصل الأول:الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول الاتصال الإداري
03	المطلب الأول: تعريف الاتصال وعناصره
03	الفرع الأول: تعريف الاتصال
05	الفرع الثاني: عناصر الاتصال
07	المطلب الثاني: تعريف الاتصال الإداري و أهميته
07	الفرع الأول: تعريف الاتصال الإداري
08	الفرع الثاني: أهمية الاتصال الإداري
09	المطلب الثالث: وسائل الاتصال الإداري و الأبعاد الإدارية للاتصال الإداري
09	الفرع الأول: وسائل الاتصال الإداري
11	الفرع الثاني: الأبعاد الإدارية للاتصال الإداري
13	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري ومعوقاته
13	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الاتصال
13	الفرع الثاني: معوقات الاتصال الإداري
15	المبحث الثاني : مدخل إلى الرضا الوظيفي
15	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
15	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
16	الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

17	المطلب الثاني : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
24	المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي و أسباب الإهتمام به
24	الفرع الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
26	الفرع الثاني : أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي
27	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
29	المبحث الثالث: الاتصال الإداري و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي
29	المطلب الأول : دور الاتصال الإداري في المنظمة
30	المطلب الثاني : أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي
31	المطلب الثالث : تأثير الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي
33	الخلاصة
	الفصل الثاني : مساهمة الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي
35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم عام للمركز النفسي البيداغوجي
36	المطلب الأول : التعريف بالمركز النفسي البيداغوجي
37	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمركز النفسي البيداغوجي
39	المطلب الثالث : مهام المركز النفسي البيداغوجي
40	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية
42	المطلب الثاني : الإطار العام للدراسة
43	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الإستبيان
65	الخلاصة
67	الخاتمة
69	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

يعد الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات، لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات واشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء، وعلى اعتبار إن الإنسان اجتماعي بفطرته يولد مدفوعاً نحو الاتصال ليفهم من خلاله البيئه المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها.

ويعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المنظمات حيث يعمل على تسهيل التسيير والإنسجام والتعاون بين أفرادها، حيث نجد الإداري، التنفيذى والرئيس والمرؤوس والمعلم والمتعلم كل يقضى وقته في الاتصال.

فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشرى هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها ولعل من أوجه الإهتمام به هو سعى المنظمات إلى الإعتراف بدوره، وأهميته وإيجاد إدارة خاصة به ، وهذا أكسب الرضا الوظيفى أهمية كبيرة من قبل الباحثين فى مجالات السلوك التنظيمى .

وللارتصال الإداري أهمية ودور كبير فى المنظمة وذلك من خلال جوانب مختلفة كأهمية فى خلق الروابط الإنسانية التي من شأنها الإسهام فى تحقيق التقارب والتعاون بين العمال ومن ثم كسب رضاهم فى العمل وتحفيزهم على الأداء الجيد الذي يعود بالإيجاب على المنظمة ،ولقد تم التركيز على هذا الموضوع بهدف توضيح العلاقة الموجودة بين الارتصال الإداري والرضا الوظيفي للعمال فى المركز النفسى البيداغوجى .

الإشكالية : كيف يمكن تأثير الارتصال الإداري فى تحقيق الرضا الوظيفي فى المركز النفسى البيداغوجى؟
لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وقصد إعطاء صورة أوضح لها نقوم بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي وسائل الارتصال الإداري التي تساعد فى تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟
- مامدى مساهمة الارتصال الإداري فى تحقيق الرضا الوظيفي فى المركز النفسى البيداغوجى؟

الفرضيات :

يفرض معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، ثم صياغة جملة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي :

- يعتبر الاتصال الهمة وصل بين أقسام المنظمة.
- يعتبر الرضا الوظيفي الركيزة الأساسية في تحديد مدى انسجام الأفراد في المنظمة ومدى رغبتهم في البقاء فيها.
- توجد علاقة ارتباط بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي المركز النفسي البيداغوجي.

أهمية الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري باعتباره الأداة التي تساعد على تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة.
- توضيح العلاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي.
- إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال الإداري بهدف زيادة ورفع مستوى رضا الأفراد في المركز النفسي البيداغوجي .

أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا إلى تحقيق الأهداف التي يمكن حصرها فيما يلي :

- التعرف على واقع الاتصال الإداري في المركز النفسي البيداغوجي ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادته .
- التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (الجنس ،السن،المستوى التعليمي،المنصب الوظيفي) ، على رضا العاملين في المركز النفسي البيداغوجي.
- التعرف على العلاقة بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي (الجنس، السن ،المستوى التعليمي،المنصب الوظيفي).

أسباب اختيار الموضوع :

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها :

- شعورنا بأهمية الموضوع ومحاولة تقديم وتحليل متواضع له.
- الدور المهم الذي أصبح يلعبه الاتصال في نشاطات المنظمات .

حدود الدراسة :

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في المركز النفسي البيداغوجي حيث شملت هذه العينة أستاذة ،إدارين، عمال مهنيين.
 - **الحدود المكانية:** تمس الدراسة الميدانية المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا .
 - **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016/2015
 - **الحدود الموضوعية:** اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الاتصال الإداري وكذا الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بينهما في المنظمة في الجانب النظري.
- أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين :

الاتصال الإداري و الرضا الوظيفي من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين في المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا.

منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على هذا المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي اذ يعتبر ان من اكثر المناهج موافقة مع الموضوع ففى:

الجانب النظري:اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم أثر ترقية الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي .

الجانب التطبيقي : تم الإعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المركز النفسي البيداغوجي، فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا.

أدوات الدراسة :

لقد فرضت طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الحصول عليها من الأدوات والمتمثلة أساسا فيمايلي :

- البحث والإطلاع على المراجع المختلفة .
- الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع المعلومات .
- استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل معطيات الاستبيان.

هيكل الدراسة :

الفصل الأول : و لقد خصص للجانب النظري الذي جاء تحت عنوان الاتصال الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي و تم تقسيمه إلي ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول عموميات حول الاتصال الإداري أما المبحث الثاني فتناول مدخل إلي الرضا الوظيفي و في المبحث الثالث فتضمن الاتصال الإداري و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي .

الفصل الثاني : و لقد خصص للجانب التطبيقي المعنون بمساهمة الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي حيث تم فيه تحديد واقع المركز محل البحث من خلال تحليل و تفسير البيانات ، توجيهها علي شكل جداولو التعليق عليها مع ذكر النتائج المتحصل عليها .

الفصل الأول

الاتصال الإداري

وعلاقته بالرضا

الوظيفي

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

التمهيد:

إنَّ المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للقيام بعملهم علي أكمل وجه هو درجة رضاهم عن العمل الذي يقومون به في المنظمة، وهناك عدة عوامل تؤثر على تلك الأخيرة ومن بينها الإتصال الإداري لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالإتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المنظمة وتبنيه كنظام ليساهم في تحقيق النجاح و الفعالية .

وفي إطار هذا الفصل سوف نتعرض إلى ثلاثة مباحث و هي :

- المبحث الأول:عموميات حول الإتصال الإداري ؛
- المبحث الثاني:مدخل إلى الرضا الوظيفي ؛
- المبحث الثالث:الإتصال الإداري ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: عموميات حول الاتصال الإداري

تقوم الاتصالات بدور هام داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

المطلب الأول: تعريف الاتصال وعناصره

الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر ومن خلال التعريفات التي سنتطرق إليها يتضح أن هناك عناصر تتكون من عملية الاتصال و التي سنتعرف عليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف الاتصال

الاتصال باللغة العربية " اتصل إلى بني فلان: انتمى وانتسب واتصل الشيء بالشيء، مطاوع وصلة به " .

"وكلمة اتصال باللغة الإنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communare التي تعني جعل الشيء عاما to makecommon أو تقاسم toshare أو نقل totransmit ويعني ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعني وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات"¹.
الاتصال " هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع ، التأمل والتعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور و السلوك"².

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"³.
من الملاحظ لأن هذا التعريف قد أهمل الإشارة إلى السلوك الغير اللفظي للاتصال .
و أيضا يمكن تعريفه بأنه : " عملية يتم بموجها نقل أو تحويل معلومات، وأوام، وآراء وتعليمات من جهة لأخرى التي قد تكون فردا أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتكفيرهم وتوجيههم

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001 ، ص ص256، 257 .

² - صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، "الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال"، دار حامد ، عمان ، ط1 ، 2007 . ص 352.

³ - أحمد ماهر ، "السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات"، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية وكلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص 409.

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة فالإتصال إذن عملية نقل أو توصيل لمعنى مقصود إلى الآخرين"¹.

تعريف مايكل ويسترن (M.WEESTROUN) اتصال بأنه " نقل المعاني ، وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم "².

وهذا التعريف أشار إلى نقل المعاني و تبادلها وعرف هاني عبد الرحمن الإتصال بأنه " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية "³.

رأى صلاح الدين عبد الباقي فإن " الإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية، فحاجة الإنسان إلى الإتصال لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء ولكساء والمأوى، وأن الإتصال يعني تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي التماسك و الترابط و التواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية "⁴.

وحسب التعاريف المقدمة يلاحظ أنها تصب في اتجاه واحد، وأن الإتصال عملية نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والرموز والقيم بين طرفين فأكثر وذلك بهدف التأثير على سلوكهم و توجيههم وجهة معينة، وهذا إما بطريقة شفوية أو كتابية أو غير لفظية .

المعلومات :

" تتضمن المعلومات نظاما للمعلومات أو ما يعرف بنظم المعلومات، وتعني أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وتتكون من مجموعة من العناصر البشرية والآلية، تعمل بصورة متكاملة لتحقيق تدفق منظم للمعلومات على المستويات الإدارية المختلفة، من أجل قيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم ورقابة"⁵.

¹ - عمر وصفي عقيلي، " الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 409.

² - بشير العلق، " العلاقات العامة الدولية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن عمان، طبعة العربية، 2010، ص 64.

³ - محمد حسين العجمي، " القيادة الإدارية و التنمية البشرية "، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2008، ص 265.

⁴ - أسامة كامل و محمد الصيرفي، " إدارة العلاقات العامة "، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 103 .

⁵ - محمد شوقي أحمد محمد يوسف و آخرون، " نظم المعلومات الحاسبية "، كلية التجارة، القاهرة، ط5، 1987، ص 33.

ويمكن تعريفها أيضا " المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد في مستقبلها، نحو التي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"¹.
عملية الاتصال: " تتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر رئيسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة و مستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا و الشكل رقم (1) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة"².

الفرع الثاني: عناصر الاتصال

تتمثل هذه العناصر في: المرسل و الرسالة و الوسيلة المستخدمة و المستقبل (المرسل إليه) ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:

1. **المرسل:** هو الشخص الذي يود أو مجموعة الأشخاص الذين يودون نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعات من المعلومات و الأفكار، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار، وهذا ما يعرف (بالإدراك).

كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة، ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها³.

2. **الرسالة:** تمثل ناتج عملية، بمعنى أن غرض المتصل يتم التعبير عنه في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة أو ربما من خلال لغة الجسم أي تعبيرات الوجه أو إشارة اليد ، وتتعدى أغراض الاتصالات من منظور المديرين مثل تحقيق القبول لأفكارهم أو مقترحاتهم أو فهم أفكار الآخرين أو التمهيد لتصرفات أو قرارات محددة ، وعليه فإن الرسالة هي ما يأمل المتصل في توصيله إلى المستقبل المستهدف، ويتوقف شكلها النهائي على طبيعة القناة أو الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة⁴.

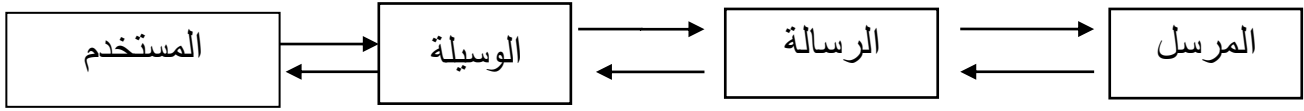
¹ - محمد إسماعيل و محمد السيد ، " نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية "، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص 97.

² - محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ط 3، 2005 ، ص 240 .

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره ، ص 257 .

⁴ - جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس ، "السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)"، الدار الجامعية ، جامعة المنوفية ، 2005 ، ص 606 ، 607 .

شكل رقم (01): يوضح عناصر الاتصال.



المصدر: أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي" مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية ، ط7، 2000، ص 354.

3. **الوسيلة:** على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً وفاعلية على المستقبل لها، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق (أو الشفهي) كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان التليفزيونية والندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية والفاكس واللوائح ،وأدلة وإجراء العمل، ويمكن النظر إلى الوسائل الاتصال بحسب درجة رسميتها فهناك الوسائل الرسمية والوسائل غير الرسمية.

والوسائل الرسمية التي تعترف بها المنظمة في تسيير في قنواتها الرسمية كالنقارير، والخطابات و إصدار الأوامر، والمنشورات الدورية، أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي قد تمر خلال قنوات لا يعترف بها التنظيم فالأحاديث الودية ، والإشاعات والمناقشات أثناء فترات الراحة تمثل أنواعاً من وسائل الاتصال غير الرسمي¹ .

4. **المستقبل:** إن العوامل التي تؤثر على المرسل هي نفسها التي تؤثر على المستقبل ،ولذلك فإن المستقبل لابد أن يتمتع بقدرات القراءة والكتابة والإصغاء والاتجاه الطيب نحو المرسل والموضوع ووسيلة الاتصال، وحيث أن المستقبل هو أداة الاستجابة فلا بد للمرسل أن يأخذ بعين الاعتبار قدرات ومهارات المستقبل واتجاهاته ومستوى معرفته ومركزه الاجتماعي والثقافي حتى يتمكن من اختيار الرسالة التي تناسبه وأيضاً يسوغها بالأسلوب الذي يفهمه وينقلها إليه خلال الوسيلة التي تلاؤمه ويمكن القول بان العلاقة بين المرسل والمستقبل هي علاقة تبادلية كما هو الحال بين جميع عناصر الاتصال².

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص342 ، 343 .

² - كامل محمد كامل المغربي، "السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس و سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)"، دار الفكر، عمان ط 4، 2006 ، ص 246 .

المطلب الثاني : تعريف الاتصال الإداري و أهميته .

يتحدث الكثيرون عن الاتصالات الإدارية الجيدة وأهميتها، ولكن القليلون هم الذين يعرفون ماذا تعني الاتصالات الإدارية الجيدة، كما أن القليلين هم الذين يتصفون بأن لهم رؤية واضحة أو إطار منظم يربط بين الأداء الفعال والاتصالات الجيدة، حيث ازدادت أهميتها في عالم اليوم نتيجة لحجم المنظمات وتضخم أعداد العاملين وتشابك الأعمال بها.

الفرع الأول : تعريف الاتصال الإداري

تعددت المفاهيم التي نسبت للاتصال الإداري، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الإداري ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

الاتصالات الإدارية " هي عملية تبادلية تتم بين طرفين هما مرسل الرموز و مستقبلها (أو مستقبلها)، و بعبارة أخرى فإن الاتصالات الإدارية عملية أخذ و عطاء و تفاعل متبادل بين طرفين، إذ انه بدون وجود طرفين فإن عملية الاتصال لن تتم"¹.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها " عملية تتضمن النقل و التزديد الدقيق للأفكار بغرض اختيار التصرفات التي تحقق أهداف الشركة بفاعلية ،وحيث أن الاتصال الإداري يرتبط أساسا بالناس لذلك ينبغي إيجاد درجة عالية من الفهم واضحة منظمة في العادة التزديد الدقيق للأفكار"².

كما يعرف الاتصال الإداري بأنه " تبادل المعلومات داخل المنظمة لتنظيم الأعمال الإدارية وإقامة علاقات وطيدة بين مختلف العاملين فيها، وتأخذ الاتصالات الإدارية أشكالا متعددة"³.

ويمكن تعريفها أيضا " هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقع معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدي أي (أو كل) من الطرفين"⁴.

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه : " مجموعة من الإجراءات و الطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت"⁵.

ومن هذه التعاريف نستنتج بأن الاتصال الإداري يدل على " تبادل للمعلومات و الحقائق بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذه قرار، وهو فن إيجاد و إشاعة التفاهم بين الأشخاص في المؤسسة سواء على مستوى الأفراد والجماعة.

¹ - محمد أمين عوده، "مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية (القضايا الإستراتيجية)"، جامعة الكويت، ط1، 1996،

ص19 .

² - عبد الغفور يونس، "نظرية التنظيم و الإدارة"، جامعة الإسكندرية، 1997. ص202 .

³ - فاطمة مروة، "الاتصالات المهنية"، دار النهضة العربية، لبنان ، 2004، ص175.

⁴ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 1996 ص 355 .

⁵ - فؤاد الشريف، "نظام الاتصال و عملية الإدارة"، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة ، ط 2، 1967 ص 07 .

الفرع الثاني: أهمية الاتصال الإداري.

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة ، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة، لذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة ، إذ بدون الاتصالات تموت ، أو تضمر، الحركة في المنظمة¹.

كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة، الاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري و عليه فإن الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي يؤثر في نجاح المنظمة وقدراتها في تحقيق أهدافها². ويسعى الاتصال نحو نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر وهذا يعني وجود مرسل للمعلومة ومستقبل لها ووسيلة يتم من خلالها الاتصال³.

وبفضل الاتصالات الإدارية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال⁴.

يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يأتي⁵:

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية الخلق والتماسك بين مكونات المنظمة ، وبالتالي تحقيق أهدافها ؛
- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير سلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة ؛
- الاتصالات وسيلة أساسية لا نجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة ؛
- الاتصالات هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة ؛
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى أكثر وضوحا، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين ؛
- يتم خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة، ونموها وتطورها ؛

¹- خليل محمد حسين الشماع، خضر كاظم جمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة ، عمان ، ط3، 2007، ص 203.

²- صباح حميد علي و غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

³- محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .

⁴- هالة منصور، "الاتصال الفعال مفاهيم و أساليبه و مهاراته"، المكتبة الجامعية الأزاريطة، الإسكندرية، 2000 ، ص 54.

⁵- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم جمود، مرجع سبق ذكره، ص 204.

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

ومن هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في إطار المنظمة الإنسانية.

وأما عن أهداف نظام الاتصال في المنظمة، فيمكن القول بأن هدف نظام الاتصال هو التأثير الفعال نحو نجاح أي منظمة لتحقيق أهدافها، حيث أنه يعتبر الوظيفة الجوهرية داخل المنظمة لأنه يوجد التكامل و الاندماج بين مختلف الوظائف الإدارية.

وعلى وجه الخصوص نحن نحتاج للاتصال لأنه يؤدي إلى الأهداف التالية:¹

- يؤدي إلى تكامل الأهداف على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة ؛
 - يؤدي إلى إنجاز الخطط في المواعيد المحددة ؛
 - يساعد على تنظيم العنصر البشري والموارد الأخرى بأفضل الطرق وانبسب الأساليب ؛
 - من خلال الاتصال يمكن اختيار الأفراد وتطويرهم وتقييم أدائهم داخل المنظمة ؛
 - يؤدي الاتصال على قيادة وتوجيه الأفراد والتعرف على دوافعهم واحتياجاتهم ؛
 - يساعد على تحقيق الرقابة على الأداء وتصحيح الانحرافات.
- ويتمثل الهدف الرئيسي للاتصال الإداري في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.²

المطلب الثالث : الوسائل والأبعاد الإدارية للاتصال الإداري

الفرع الأول: وسائل الاتصال الإداري

تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل المنظمة من خلال عدة وسائل منها:

أولاً: الاتصالات الشفوية

ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة، ويعتبر هذا الأسلوب سهل وأكثر إقناعاً مقارنة مع الأسلوب الكتابي، إلا أنه ما يعيبه هو تعوض بعض المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال إلى نوع من التحريف أو سوء الفهم أو عدم التعبير الجيد عن الحالة.³

1 - السيد محمد جاد الرب، "السلوك التنظيمي (موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة)"، مطبعة العشري، جامعة قناة

السويس، 2005، ص 328.

2- محمد الصيرفي و عبد الغني حامد، "الاتصالات الدولية ونظم المعلومات"، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين ،

2006 ، ص 09 .

3 - محمد علي الفوزي، "نشأة وسائل الاتصال وتطورها"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007،

ص49.

وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:¹

- إصدار الأوامر والتعليمات ؛
- المقابلات: مثل، مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي ؛
- نظام الاستشارات العاملين، كحل المشكلات ونحوها ؛
- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية ؛
- البرامج التدريبية: هي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة ؛
- المؤتمرات ؛
- الندوات.

ثانيا: الاتصالات المكتوبة

بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة أو مكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل، وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، ولكن يعاب عليها ان عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير، مما يؤدي الى عدم فهم المستلم معزي الرسالة.

بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية².

وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:³

- الأوامر والتعليمات كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية ؛
- الرسائل الخاصة ؛
- مجلة أو جريدة العمال ؛
- مرجع أو دليل العاملين ؛
- التقارير؛
- لوحة الإعلانات.

ثالثا: الاتصالات غير اللفظية

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، جامعة القاهرة، 2004، ص320 .

² - محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص244 .

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص319.

ولقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الاتصالات غير اللفظية، وان تفاعل الاتصالات له تأثير أكبر بكثير المضمون اللفظي، وتجدر الإشارة إلى أن تفاعل الاتصالات اللفظية يمكن أن يؤدي إلى معانٍ متناقضة، ومن جهة أخرى يجب التنبيه إلى الحركات والإيحاءات والعبارات غير اللفظية قد تعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر، و حتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة لأخرى ومن جماعة لأخرى¹.

الفرع الثاني : الأبعاد الإدارية للاتصال الإداري

يمكن النظر إلى الاتصالات من حيث أبعادها الرئيسية كاتصالات هابطة أو صاعدة أو أفقية أو قطرية كما انه يمكن النظر إليه كاتصالات رسمية وسوف نعطي الضوء على كل نوع منها.

1- الاتصالات الرسمية

أ. الاتصالات العمودية Vertical communication

وهذه قد تأخذ الأشكال التالية:

الاتصال من أعلى إلى أسفل (اتصال هابط) Downward communication

يعني هذا النوع من الاتصال انسياب و تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي ،حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع من خلال سلسلة التدرج الرسمية ، والبعض منها في شكل قرارات وتوجيهات أو في شكل مطالب ، يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسه ، وهكذا حتى تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما².

الاتصال من أسفل إلى أعلى (اتصال صاعد) upward communication

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم وهو يأخذ عدة أشكال فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء صناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل رؤساء، وهذا الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية³.

ب. الاتصالات الأفقية : Lateral communication

يعني الاتصال الأفقي الاتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات و الأجزاء و الأفراد و التي تكون على مستويات تنظيمية واحدة متقاربة في الهيكل التنظيمي و يوفر هذا الاتصال انسياب كافة المعلومات بين

1 - معن محمود عيا صرة ومروان محمد بني احمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008، ص171 .

2- عبد الغفار الحنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 1993 ، ص 402.

3 -محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص243

مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد بما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وكما في الاتصال الصاعد والهابط يستخدم الاتصال الأفقي مختلف وسائل وقنوات الاتصال سواء المكتوبة أو الشفهية بأنواعها المتعددة¹.

ت. الاتصالات القطرية Diagonal communication

تتساب الاتصالات القطرية بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق².

2-الاتصال غير الرسمي: يتم الاتصال الغير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتألق وإشباع الحاجات ورغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي ولكنها نجد لها منفذا للاتصال داخل هيكل التنظيمي الرسمي يأخذ الشكل العنقودي فهو يمتد وينتشر داخل التنظيم بصرف النظر عن شكل الهيكل التنظيمي³.

هناك تقسيم آخر يضم الاتصال الرسمي وغير الرسمي وهو :

3-الاتصال بين الرئيس و المرؤوس: يكمن هذا الاتصال ضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي في أن واحد فهذا النوع يفترض بصفة عامة أن الاتصال بين الرئيس والمرؤوس يعمل كنظام مزدوج لتدفق المعلومات يمكن أن يحدث في أي وقت وعليه فهو اتصال مستمر، يسمح بالتدفق الحر للمعلومات إلى أعلى وإلى أسفل أي في اتجاهين، ولعل مدى التفاهم والاتفاق بين الرئيس ومرؤوسه هو العامل الأساسي لنجاح هذا النوع من الاتصال و الاتفاق هنا يكون حول أمور أساسية أهمها ما يلي⁴ :

- الاتفاق حول واجبات ومسؤوليات الوظيفة المسئول عنها المرؤوس ؛
- الاتفاق حول السلطة التي يجب تفويضها للمرؤوس لأداء مهامه ؛
- الاتفاق حول العقوبات التي تصادف أداء المرؤوس لمهامه ؛
- توجيهات العمل اليومية حول تنفيذ الأمتل للمهام والواجبات .

1 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره ، ص 341 .

2 - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 244 .

3- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 244 .

4- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 415 .

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري و معوقاته

إن العملية الاتصالية داخل منظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات والعوامل التي تؤثر فيها حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجته .

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري

تعتمد فاعلية الاتصال الإداري على عدة عوامل منها¹:

معرفة مركز متلقي الرسالة: يجب التحقق من طبيعة مستلم الرسالة من حيث مركزه وعمله وتخصصه الوظيفي حتى يتم اختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي إلى الاستجابة الملائمة.

وسيلة الاتصال: يجب اختيار وسيلة الاتصال المناسبة هل يكون الاتصال شفهيًا أم كتابيًا، فإذا كان شفهيًا هل يتم عن طريق الاتصال الشخصي أم بطرق أخرى كالهاتف ؟

و إذا كان خطيًا فهل يكون عن طريق الخطابات الرسمية، أم التوضيحات المكتوبة ؟

توقيت الرسالة يجب اختيار التوقيت الملائم، أي اختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة مهيبًا لقبول الآراء و الاستجابة معًا.

المصلحة المشتركة: يجب تحديد المصلحة المشتركة عن إعداد الرسالة، ومعنى ذلك أن متلقي الرسالة لا يستجيب عادة إذا كانت له مصلحة مادية أو معنوية في التصرف المعين، وبالتالي فإن الاتصال الإداري يظهر أثره في حالة توضيح السياسات الجديدة والتعليمات والتوجيهات بما يبين أن هناك فائدة أو مصلحة تعود على متلقي الرسالة من العمل بمضمونها.

قياس النتائج في الرسالة : يجب أن تعد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المترتبة عليه وإمكان تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر تحدثه .

تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات:

ذلك بان تسأل نفسك قبل الاتصال ما الذي تبغي تحقيقه فإذا حددت هدفك النهائي يتعين عليك استخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق هدفك المحدد، ولا تحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال حيث انه كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح² .

الفرع الثاني: معوقات الاتصال الإداري

نظرا لاختلاف الأفراد فكريا و إداريا لذا تظهر المعوقات عند إجراء العملية الاتصالية يحدث تشويش وبهذا نتطرق إلى المعوقات التالية:

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 239،240 .

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص

معوقات تتعلق بوسائل وقنوات مهارات الاتصال¹:

- الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل اتجاه ؛
- استخدام وسائل اتصال غير مناسبة ؛
- عدم توفر المهارات و القدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال ؛
- الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه ؛
- قلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتردة.

معوقات نفسية واجتماعية

يختلف الأفراد في ميولهم (Rue ,Byars ,1980) ولذا فان تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عوائق وشعور، وثمة مصدر آخر للاختلافات الفردية هو اختلاف المستويات الإدارية واختلاف مناصب الأفراد²، وتتعلق بشكل رئيس بالهيكل التنظيمي للمنشأة ، وأهم هذه المعوقات هي³:

- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات، والسلطات والمسؤوليات ؛
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومة ؛
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد ؛
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جميع المعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.

معوقات بيئية⁴:

- الانتشار الجغرافي للمنظمة وتعدد مواقع العمل ؛
- تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية ؛
- مجموعة القيم الأفكار والدلالات السائدة بالمنظمة ؛
- سوء أو ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة و الجهات الخارجية ؛
- القيود و الضغوط التي قد تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية.

1- محمد أمين عوده، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 51 .

3- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص ص 252-253.

4- محمد أمين عوده، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

المبحث الثاني: مدخل إلى الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري هو الدعامة الرئيسة لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضائه أو عدم رضائه عن وظيفتها 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.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

لا يوجد حتى الآن اتفاق حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة وله أهمية كبيرة في تزويد الإدارة العليا بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

«يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، قبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضاء عنه»¹
وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي:
أ- تعريف الرضا:

الرضا لغة: «هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه أحبه وأقبل عليه»²
أما إصطلاحا: فعرف ميمفورد (Mumford) «الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجيها»³

وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي:
يرى سترونج الرضا الوظيفي: "هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة"⁴ .
وعرفه "هوبوك" بأنه «مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي»⁵.

1- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 1999، ص 177.

2- ابن منظور وآخرون، "لسان العرب"، دار صدار، بيروت، المجلد 05، ط 1، 2005، ص 168.

3- محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

4- حريم حسن، "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)"، دار زهران للنشر، عمان 1997، ص 105.

5- محمد الصيرفي، "السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)"، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 131.

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

وعرف أيضا أنه: "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض في وظيفتي"¹.

ويرى سوبر (super) «أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقفه العلمي وطريقه الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته»².

ويعرفه أمبل (Hample) بأنه «يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه»³.

وبالرغم من كل هذه الاختلافات والاتجاهات فقد حاولنا إعطاء تعريف بسيط ودقيق في آن واحد، حيث نستخلصه في هذا التعريف .

«الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي هو أيضا مجموع المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج».

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف المنظمة، والمجتمع، تتمثل فيما يلي:

أهمية الرضا الوظيفي للموظف

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:⁴

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به ؛
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن، وحاجاته غير مادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة ؛
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي ؛
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية إلي توفرها الوظيفة للمواطنين تساعد علي مقابلة متطلبات الحياة.

¹- محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص 266.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، 2004، ص 172.

³- عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط2، 1998، ص 122.

⁴- نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 191.

أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة:¹

- يقلل من حوادث العمل ؛
- يعتبر الرضا الوظيفي مقياس لمدى فاعلية الأداء، فحدوث الرضا عند الفرد يزيد من أدائه وهو ما يعود على المنظمة بالريح والفائدة ؛
- يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع داخل المنظمة، ففي حالة رضا الأفراد عن عملهم ومحتواه وظروفه وغير ذلك، يغيب الصراع، أما في حالة عدم رضاهم فهذا يولد الصراع ؛
- يتحكم الرضا الوظيفي في نسبة غياب الموظفين، فارتفاعه يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب، وبالعكس إذا قل الرضا زاد التغيب والتأخر عن العمل ؛
- الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى الموظفين، ما يعود بالفائدة على المنظمة ؛
- يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاج.

أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة ²:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية ؛
- ارتفاع معدلات النمو والتطور المجتمعي .

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من الباحثين، واعتمدت دراساتهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي حاولوا من خلالها تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي، وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة، وما زالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة، وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور عدد من النظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك على النحو التالي:

1- **نظرية الحاجات الإنسانية:** تشير هذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية هي لب الدوافع، أي أن دافع الإنسان للعمل يدور حول إشباع مجموعة من الحاجات الإنسانية، وفي ضوء ذلك نتناول الدوافع من خلال التعرف على الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها من خلال التحاقه بالعمل³.
وقد قسم ماسلوا الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:

¹ - بوفرورة زويبة ، "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2003 ، ص 54.

² - نور الدين الشنوفي، مرجع سبق ذكره ، ص 192.

³ - إسماعيل بلال ، " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق" ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 88.

أ- الحاجات الأساسية: (physiology needs).

وتسمى أحيانا الفيزيولوجية أو الطبيعة العضوية كحاجات المأكل والمشرب والمسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية¹.

ب- حاجات الأمان safetyneeds:

وتتمثل في حاجة الفرد للشعور بالأمان والحماية من التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها، وتفترض النظرية أن الفرد لا يبدأ في التفكير حول إشباع تلك الحاجة إلا عندما يتم إشباع الحاجات الحيوية له، ويجب الإشارة هنا أن الشعور بالأمان الذي يبحث عنه الفرد لا يقتصر فقط على الجانب المادي أي الحماية من الارتداد البدني أو ويلات الحروب، أو التهديدات الطبيعية كالحرقة والفيضان بل يشمل أيضا الجانب النفسي، فاستقرار الفرد في عمله وانتظام دخله، وتأمين مستقبله كلها تمثل أمانا نفسيا للفرد.²

ج- الحاجات الاجتماعية (belongin needs):

تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وجذب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة، حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها.³

د- حاجات التقدير (Esteem Needs) :

هنا يتم التركيز على حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضا الشعور باحترام الآخرين له، وبحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة، والمقدرة، والكفاءة. ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب البراقة دورا هاما في إشباع حاجات التقدير كذا الحال فإن الشكر في حالة إنجاز مهام خاصة، والتقدير وخطابات الثناء يمكنها أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير.⁴

هـ - حاجات تحقيق الذات: Self-Actualization Needs

وتعتبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه ورغباته إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته له أن يكون وأن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته.⁵

1 - راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 113.

2- طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص ص 67،68.

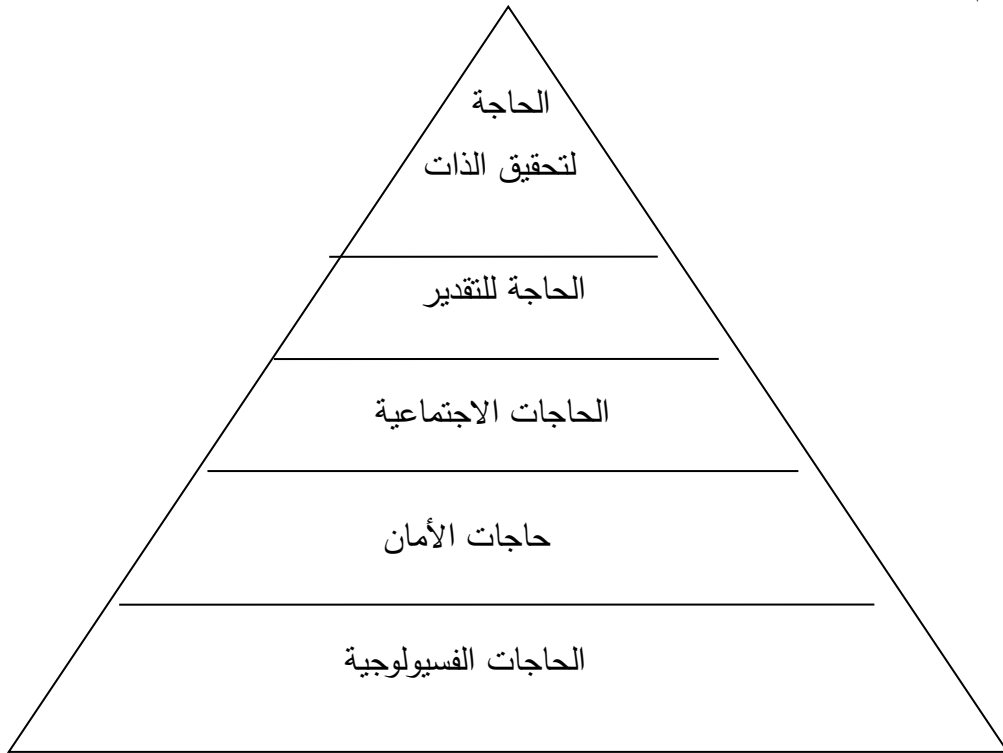
3- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 373.

4- محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الإسكندرية، 2003، ص ص

258،259.

5- كاسر نصر المنصور، "سلوك المستهلك مدخل الإعلان"، دار ومكتبة الحامد، عمان، ط1، 2006، ص 105.

شكل رقم (02): هرم الحاجات



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، ص 257 .

يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية كالحاجة الأكل و الشراب و السكن و الراحة ثم يصعد سلم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات .

وبعض الناس قد يختلف ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلا الفنان والشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية .

بعد إشباع حاجة معينة يجب الانتقال إلى الحاجة الأعلى منها ففي بعض الأحيان نجد بعض الناس بالرغم من إشباعهم لحاجة معينة لا يكتفي بذلك ويسر على المزيد في إشباعها .

ونجد أن هناك أفراد يرضون بإشباع حاجة معينة 50% و يكتفون بها بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد أخروفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت .

2- نظرية الدر فر للوجود والارتباط والنمو:

ومن بين نظريات المحتوى في تفسير الدافعية نجد تلك النظرية التي تنتمي إلى الديرفر والتي تعتمد أيضا على الحاجات الإنسانية، وتعتبر نظرية الديرفر امتداد لنظرية ماسلو من حيث تقسيمه الحاجات الإنسانية ولكن مع اختلاف في بعض الفروض حول العلاقة بين الحاجات والدافعية.¹

وقد قسم الديرفر الحاجات الإنسانية للفرد إلى ثلاث مجموعات أساسية تتشابه في المضمون مع الحاجات الخمسة لماسلو، ووفقا لنظرية الديرفر الحاجات الإنسانية الثلاثة هي:

أ- الحاجات الخاصة بالوجود أو البقاء **Escistence Needs**:

فهي الأشكال المختلفة للدرجات الفسيولوجية و المادية مثل الجوع و العطش و المأوى، وتشمل هذه الفئة أيضا - في المحيط التنظيمي - الأجر و المزايا المادية، والظروف المادية للعمل، وتقابل هذه الحاجات الفسيولوجية و بعض حاجات السلامة "عند ماسلو"².

ب- حاجات الارتباط **Relateness Needs**:

و هي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة و العلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية"³

ج- حاجات النمو: **Growth Needs**

تركز علي تطوير قدرات وإمكانية الفرد والرغبة في النمو الشخصي ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج أو إبداعي ، وهذه تمثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.⁴

3- نظرية الحاجات الثلاثة:

حاول دافيد ماكلياند David Maclelland وزملاؤه في أواخر الأربعينات تفسير ظاهرة وجود دافع إنجازي قوي لدى بعض الأفراد يدفعهم إلى المثابرة والاهتمام بالأداء المرتفع في العمل، وذلك أكثر من اهتمامهم بالمكافأة التي يمكن أن تعود عليهم من هذا الأداء، فهم يشعرون بالسعادة لتحقيق إنجاز معيناً.⁵

1- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص ص 357،358.

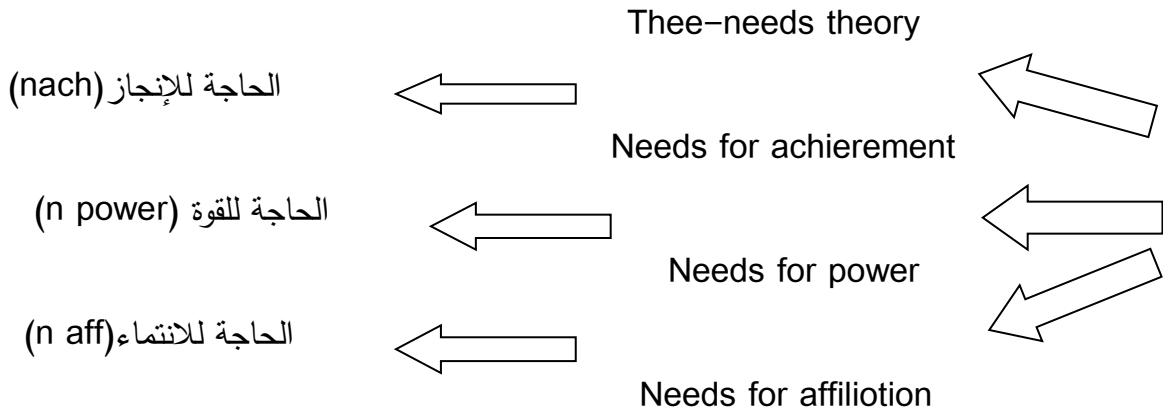
2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، 2002، مرجع سبق ذكره .

3 - صادق محمد عفيفي وآخرون، "الإدارة في مشروعات الأعمال"، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1999، ص 88 .

4 - صالح محمد محسن العامري، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 463 .

5 - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 118 .

الشكل رقم (03): مفهوم نظرية الحاجات الثلاثة ص 319



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، ص ص 318-320.

و فيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لماكلياند :

أ- الحاجة للإنجاز : Needs For Achievement

و تعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل فأكفاً الطرق و كذلك حل المشكلات المعقدة و التعامل مع المهام الصعبة ، أي هي الرغبة في التميز.¹

ب - الحاجة للقوة Needs for power

وتعبر عن رغبة الفرد في التحكم ف سلوك الأفراد والسيطرة عليهم، وأن يصبح الفرد مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد يمارس سلطاته عليهم، وميز هنا ماكلياند بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما:²

- الحاجة نحو القوة الشخصية **Prsonali Power**: وقد اعتبرها بمثابة الوجه السلبي للحاجة إلى القوة، حيث تعبر عن رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين.

- الحاجة نحو القوة الاجتماعية **Social Power**: واعتبرها ماكلياند الوجه الإيجابي للحاجة نحو القوة، فهي تشير إلى رغبة الفرد في استخدام سلطته في إطار من المسؤولية الاجتماعية، أي في تحقيق الأهداف التنظيمية، وليس الأهداف الشخصية.

ج- الحاجة للانتماء Needs For Affiliation

و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية و شخصية مع الآخرين ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.¹

¹ - محمد القاسم الغريوتي، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني و الجماعي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، ط5، 2009، ص 65 .

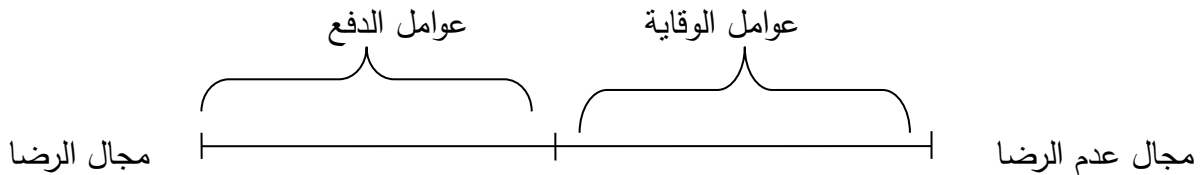
² - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 320 .

4- نظرية هيرز بيرغ ذات العاملين Hersderg's two-factor theory

تعتبر من أكثر نظريات الدافعية انتشاراً، فقد اقترح هيرزبيرغ مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم وهي عوامل وقائية (hygienic) وعوامل دافعة (motivators)، فالعوامل الوقائية تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأفراد والمرؤوسين وشعوره بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب.²

و نظرية هيرزبيرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:³

- 1-العوامل الدافعة : وهي العوامل المرتبطة بطبيعة الأفراد في المنظمة و شخصيتهم إذ يعد وجودها نحو الإنجاز و الأداء الأفضل نتيجة تحقق الرضا و القناعة لدي الفرد مما يدفعه إلى المثابرة و الإبداع في العمل .
 - 2-العوامل الوقائية : وهي العوامل ذات العلاقة بظروف العمل (البيئة التي يؤدي العمل فيها)، و التي يفترض أن تكون بالمستوى الذي يحقق القناعة و الرضا لدي العاملين و يمنع حالات الاستياء، بالاتجاه الذي يؤدي إلى تفعيل دور الفرد و الجماعة في انجاز المهمات المطلوبة.
- الشكل رقم (04):



لا يوجد رضا أو عدم الرضا

5- نظرية التوقع The Expectancy Theory:

وضع فروم نظريته في تفسير ودافع الأفراد العاملين حيث أوضح بأن الدافع ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين، فالفرد يحدد السلوك الذي يقود إلى النتائج المرغوب فيها فإذا كان الفرد يرغب ببعض الأشياء بدرجة كبيرة وإذا كان من السهولة الحصول على هذا الشيء أي أن الفرد لا يتوقع أن هناك صعوبات ستواجهه في هذه الحالة سيستمر الفرد في سلوكه لتحقيق هدفه.⁴

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 140 .

² - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 127،128 .

³ - صلاح الدين محمد عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية،

2008، ص 219 .

⁴ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

تركز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل و بين ما يتحصل عليه من عمله، وتري هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.¹

ووفقا لما جاء في نظرية فروم فإن الفرد يسلك سلوكا معيننا بناء على توقعه لنتائج هذا السلوك، وأن قوة تفضيل الفرد لنتيجة معينة دون أخرى يدعى بالتكافؤ (Valence)، كما وأن قوة اعتماد الفرد بأن تصرف معين يؤدي إلى النتائج المحددة يدعي بالتوقع (Expectancy) فإن كان الفرد غير متأكد من أن سلوك معين من قبله سوف يؤدي إلى النتيجة المطلوبة فإن التوقع عندئذ = صفر.

أما إذ كان متوقعا تحقيق النتائج المرغوبة ومتأكدنا منها فإن التوقع يكون + 1، وفقا لهذه العوامل أي التكافؤ الذي يمثل رغبة الفرد في الحصول على النتائج والتوقع المبني.² على احتمال أن سلوك معين سوف يؤدي إلى النتيجة فإن:

$$\text{الدافع} = \text{التكافؤ (رغبة الفرد)} \times \text{التوقع (احتمال حصول النتيجة)}$$

6- نظرية العدالة:

أظهرت دراسة آدمز عن الرضا الوظيفي والأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي، ويعرف آدمز المساواة على أنها المقارنة بين إدراك الفرد لمعدل أدائه وما يترتب على هذا الأداء من نتائج مع معدل أداء زميل له وما يترتب على أداء ذلك الشخص من نتائج، ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الأداء والنتائج للفرد مع محصلة الأداء والنتائج لفرد آخر سواء كان هذا التساوي في الدخل والامتياز أو فرص الترقية إلى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا ويؤدي ذلك بالتالي إلى أن ينخفض الفرد من إنتاجيته أو يزيد غيابه عن العمل، إلى غير ذلك من التصرفات.³

وتعتمد النظرية على فكرتي المدخلات التي تعني جدارة الشخص، و العوائد التي تعني المكافآت و المميزات و التقدير والترقية .

ولكي يتم تحديد ما إذا تم توزيع المكافآت عدلا، فإن الفرد يقارن نسبة ما يحصل عليه من مكافآت مع نسبة زميله، فإذا كانت المقارنة غير متوازنة سوف يندفع لجعلها أكثر توازنا.⁴

1 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 154 .

2 - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره، ص 175.

3- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2002، ص 46 .

4- السالم سالم محمد، "الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية"، مطبوعات مكتبية الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى،

الرياض، 1997، ص 70 .

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

وعلى العموم تعتبر نظرية العدالة ذات جاذبية خاصة بالنسبة للمديرين على الرغم من أوجه القصور فيها، فكم هي المرات التي يتعرض فيها الموظف لمواقف تجعله يعتقد أن المكافآت التي يتلقاها نظير جهده لم تكن مناسبة إذا ما قارن بينه وبين الآخرين، وعلى ضوء ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الوسيلة التي تحقق حالة اللامساواة من أهم المهارات التي يتعين على المديرين تنميتها.¹

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي وأسباب الاهتمام به

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وبما أن له أهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين فهناك أسباب أدت للاهتمام به.

الفرع الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسهم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر إلى نوعين من المقاييس:

النوع الأول: هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى، مستوى إنتاج الموظف.²

• **معدل الغياب :** قبل التطرق إلى معدل الغياب يوضحها مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً.³
فلقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب:⁴

100x	مجموع أيام الغياب للأفراد	معدل الغياب خلال فترة معينة =
	متوسط الأفراد العاملين x عدد أيام العمل	

حيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين .

1 - جمال الدين لعويسات، نفس المرجع، ص 46.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 176

3 - مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الأفراد"، دار الشروف للنشر و التوزيع، عمان، 1990، ص 115.

4 - أحمد صفر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص 405 .

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

- متوسط عدد الأفراد العاملين و يمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة و عدد العاملين في آخر الفترة .
- أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية و الرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة .

• **معدل ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله و يحسب معدل ترك الخبرة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسومة على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالتالي¹:

100x	عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة	معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة =
	مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة	

• **معدل الأمن و السلامة المهنية:** كما ذكرنا سابق أنه من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة و غيرها، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل و تحسين الأمن و السلامة في مواقع العمل

و تحسين معدلات الإصابات و الأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف و مدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد و انخفاضها يعني حسن ظروف العمل، و من ثم رضا الأفراد عنها.²

النوع الثاني: هي المقاييس الذاتية، و هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي و تعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة و الإجابة عليها و التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل.³

1.الاستمارة: و هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما و هناك عدة أنواع و أصناف يمكن أن تتبلور على أساسها الاستمارة، سنذكر الأكثر شيوعا، و هي⁴:

¹ - محمودية شهيرة ، "الرضا الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الاجتماعية، تخصص علوم التربية، الجزائر، 2001، ص 42 .

² - محمد مرعي مرعي، "أسس إدارة الموارد البشرية"، دار الرضا للنشر، القاهرة ، 1999، ص ص 288،289.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198 .

⁴ - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية

، 1999، ص 141 .

- دليل وصف العمل : و تحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي نعم، لا، لا اعرف .
- استبيان جامعة منوستا للرضا: وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا، إلى الحد الذي يكونون غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية، التقدم) أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي إلى غير راضي
- استبيان بيان الرضا الوظيفي : وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل .
- استبيان الرضا عن الأجر : وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوي الأجر، العلاوة .

2.المقابلة الشخصية :و المقابلات الشخصية هامة جدا، ولها أصول وقواعد يجب أن يتقنها القابل أو المستقبل التي تجري معه المقابلة ، و من المبادئ الأساسية في إجراء المقابلة أن تكون شخصية المسؤول أو الأخصائي القائم بالاستقبال قوية وذا حضور جيد، وقبول لدى الجمهور، ومن آداب المقابلة، أن يقوم المقابل بالاستماع إلى رأي وأفكار الشخص الذي دعاه لمقابلته، وأن يحترم هذه الآراء و يظهر له أننا مقتنعون بما يبديه من آراء حتى ولو كانت هذه الآراء غير مرضية، ومن ضمن تخطيط القابلة الشخصية أن يراعي الجانب الإنساني،وهي لحظات من تبادل الرأي ووجهات النظر،وبناء عليه فلا يجب أن تزيد مدة المقابلة عن الوقت المناسب والذي تسمح به ظروف العمل، و كلما كان من الممكن ترتيب القابلة الشخصية بموعد سابق كلما كان ذلك أفضل لنجاحها¹.

الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

هناك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي:

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين ؛
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المنظمة ؛
- 3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة ؛
- 4- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل ؛
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على صحة وعافية للمؤسسة ومدى فاعليتهم على افتراض أن المنظمة التي يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها

¹ - أحمد محمد المصري،"الإدارة الحديثة ، الإتصالات - المعلومات - القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط 1

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

الموظفين بالرضا الوظيفي مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهميته دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

1- الأجر والرواتب: يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل المختلفة، فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسباً و عادلاً .

و تحتل الأجر و الرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع و المركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع.²

و لا شك أن الأجر تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً، لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجر و ملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة.³

2- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل الأنشطة و الواجبات التي يتطلبها العمل حيث كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة، و بهذا يكون للعمل معني و قيمة و يتضمن تحدياً و تنوعاً، لذلك يمكن اعتبار أن كلما كان هناك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم.⁴

¹ - بلخيري سهام عشيظ حنان، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بالبويرة، 2012، ص 34.

² - سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي" دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 226.

³ - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد و العشرون)"، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2000، ص 380، 381 .

⁴ - حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2002، ص 84 .

3- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا، والذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.¹

4- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

تسير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل، و يري فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل.²

5- نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.³

6- الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك سيساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها هي الإضاءة، الحرارة و التهوية، والضوضاء و النظافة.⁴

7- عدالة العائد:

أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه...) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا مدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.⁵

¹- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 176 .

²- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، الأردن، 2000، ص 85 .

³- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 177 .

⁴- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 205 .

⁵- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 176 .

المبحث الثالث : الاتصال الإداري و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي .

المطلب الأول : دور الاتصال الإداري في المنظمة.

ذكرنا بأن للاتصالات دور أساسي و مهم في وجود المجتمعات المتقدمة ، فهي أيضا تعتبر أساسية في ممارسة الوظائف في المنظمة أو المنظمات التي يتكون منها المجتمع، في الواقع يمكننا القول بأن المنظمات يتم وجودها من خلال الإيصالات، لذا فبدون الاتصالات سوف لا يكون هنالك وجود للمنظمات و بالتالي سوف لا يكون وجود لتأثير الجماعة في سلوك الفرد، عليه فإن الاتصالات الجيدة تعتبر ضرورية للمنظمات ¹.

الاتصال يلعب دورا فعالا في المنظمة حيث توضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي للعمل هو موقف إدارة المنظمة من العاملين فيها و نوع الإشراف فيها، حيث أن المعاملة الحسنة و تقديم الاهتمام إليه و فتح مجال الترقية أمامه تفتح الطريق أمام تحقيق التعاون الخلاق في مجال العمل مما يساهم في زيادة حاجاته المعنوية ².

وكل هذا يجعل الاتصال داخل المؤسسة ذو أهمية و دور كبير من خلال عدة جوانب منها ³:

• **اتخاذ القرارات** : حيث تلعب المعلومات دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات من حيث التدفق في كمية المعلومات في مختلف جهات المنظمة و عبر قنوات الاتصال الموجودة بها .

• **تنمية الموارد البشرية** : فعندما يتم تدريب فرد ما عن طريق الاتصال سيعود ذلك بالفائدة على كل من الفرد والمنظمة في الوقت نفسه .

• **ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمنظمة** : انطلاقا من عملية التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، والقيادة وغير ذلك من الأنشطة الإدارية .

• **البناء التنظيمي** : حيث يقوم الإتصال الإداري في المؤسسة على تحقيق التنسيق في العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهدافها، وكذا ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي وجعلها بمثابة نظام مفتوح و تذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل سواء كانت اجتماعية أو فنية ويقوم كذلك في المنظمة بحل مشاكل النزاع بين جماعات العمل من خلال توضيح مهام كل فرد فيها و تحديد مواقع مسؤوليته و حدودها .

وأصبح من المتعارف عليه أن أحد أهم التحديات الأساسية أمام المنظمات المعاصرة والتي تعمل في بيئة علي درجة عالية من التركيب و التعقيد و التغيير أن يكون لديها أنظمة اتصال تمكن المنظمة من الاستثمار الأفضل لمواردها، حيث أنه من خلال جودة الاتصال تستطيع المنظمة خلق مناخ عمل يمكن الأفراد من

¹-صباح حميد علي و غازي فرحان أبو زيتون،"الاتصالات الإدارية - أسس و مفاهيم و مراسلات"، مرجع سبق ذكره ، ص

20.

²- ناصر دادي عدون،"الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة"، دار المحمدية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص 125.

³- يس عامر،"الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها"، دار المريخ، الرياض، ط2، 2000، ص ص 52،53 .

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

ممارسة مهامهم بكفاءة و استمتاع ، و ينمي لديهم الرغبة و القدرة على التعاون و الإبداع و الابتكار و التحديث و التطوير¹.

المطلب الثاني : أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي .

يلقي الاتصال اهتماما متزايدا، من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً للعمل، فالإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير و المرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم، كما يمثل الإتصال الإداري عاملا من عوامل الرضا الوظيفي، إذ يستخدم فيه المسيرون الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل بالوجه الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة و من ثم فإنه يعمل على التأثير على العمال وبالتالي يزداد أدائهم ، يتخذ الإتصال أبعاد كثيرة ، فهناك الإتصال النازل"من أعلى إلى أسفل"والإتصال الصاعد"من أسفل إلى أعلى " والذي نركز عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمل، فمثلا تطبيق المسيرين أسلوب نظم الاقتراحات يرمي إلى التعرف على آراء العمال وأفكارهم و تجسيد الاقتراحات لحل مشاكلهم، فقد أثبت هذا الأسلوب فعاليته كوسيط يعمل على تقليص الفجوة بين المدير والمرؤوسين فيساهم بطريقة غير مباشرة في تحفيز العمال، ومن أجل ذلك يجب على المسيرين مراعاة الجوانب التالية:²

إن الإستقبال الجيد هو أحد العناصر الفعالة والمحفزة للأفراد لتسهيل سرعة اندماجهم في محيط العمل ولتحقيق ذلك يجب :

- توظيف محتوى العمل ؛
- تسيير الأهداف العمل المنظمة ؛
- مساعدته على التكيف للاندماج في بيئته الجديدة ؛
- إخباره بسياسات المطبقة في المؤسسة مثل: إبلاغه بالخدمات الاجتماعية والمزايا المقدمة للعاملين يأخذ المسير بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية للعمل و يعمل على تنظيمها بما يلي :
- إظهار الاهتمام بهم و التأكيد على أنهم أساس نجاح منظماتهم ؛
- الحفاظ على روح الجماعة و روح الإتصال بينهم ؛
- الاستماع إلى مشاكل العمال و معالجتها لإيجاد الحلول المناسبة ؛
- تدعيم عنصر الثقة لدى العمال و إعطائهم حرية أكبر للتعبير عما بداخلهم حتى لا يصبحوا عرضة للانغلاق والانحراف و بالتالي زيادة قدرتهم الإنتاجية ؛

¹-مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله بن عبد الرحمن البريدي،"الاتصال الفعال - مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في

الحياة و الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2007-2008، ص 49 .

²-داسي سعاد و ضيف العايدى،"الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية ، 2013-2014 ، ص 64

- التقليل من التوترات و النزاعات التي تحدث أثناء العمل .
- المطالب الثالث: تأثير الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي.**

الاتصالات وسيلة حضارية لنقل المعلومات، لها اثر نفسي على العمال، والاتصال هو قلب المنظمة وينبغي إن يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية.

إن خلق جو اجتماعي مناسب المحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدم العامل من أداء، وذلك لوضعه في موضع تقدير واحترام، فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا له، فالرأي السائد بين الرؤساء و المرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة ينطوي على أكثر من فائدة فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المؤسسة على مستوى أعلى .

كما أدت التجارب إلى التأكيد أن نمط الاتصال و نوعه يؤثر على أداء الجماعة وأن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وعلى شعوره بالرضا، كذلك تدل هذه التجارب على قدرة الفرد على ضبط جماعته والتحكم فيها تعتمد على المكانة التي يحتلها في بناء هذه الجماعة ¹.

إذا كان قصور أو نقصا من طرف المنظمة في الاتصال الإداري فهذا يؤدي بالعمال إلى تجنب التغيير ومقاومتهم له و هذا راجع لعدم معرفتهم لأهداف وأبعاد هذا التغيير، كما أن الاتصال والتعاون بين الزملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند العمال والاستماع لشكاوي العمال ووضعهم في أماكنهم و منح الترقية لمن يستحقها و إمام العمال بما يجري في المنظمة واحترام كرامتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة هذا يساعد في رفع روحهم المعنوية والرضي قد وجد أيضا أن للاتصالات اثر ناجحا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة وتزيد من رضاهم عن العمل و تقلل من تركهم للعمل فإذا كان العامل راضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويدفع من أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل ،عكس العامل الغير راضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين مما يعطي عمله اتخاذ القرارات وبالتالي تعطيل الإنتاج وهكذا يصبح العامل الغير راضي عن عمله منعزلا عن المنظمة والتالي يشعر بالملل والاعتراب في وظيفته ².

إن المنظمة التي تشجع تدفق المعلومات إلى الأعلى بكل سهولة و بدون عوائق يكون لدى رؤسائها رؤية شاملة لما يحدث بداخله مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صوابا هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم و الاستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية

¹ - غزغزي محمد و سايج كريم ، بنيسان محمد، "الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ،

المدية، 2009 ، ص ص 67،68 .

² - ماجد عطية، " سلوك منظمة - سلوك الفردي و الجماعة"، دار الشروق، عمان، 2003، ص 18 .

الفصل الأول : الاتصال الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي

روح المسؤولية يحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم- ماسلو- للحاجات وبإمكانها تحقيق الرضا الوظيفي¹، وقد تبينت دراسة "مايو" على أهمية الاتصال الصاعد في نقل استفسارات العمال وانشغالهم المهنية، فبعدما كان الاتصال وسيلة توجيه الأوامر حسب نظرية الإدارة العلمية فإن الآن أصبح وسيلة لرفع كفاءة العمال و تحقيق رضاهم من خلال نقل رسائلهم إلى المستويات العليا، كما انه يمكن القول أن لنوع الاتصال تأثير على الشعور بالانتماء حيث كلما زاد الاتصال الصاعد كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، فالفرد عندما يشعر بأنه مرتبط بالمنظمة يخلق لديه شعور بالانتماء إليها نتيجة تفاعله معها ونتيجة اشتراكه ومساهمته في العملية الاتصالية وهذا ما سيشره بأنه عنصر فعال يساهم في تحقيق نجاح المنظمة، بينما الاتصال النازل يشعر العامل بأنه غير مندمج ولا ينتمي إلى تلك المنظمة، فيجب على المنظمات إن لا تنسى أن الحاجة إلى الانتماء هو من مستلزمات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها نتيجة التفاعل المستمر بينه و بين أعضاء الجماعة وتحقيق الانتماء وتحقيق رضا الوظيفي².

وفي ما يخص الاتصال الأفقي فإنه غالبا ما يتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتماثلة ويعتبر مصدر للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء نتيجة تموقعهم في مستوى واحد ونظرا للاحتكاك المستمر بينهم ينشأ ذلك التفاعل الذي يخدم الاتصالات الأفقية كما يعزز هذا النوع من الاتصالات الغير رسمية لعلاقات التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة التي تحقق حاجة الانتماء إلى الجماعة وهي المستوى الثالث من سلم "ماسلو" وهي تحقيق الرضا الوظيفي³، وتجدر الإشارة إلى نوع آخر من الاتصال غير الرسمي الذي له أهمية كبيرة في توطيد العلاقات الإجتماعية بين العمال وبالتالي خلق نوع من الرضا من خلال الإحساس بالانتماء، إذ إن العلاقات الغير الرسمية التي تكون بين العمال تساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج لذا يجب على الإدارة عدم تجاهل دور الاتصال الغير رسمي وانهيائه، لأن اي تجاهل من جانب المنظمة لهذا النوع قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته لان الاتصالات الرسمية قد لا تكون ذات أهمية لما تنطوي على معلومات صادرة من مصادر غير الرسمية، أما بالنسبة لقنوات الإتصال فإذا كانت مفتوحة لدى جميع العمال وكانت خطوط السلطة الرسمية واضحة ومعروفة بهذا يؤدي العامل الى الشعور بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف الرؤساء وهذا مايشعره بالرضا فبإهتمام المنظمة بعمالها وتوفير له اتصال فعال يجعله أكثر استعداد للعمل وأكثر شعورا بالرضا.⁴

¹- خالد عبد الرحمن الهيثي، اكرم احمد الطويل، "تنظيم الصناعي -المبادئ العلمية المداخل و التجارب"، دار حامد للنشر و

التوزيع، عمان، ط 2، 2000، ص 439 .

²- عبد العزيز حواجة، "مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل"، دار غريب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص ص

166،167

³- احمد ماهر، "ادارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 30 .

⁴-رايح كعباش، "علم الإجتماع التنظيم، المخبر بحث علم إجتماع و الترجمة"، الجزائر، 2006، ص 131.

الخلاصة

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه 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 لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها وذلك من خلال انتهاجها سياسة اتصالية جيدة لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً وصالحاً للعمل، فالالاتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتماداً على الثقة المتبادلة بينهم، كما اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي حيث تبين أن الاتصال الداخلي احد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال التنسيق والانسجام بين المسير والعمال.

الفصل الثاني

مساهمة الإتصال

الإداري في تحقيق

الرضا الوظيفي

تمهيد :

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصل السابق ، التطرق في هذا الفصل دراسة الحالة التطبيقية ، و ذلك بإسقاط المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا على المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا و من أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات التي تخص الدراسة و نخدمها و ذلك عن طريق :

- إجراء مقابلات مع مصلحة الأساتذة .
 - الرجوع إلى وثائق خاصة بالمركز النفسي البيداغوجي .
 - إعداد استبيان خاص بالموظفين في المركز النفسي البيداغوجي .
- ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم البحث إلى مبحثين رئيسيين هما:
- تقديم عام للمركز النفسي البيداغوجي .
 - الدراسة الميدانية .

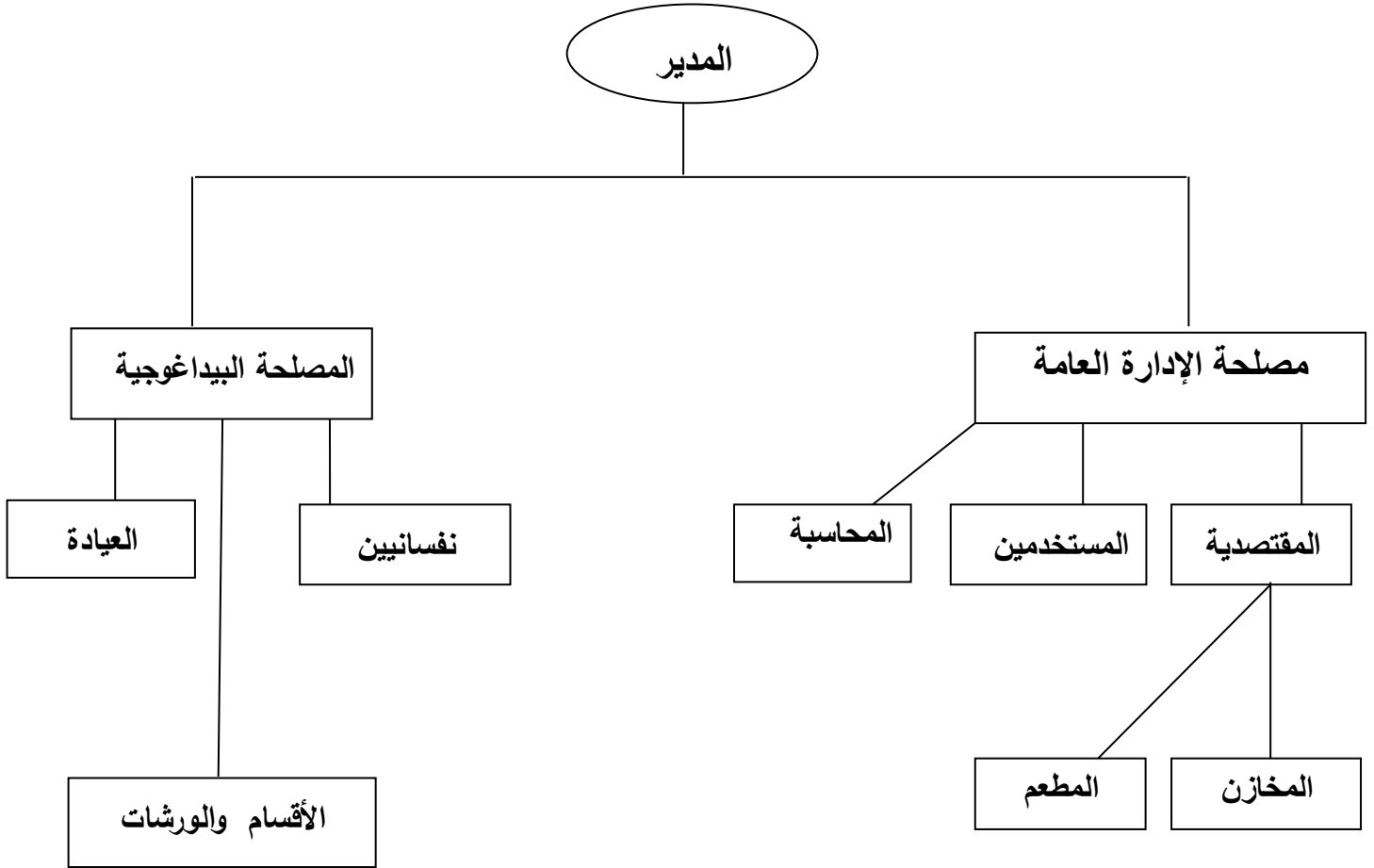
المبحث الأول : تقديم عام للمركز النفسي البيداغوجي

المطلب الأول : التعريف بالمركز النفسي البيداغوجي.

التعريف بالمركز : يقع المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا ببلدية عين الدفلى ، بمقتضى المرسوم رقم 07- 0264 المنفذ بتاريخ 2007/09/09، تم افتتاح أبواب المركز يوم 2008/11/15 ، وذلك من أجل التكفل النفسي و الاجتماعي و التربوي و حتى المهني بفئات التخلفين ذهنيا بدرجته المختلفة و الذين تتراوح أعمارهم ما بين 03 سنوات إلى 18 سنة . قدرة استيعاب المركز حوالي 120 طفل .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمركز النفسي البيداغوجي.

الشكل رقم : 05



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أقسام المركز:

يتكون المركز من أربع أقسام :

- **جناح الإدارة :**
 - مكتب المدير .
 - مكتب المقتصدية .
 - مكتب المستخدمين .
 - مكتب المحاسبة .
- **جناح المصلحة البيداغوجية :**
 - المكاتب البيداغوجية
 - مكتب الطبيب .
 - مكتب المنسق التربوي .
 - مكتب الأخصائي النفسي العيادي
 - مكتب الأخصائي النفسي الأرقطوني .
 - مكتب الأخصائي النفسي التربوي .
- **الأقسام و القاعات البيداغوجية :**
 - 05 أقسام
 - 04 ورشات
 - قاعة التربية الحسية و الحركية .
 - قاعة الجماعة .
- **جناح المطعم :**
 - غرفة التبريد
 - مخزن المواد الغذائية
 - غرفة المطبخ .
 - المطعم .

- جناح الداخلية :

- 20 مرقد .

- حمام .

- المرافق الملحقة :

- مساحات خضراء

- مساحات للعب

- ملعب

- حافلة ذات 25 مقعد مخصصة للخرجات و الرحلات البيداغوجية

- سيارة نفعية و سيارة سياحية .

المطلب الثالث : مهام المركز النفسي البيداغوجي.

يعمل المركز في إطار مؤسساتي حيث يستفيد من التكفل البيداغوجي أطفال و مراهقين ، ذوي قصور ذهني من درجات مختلفة سواء كانت خفيفة متوسطة أو عميقة تتراوح أعمارهم من 03 سنوات إلى 18 سنة للاستفادة من العلاج الطبي و النفسي و النفسي الحركي و الأر طفوني و التربوي و ذلك من خلال :

- مساعدة الأطفال على تحقيق الاستقلالية الذاتية

- التقليل من حدة الاضطرابات النفسية و اللغوية التي يعاني منها الأطفال .

- تعليمهم بعض المهن اليدوية البسيطة من أجل الاندماج في عالم الشغل .

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية.

اشتمل الإطار النظري على فصل واحد حيث أدرج فيه نظرة عامة عن ترقية الاتصال الإداري و مختلف سياستها التي يمكن إتباعها لتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي ، و تم اسقاطها على الجانب التطبيقي و هو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن تقديم استمارة استبيان للموظفين بالمركز النفسي البيداغوجي بعين الدفلى و التي تحتوي على 20سؤال .

المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية.

تعتبر الدراسات الاستطلاعية تمهيد للدراسة النظرية في حالة غياب دراسات سابقة تتضمن متغيرات البحث .

أهداف الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية نسعي إلى :

- تعريف و تحديد عناصر الاتصال و التي لها تأثير على الرضا الوظيفي.
- أخذ بعين الاعتبار آراء و أفكار المستجوبين لمعرفة مشاكل و اختلافات الموظفين .
- فتح مجال الدراسة في هذا الموضوع لدراسات لاحقة لإتمام ما توصلنا إليه و الوصول إلى نتائج أحسن .

اختيار العينة :

عينة الدراسة الاستطلاعية عبارة عن عينة عشوائية سهلة أخذت على أساس الإمكانيات المتاحة و تعتبر ممثلة للمجتمع المدروس إلى حد ما .

اشتملت عينة الدراسة على 35 موظف موزعين بالشكل التالي :

- الأساتذة .
- الإداريين .
- الأعوان .

طرق جمع المعلومات :

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية باعتماد على تقنية تحليل الاستبيان و ذلك باعتبار أن حجم العينة المدروسة لم يكن كبيرا و عملية جمع البيانات تمت بالاعتماد على الطرق التالية:

- توزيع الاستبيانات علي مستوي المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا حيث يتم تقديم الاستبيان للموظفين و يطلب منهم ملء الاستبيان و إعادته وهذا بعد تقديم بعض الشروحات لهم
- جمع الاستبيانات من أفراد الدراسة بعد ترك المجال لهم للإجابة بحرية .

مضمون الدراسة :

تمحورت الاستبيانات التي تم توزيعها حول مجموعة من الأسئلة و التي تعطي للمجيب الفرصة للتعبير بحرية عن رأيه .

السؤال المغلق :

- سؤال مغلق ذو إجابة واحدة : نعم أو لا .
- سؤال مغلق ذو إجابة متعددة : غير راض ، راض جدا ، راض ، راض نوعا ما ، غير راض تماما .
- سؤال مغلق ذو إجابة متعددة: نعم أو لا أو إلى حد ما.
- سؤال مغلق ذو إجابة متعددة: موافق ، موافق بشدة ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة .
- سؤال مغلق ذو إجابة متعددة: فعال جدا ، فعال ، فعال نوعا ما ، غير فعال ، غير فعال إطلاقا.
- سؤال مغلق ذو إجابة متعددة: سريعة جدا ، سريعة ، سريعة نوعا ما ، بطيئة ، بطيئة جدا .
- سؤال مغلق ذو إجابة متعددة:واضحة جدا ، واضحة ، واضحة نوعا ما ، غير واضحة ، غير واضحة إطلاقا .

نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان و تنظيم مختلف الإجابات تمكن من استخلاص مجموعة من النتائج التي اعتبرها المستجوبين أنها عناصر مهمة في عملهم و لها أثر على أدائهم في الوظيفة ، و هي :

- الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن أنظمة و إجراءات العمل .
- معظم أفراد الدراسة يرون أن الاتصال الإداري الفعال يمكن من توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق أهداف المركز .
- معظم أفراد الدراسة يرون أن تزويد الموظفين بالمعلومات تصل في الوقت المناسب .

المطلب الثاني : الإطار العام للدراسة.

تحديد مشكلة البحث :

تتمثل الإشكالية الرئيسية التي نحن بصدد انجازها في اثبات وجود علاقة تأثير الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي .

أهداف البحث:

- قياس درجة أهمية الاتصال الإداري لدى الموظفين ، و كيف يتم تحقيق رضاهم في العمل .
- قياس مستوى الرضا لدي الموظفين .
- قياس مستوى الاتصال الإداري للموظفين .
- إيجاد نوع العلاقة بين الاتصال الإداري و الرضا الوظيفي .

تحديد مجتمع الدراسة و العينة:

بما أن الهدف من الدراسة هو أثر ترقية الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي فقد استهدفت الدراسة الأساتذة و الإداريين و الأعوان .

إعداد الاستبيان :

تم إعداد الاستقصاء باللغة العربية و هو يتضمن أربعة أجزاء رئيسية و هي:

في الجزء الأول يتم عرض البيانات الشخصية ، و في الجزء الثاني تم طرح أسئلة تتعلق بالمعلومات ، و في الجزء الثالث تم طرح أسئلة تتعلق بالاتصال الإداري ، أما الجزء الرابع يتم طرح أسئلة تتعلق بالرضا الوظيفي .

توزيع استمارة الاستبيان:

قمن بتوزيع مجموعة الاستبيانات مست خمسة و ثلاثون موظف ، استغرقت يومين .

المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان .

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة ، تأتي عملية عرض البيانات المتحصل عليها و تحليلها ، و للإشارة فقد تم تقديم 35 استمارة استبيان ، تم استرجاع 30 استمارة استبيان ، و الباقي لم يتم الاجابة عليها و تلقت الرفض التام ، و قد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية الآتية:

- عرض الجداول الإحصائية للإجابات .
- تمثيل النسب المئوية لنتائج الاستبيان بدوائر بيانية.
- اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي الوصفي و ذلك باستعمال البرنامج الإحصائي spss و برنامج : EXEL.

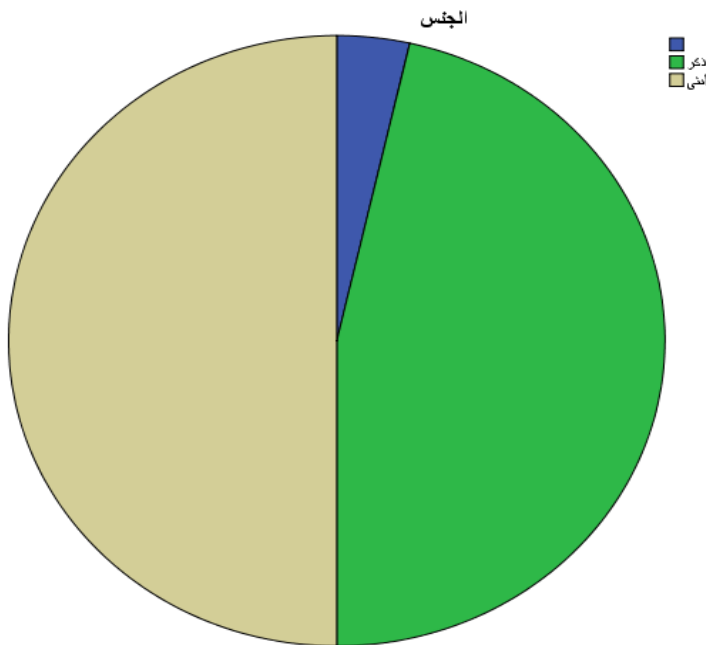
الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	13	46.4%
أنثى	14	50%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث كانت 50% و نسبة الذكور كانت 46.4% مع أن نتائج الجدول تشير إلى ارتفاع عدد الموظفين الإناث مقارنة بعدد الموظفين الذكور إلى أن هذا لايعكس حقيقة الوضع،إنما كانت النتائج على هذا النحو بسبب تقديم الاستبيانات بشكل عشوائي .

الشكل رقم 06:الجنس



المصدر من إعداد الطالبتين

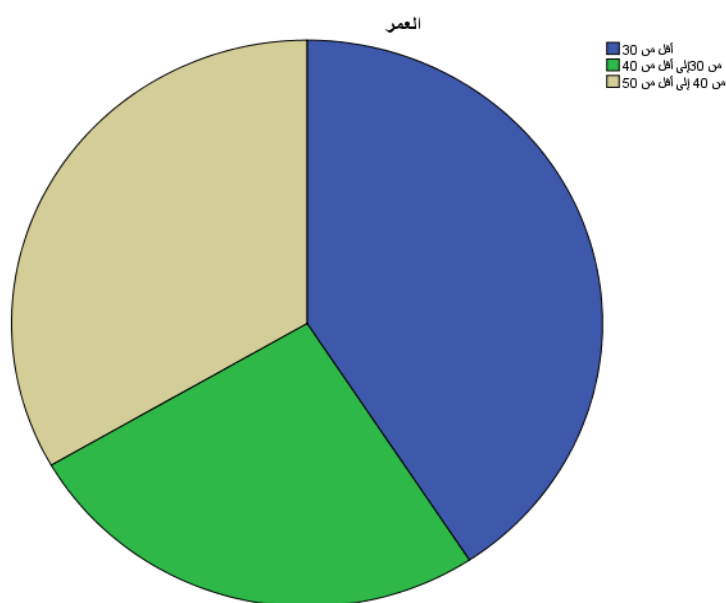
الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	البيان
40.7 %	11	أقل من 30 سنة
25.9 %	07	من 30 ← 40 سنة
33.3 %	9	من 40 ← 50 سنة
0 %	0	من 50 فأكثر
100 %	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أن نسبة 40.7% من أفراد الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة وهو ما يعني انتساب أكثرهم إلى فئة الشباب في حين أن نسبة 33.3% التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة، كما أن نسبة 25.9% هي من الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة حيث نلاحظ من التحليل السابق أن أفراد الدراسة أعمارهم في سن العطاء و الحيوية و هي فئات مختلفة تمثل مجتمع البحث أصدق تمثيل لذلك نأخذ إجاباتهم بعين الاعتبار .

الشكل رقم 07 : السن.



المصدر من إعداد الطالبتين

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

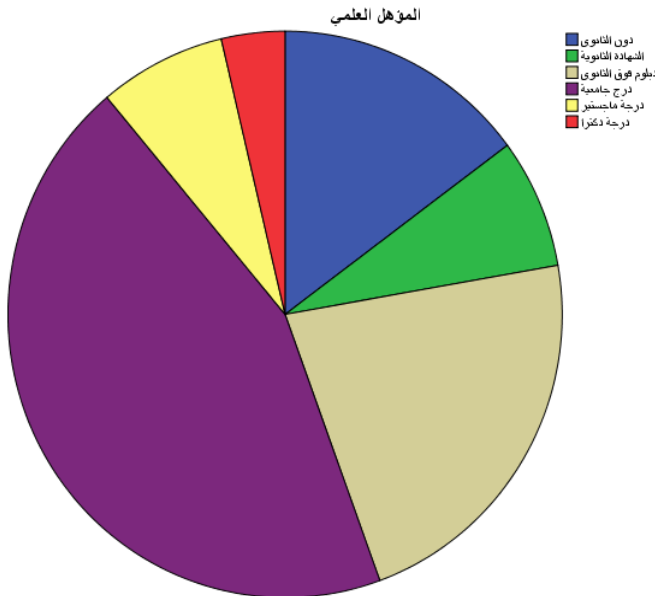
النسبة	التكرار	البيان
14.8 %	04	شهادة دون الثانوية
7.4 %	02	الشهادة الثانوية
22.2 %	06	دبلوم فوق الثانوية
44.4 %	12	درجة جامعية
7.4 %	02	درجة ماجستير
3.7 %	01	درجة الدكتوراه
100 %	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

تبين لنا من الجدول أن نسبة 44.4 % من أفراد الدراسة مستواهم التعليمي جامعي و نسبتهم 22.2 % تمثل دبلوم فوق الثانوية أما نسبة 14.8 % فتمثل مستوى دون الثانوية و 7.4 % تمثل كل من المستوى الثانوي و درجة ماجستير و كذا درجة دكتوراه .

الجدول أعلاه هو الجدول الخاص بالجدول التعليمي لموظفي المركز النفسي البيداغوجي فتشير النسب الموضحة فيه إلى أعلى نسبة كانت تلك المتعلقة بالموظفين ذوي المستوى الجامعي ، لتأتي بعدها تلك المتعلقة بدبلوم فوق الثانوية ، ثم تأتي نسب مستوى الدراسات العليا (ماجستير دكتوراه) إلى الموظفين و هذا يعطل مصداقية أكثر وعقلانية معتبرة في اتخاذ القرار .

الشكل رقم 08: المؤهل العلمي.



المصدر من إعداد الطالبتين

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

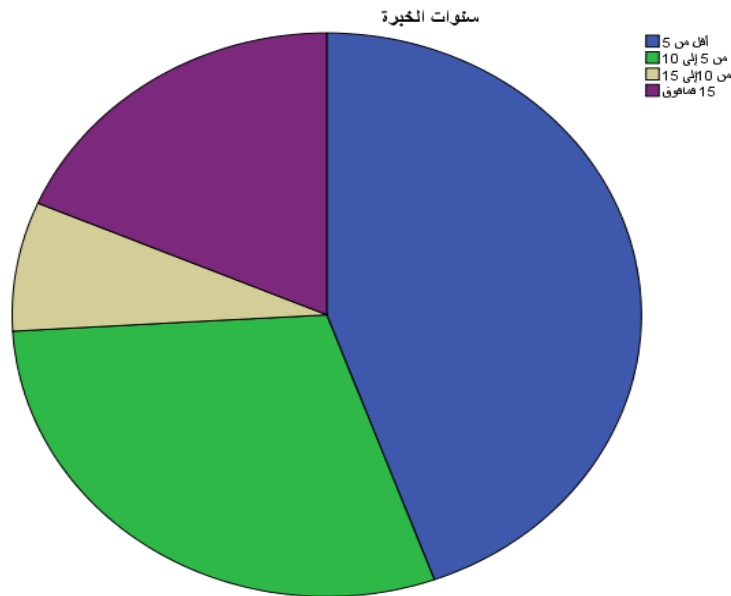
النسبة	التكرار	البيان
44.4%	12	أقل من 05 سنوات
29.6%	08	من 05 ← 10 سنوات
7.4%	02	من 10 ← 15 سنة
18.5%	05	15 سنة فأكثر
100%	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أن نسبة 44.4 % من أفراد الدراسة مدة خبرتهم في العمل أقل من 05 سنوات ، و نسبة 29.6 % مدة خبرتهم تتراوح ما بين 05 - 10 سنوات و أن نسبة 18.5 % مدة خبرته أكثر من 15 سنة و نسبة 7.4 % مدة خبرته من 10-15 سنة .

من خلال جدول أعلاه نستنتج أن نسبة الموظفين الذين مدة خبرتهم في العمل أقل 10 سنوات هي 74% من أفراد الدراسة و يعود هذا إلى كثرة عدد الموظفين ذوي صفة المتعاقدين و أغلبيتهم فئة الشباب و أقلهم خبرة .

الشكل رقم 09 : الخبرة



المصدر من إعداد الطالبتين

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

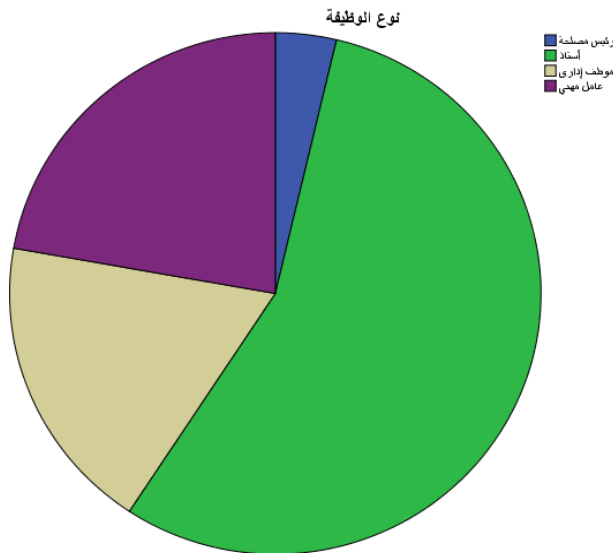
النسبة	التكرار	البيان
3.7%	01	رئيس المصلحة
55.6%	15	أستاذ
18.5%	05	موظف إداري
22.2%	06	عامل مهني
100%	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 55.6% و التي تمثل فئة الأساتذة و هي أعلى نسبة ،أما نسبة 22.2% فهي تمثل فئة العمال المهنيين كما أن فئة الموظفين الإداريين فتحتوي على نسبة 18.5% و نسبة 3.7% فتخص فئة رئيس المصلحة .

يتضح أن أفراد الدراسة يشغلون الوظائف الأربعة و أن فئة الأساتذة و الموظفين الإداريين يمثلون نسبة 74.1% من أفراد الدراسة ، لذلك فإن أفراد الدراسة يمثلون مجتمع الدراسة تمثيلا جيدا لذلك يعتمد على إجاباتهم و يؤخذ بها

الشكل رقم 10: نوع الوظيفة.



المصدر من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (06):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الأول

النسبة	التكرار	البيان
77.8%	21	نعم
22.2%	05	لا
100%	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطابئين

نلاحظ من النتائج السابقة الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين كانت إجابتهم على السؤال الأول بنعم بنسبة 77.8 % ، حيث تشير إجابات باقي الموظفين ب لا 22.2 % .

تدل هذه المعطيات على أن الأغلبية الساحقة للموظفين يرون بأن هناك تبادل للمعلومات داخل المركز لذلك كانت هي النسبة الأكبر و أما باقي الموظفين فكانت إجابتهم عن عدم وجود تبادل للمعلومات داخل المركز ، وذلك راجع الى علاقتهم الشخصية مع الآخرين ، و التفاعل بينهم .

الشكل رقم 11 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الأول.



المصدر من إعداد الطابئين

جدول رقم (07): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الثاني

النسبة	التكرار	البيان
51.9%	14	نعم
48.1%	13	لا
100%	27	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 51.9% تمثل إجابة المستجوبين بنعم حول تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب، أما نسبة 48.1%، فتتمثل اجابة الموظفين بلا .

تدل هذه المعلومات في هذا الجواب على مدى تزويد الموظفين بالمعلومات عن عملهم وهل تصلهم في الوقت المناسب ؟ أم لا .

الشكل رقم 12 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الثاني



المصدر من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (08):النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الثالث

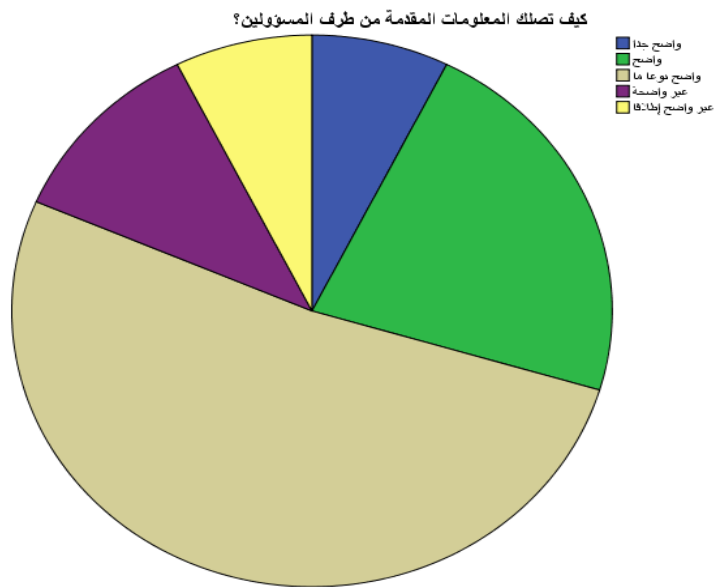
النسبة	التكرار	البيان
7.4 %	02	واضحة جدا
22.2 %	06	واضحة
51.9 %	14	واضحة نوعا ما
11.1 %	03	غير واضحة
7.4 %	02	غير واضحة إطلاقا
100 %	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى وصول المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كان واضحا نوعا ما بنسبة 51.9 % ، أما نسبة 22.2 % فتمثل وضوح المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين غير واضحة بنسبة 11.1 % ،أما نسبة 7.4 % واضحة جدا و أيضا غير واضحة إطلاقا .

تدل هذه المعطيات على أن الأغلبية الساحقة للموظفين تصلهم المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين بوضوح مقارنة مع النسب الأخرى .

الشكل رقم 13 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الثالث.



المصدر من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (09): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال الرابع

النسبة	التكرار	البيان
22.2 %	06	سريعة جدا
33.3 %	09	سريعة
7.4 %	02	سريعة نوعا ما
25.9 %	07	بطيئة
11.1 %	03	بطيئة جدا
100 %	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن مستوى انتشار المعلومات في المركز سريعة ، حيث نسبة 33.3 % من المستجوبين أن انتشار المعلومات جيد ، أما نسبة 25.9 % فهي تمثل سريعة جدا ، و نسبة 22.2 % تعبر على أن سرعة انتشار المعلومات في المركز بطيئة ، و نسبة 11.1 % تشير إلى أن انتشار المعلومات في المركز بطيئة جدا ، و نسبة 7.4 % فتمثل سريعة نوعا ما .

الجدول السابق هو جدول خاص بمستوى انتشار المعلومات داخل المركز و النسب الموضحة تشير إلى أعلى نسبته هي تلك المتعلقة بالموظفين التي إجاباتهم سريعة ، لتأتي بعدها تلك المتعلقة بمستوى سريعة جدا ، و في الأخير أقل نسبة تشير إلى انتشار المعلومة كانت سريعة نوعا ما .

الشكل رقم 14: النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الرابع



المصدر من إعداد الطالبتين

جدول (10):النسب المئوية للإجابات الموظفين على السؤال الخامس

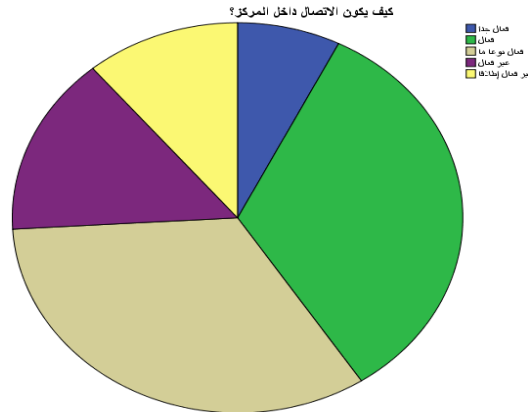
النسبة	التكرار	البيان
7.4 %	02	فعال جدا
33.3 %	09	فعال
33.3 %	09	فعال نوعا ما
14.8 %	04	غير فعال
11.1 %	03	غير فعال إطلاقا
100 %	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

تشير نتائج الجدول أعلاه أن الاتصال داخل المركز يكون فعال و فعال نوعا ما بنسبة 33.3 % ، ونسبة 14.8 % تشير إلى غير فعال ، أما نسبة 11.1 % فتمثل غير فعال إطلاقا ، و نسبة 7.4 % فتمثل فعال جدا .

يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن الاتصال داخل المركز يكون فعال وفعال نوعا ما ، لتأتي بعدها رأي المستجوبين بغير فعال ثم غير فعال إطلاقا ، و في الأخير فعال جدا ، وذلك راجع إلى اختلاف المستويات الإدارية و السن ، والجنس و المؤهل العلمي .

الشكل رقم 15 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الخامس.



المصدر من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني — مساهمة الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي

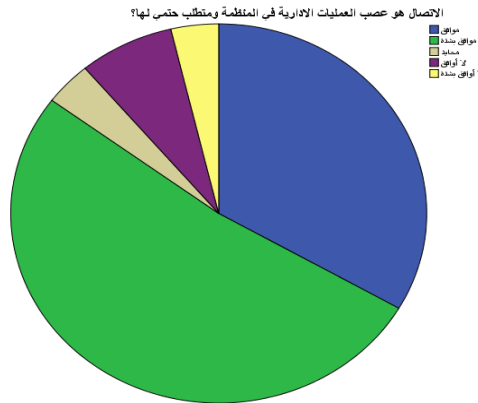
جدول رقم (11): النسب المئوية للإجابات الموظفين على السؤال السادس

النسبة	التكرار	البيان
33.3%	09	موافق
51.9%	14	موافق بشدة
3.7%	01	محايد
7.4%	02	لا أوافق
3.7%	01	لا أوافق بشدة
100%	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.9% توافق بشدة على أن الاتصال هو عصب العمليات الإدارية في المنظمة و متطلب حتمي لها و نسبة 3.3% تشير إلى موافق أما نسبة 7.4% فتمثل إجابة المستجوبين بأوفق ، أما المستجوبين الذين كانت إجابتهم بمحايد و لا أوافق بشدة بنسبة 3.7% .
تدل هذه المعطيات على أن الأغلبية الساحقة من المستجوبين يوافقون على أن الاتصال هو عصب العمليات الإدارية في المنظمة و متطلب حتمي لها ، وذلك راجع إلى الأهمية الكبيرة للاتصال داخل المركز .

الشكل رقم 16: النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال السادس.



المصدر من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (12): النسب المئوية للإجابات الموظفين على السؤال السابع

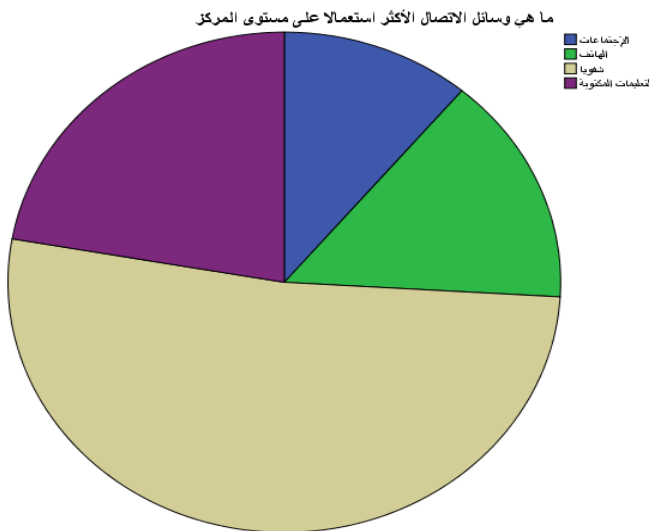
النسبة	التكرار	البيان
11.1 %	03	الاجتماعات
14.8 %	04	الهاتف
51.9 %	14	شفويا
22.2 %	06	التعليمات المكتوبة
100 %	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أكثر الوسائل استعمالا على مستوى المركز هو الاتصال الشفوي بنسبة 51.9 % تأتي بعدها التعليمات المكتوبة بالنسبة 22.2 % ليأتي بعدها الهاتف 14.8 % أما نسبة 11.1 % فتمثل الاتصال عبر الاجتماعات .

الجدول أعلاه هو الجدول الخاص بوسائل الاتصال الأكثر استعمالا على مستوى المركز ، فتشير النسب الموضحة فيه إلى أعلى نسبة تلك المتعلقة بالاتصال الشفوي ، لتأتي بعدها التعليمات المكتوبة ثم الهاتف و أخيرا الاجتماعات .

الشكل رقم 17 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال السابع.



المصدر من إعداد الطالبتين

جدول رقم (13): النسب المئوية للإجابات الموظفين على السؤال الثامن

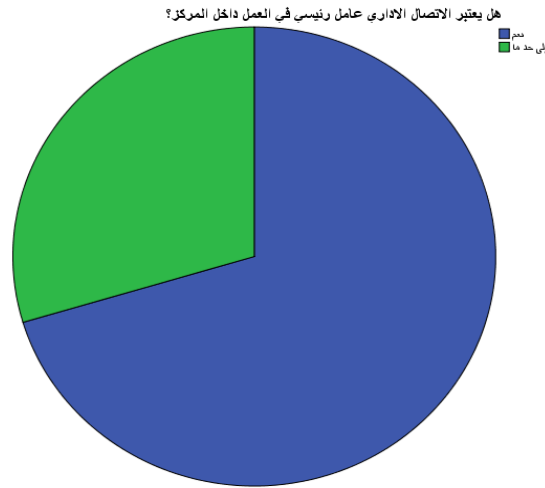
البيان	التكرار	النسبة
نعم	19	70.4 %
إلى حد ما	08	29.6 %
لا	00	0 %
المجموع	27	100 %

المصدر من إعداد الطالبتين

نلاحظ من النتائج الجدول اعلاه ان نسبة 70.4% من الموظفين كانت اجابتهم بنعم و نسبة 29.6% كانت ب الى حد و أخيرا كانت منعدمة .

من معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان اغلبية الساحقة للعاملين يعتبرون الاتصال الإداري عامل رئيسي في العمل داخل المركز مقارنة مع الموظفين الذين يرون عكس ذلك .

الشكل رقم 18 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الثامن.



المصدر من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (14): النسب المئوية للإجابات الموظفين على السؤال التاسع

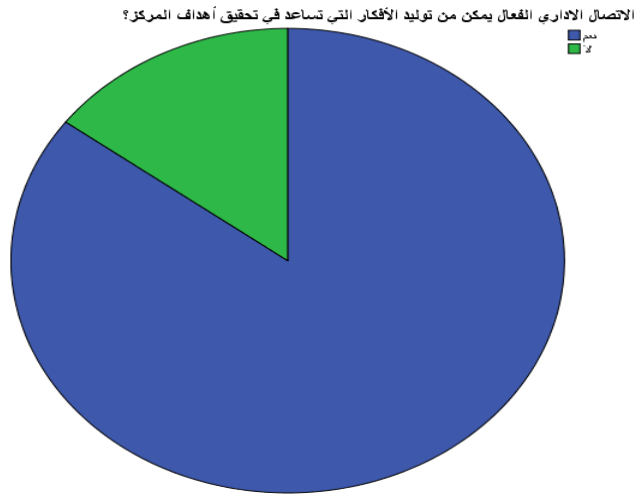
النسبة	التكرار	البيان
85.2%	23	نعم
14.8%	4	لا
100%	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

نلاحظ من النتائج السابقة الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين كانت إجابتهم على السؤال بنعم 85.2% تشير إجابات باقي الموظفين ب لا 14.8%.

على العموم يمكن أن نقول بأن الموظفين في المركز أغلبهم يوافقون على أن الاتصال الإداري الفعال يمكن من توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق أهداف المركز و بالتالي على المركز تحسين الاتصال الإداري.

الشكل رقم 19: النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال التاسع.



المصدر من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني — مساهمة الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي

جدول رقم (15): النسب المئوية للإجابات الموظفين على السؤال العاشر

البيان	التكرار	النسبة
نعم	15	%55.6
لا	12	%44.4
المجموع	27	%100

المصدر من إعداد الطالبتين

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة 55.6% من المستجوبين لا يواجهون عوائق عند اتصالهم بالمستويات الإدارية العليا في المركز، في حين نسبة 44.4% من المستجوبين أجابوا ب لا حول إمكانهم الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق.

هنا نلاحظ من خلال النتائج أن معظم الموظفين في المركز يمكنهم الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق و لكن البعض الآخر يجد مشكلا في التواصل بمستويات الإدارية العليا لذا يجب على المركز النظر في هذا الأمر .

الشكل رقم 20 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال العاشر.



المصدر من إعداد الطالبتين

جدول رقم (16): النسب المئوية للإجابات الموظفين على السؤال 11

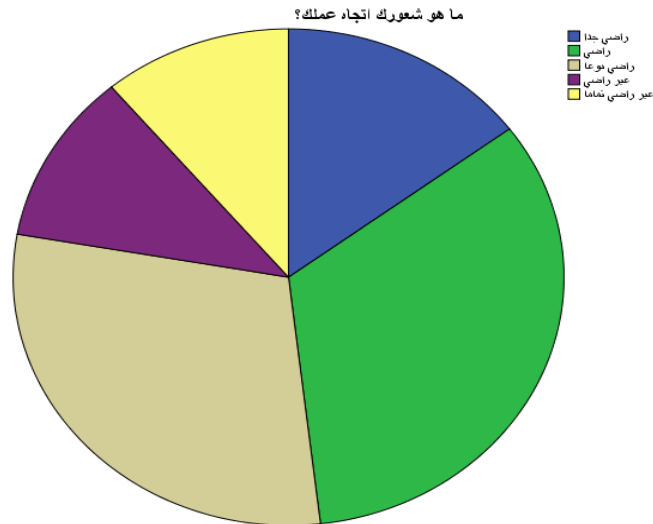
النسب	التكرار	البيان
% 14.8	04	راضي جدا
% 33.3	09	راضي
% 29.6	08	راضي نوعا ما
% 11.1	03	غير راضي
% 11.1	03	غير راضي تماما
% 100	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 33.3 % من الموظفين يشعرون بالرضا إتجاه عملهم و نسبة 29.6 % راضيين نوعا ما و الموظفين الراضيين جدا كانت نسبهم 14.8 % و 11.1 % فكانت لكل من الموظفين الغير راضيين و الغير راضيين تماما .

من النتائج يمكن استنتاج أن معظم الموظفين في المركز راضيين عن عملهم .

الشكل رقم 21 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الحادي عشر.



المصدر من إعداد الطالبتين

جدول رقم (17): النسب المئوية للإجابات التي أجاب عليها الموظفون على السؤال 12

النسبة	التكرار	البيان
88.9%	24	نعم
11.1%	03	لا
100%	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 88.9% تقابلها عبارة نعم يرون العاملين أن سهولة التواصل بين العاملين في المركز يؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب و نسبة 11.1% فتعبر على أنه لا يؤدي إلى إتخاذ القرار المناسب يؤدي عن طريق سهولة التواصل بين العاملين في المركز و هذا تؤكد النسبة الموجودة في الجدول السابق أما المتبقية فتدل على رفضهم للفكرة.

الشكل رقم 22: النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الثاني عشر.



المصدر من إعداد الطالبتين

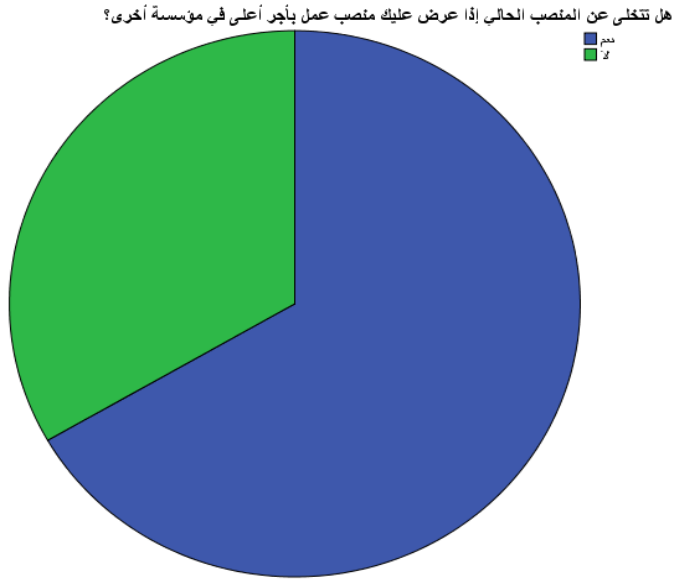
جدول رقم (18): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 13

البيان	التكرار	النسبة
نعم	18	66.7 %
لا	09	33.3 %
المجموع	27	100

المصدر من إعداد الطالبين

تشير نتائج أعلاه أن نسبة 66.7 % تمثل إجابة المستجوبين بنعم حول التخلي عن المنصب الحالي إذا عرض عليه منصب عمل بأجر أعلى في مؤسسة أخرى ، أما نسبة 33.3 % فكانت إجابتهم تدل هذه المعلومات في هذا الجواب على أن الأغلبية الساحقة للموظفين كانت إجابتهم بنعم ، و يعود ذلك لأسباب شخصية.

الشكل رقم 23 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الثالث عشر.



المصدر من إعداد الطالبتين

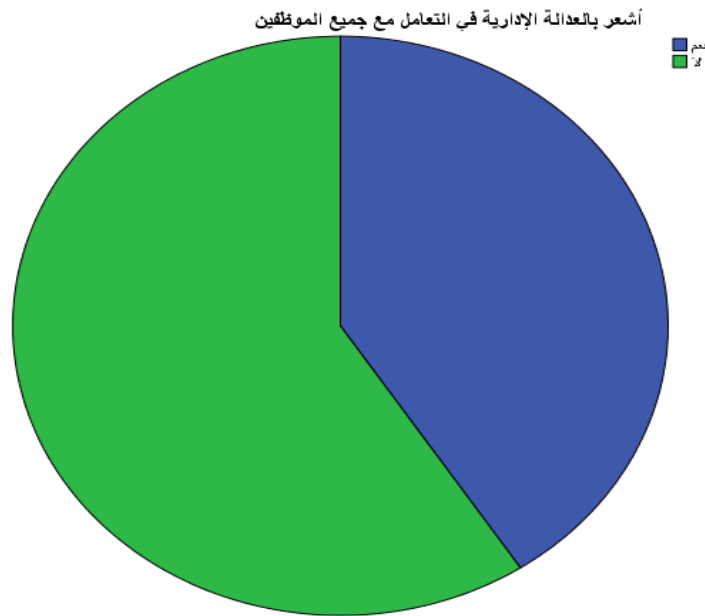
جدول رقم (19): النسب المئوية لإجابات الموظفين على السؤال 14

النسب	التكرار	البيان
40.7%	11	نعم
59.3%	16	لا
100%	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

تشير النسب الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 59.3% من المستجوبين لا يشعرون بالعدالة الإدارية في تعاملهم مع جميع الموظفين ، من انتائج يمكن إستنتاج بأن غالبية الموظفين ، و التي تؤثر على حياتهم الشخصية ناتج عن الإنحياز لبعض الموظفين عن البقية .

الشكل رقم 24 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الرابع عشر.



المصدر من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (20): النسب المئوية للإجابات الموظفين على السؤال 15

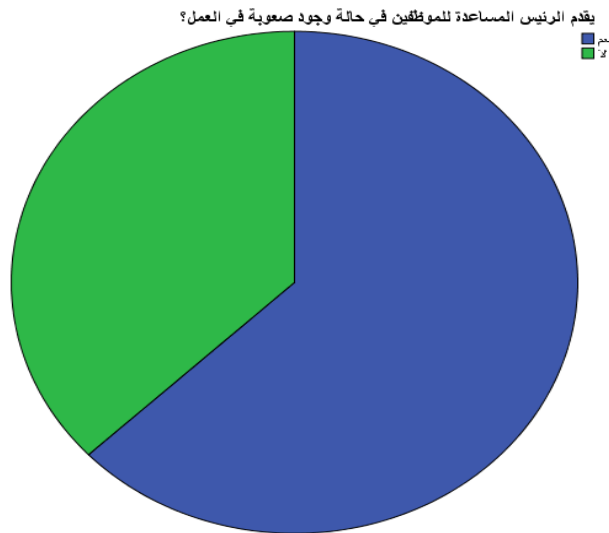
النسبة	التكرار	البيان
63 %	17	نعم
37 %	10	لا
100 %	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين

تشير النسب الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 63 % من المستجوبين يتلقون المساعدة في حال وجود صعوبة في العمل ، أما بالنسبة 37 % من المستجوبين ب لا .

من النتائج يمكن استنتاج بأن أغلبية الموظفين يتلقون المساعدة من رئيسهم في حالة وجود صعوبة في العمل.

الشكل رقم 25 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال الخامس عشر.



المصدر من إعداد الطالبين

جدول رقم (21): الإجابات الموظفين على السؤال 16

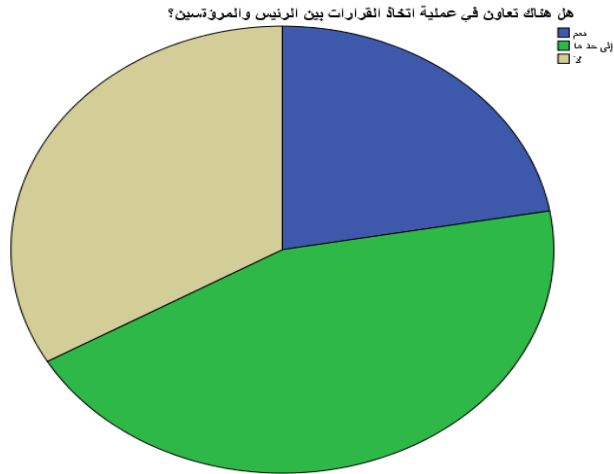
النسب	التكرار	البيان
22.2 %	6	نعم
44.4 %	12	إلى حد ما
33.3 %	9	لا
100 %	27	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

تتميز النسب الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 44.4 % من المستجوبين كانت إيجابتهم بـ إلى حد ما ، أما بنسبة 33.3 % من المستجوبين كانت بـ لا و نسبة 22.2 % أجابوا بـ نعم .

من النتائج يمكن إستنتاج بأن غالبية الموظفين يرون أن هناك تعاون في عملية إتخاذ القرارات بين الرئيس و المرؤوسيين و وثم تلبية المستجوبين الذين أجابوا بـ لا و في الأخير نجد المستجوبين الذين أجابوا بـ نعم.

الشكل رقم 26 : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال السادس عشر.



المصدر من إعداد الطالبتين

الخلاصة:

من خلال دراستنا للمركز النفسي البيداغوجي تبين لنا أن هذا المركز يعتمد على الدقة و الوضوح منتهجة بذلك سياسة موحدة من أجل إرضاء المشتركين و ضمان أفضل و أجود الخدمات المقدمة.

أما فيما يخص النتائج التي توضعنا إليها من خلال إجابات الأفراد العينة المتمثلين في عمال المركز النفسي البيداغوجي بتوزيع مجموعة من الاستمارات الاستبيان و بهذا نكون قد توصلنا إلى الإجابة على تساؤلنا الرئيسي وهو أن هناك تأثير واضح للاتصال الإداري على مشاعر الرضا الوظيفي ،فاعتماد المركز على نظام فعال للاتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على رفع من معنوياتهم ، حيث كلما اعتمد المركز على نظام اتصال مفتوح على كل الاتجاهات كلما أحس العامل بالرضا.

خاتمة

يعتبر الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد وما يترتب عليه إذ تصبح الأعمال مكملة لبعضها البعض وليس متناقضة وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة كنظام.

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري فيجب على أي منظمة الإهتمام بهذا العنصر لأنه يعتبر القلب النابض لها فهو بذلك يتضمن سهولة سير و نقل المعلومات و الإجراءات الخاصة بالإدارة وفق شبكة من الاتصالات الداخلية ، كما أنه يعمل على التنسيق والإنسجام داخل المنظمة و على استمرارية العمل من جهة .

والاتصال الجيد يعتبر عامل أساسي في تحسين الأداء ورفع الإنتاج ويرتبط بشكل مباشر وغير مباشر لموضوع الرضا، فعدم وجود علاقة جيدة بين المسؤولية والمستخدمين فهذا سيؤثر حتما على نجاح المنظمة ومردوديتها فيجب على أي منظمة الاهتمام ذا العنصر لأنه يعتبر العنصر الأساسي لها فهو بذلك يتضمن سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وفق شبكة من الاتصالات الداخلية، كما أنه يعمل على التنسيق والإنسجام داخل المنظمة وعلى استمرارية العمل من جهة وخلق نوع من العواطف التي تنشأ بين العمال مع مرور الزمن نتيجة للاتصال الذي بينهم، كما يعمل على خلق روح التعاون والصداقة التي تؤدي بدورها للتقليل من الملل والروتين الذي يكون في المنظمة.

نتائج الدراسة :

تتمثل الدراسة فيما يلي :

- الاتصال عملية لنقل المعلومات و تبادل الأفكار و الآراء ؛
- الاتصال عملية لحل المشاكل و الخلافات وتحقيق التفاهم بين الأفراد ؛
- يؤدي الاتصال إلى إعطاء التوجيهات و الإرشادات التي تتعلق بتنظيم أو توجيه الأفراد نحو سلوك معين ؛

•إن تطور النشاط الإنساني أدى إلى إبداع التقنيات والتكنولوجيا الجديدة للاتصال تلبية للحاجات المتزايدة للاتصال والحصول على المعلومات وما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن الاتصال يعد العنصر المهم في المنظمة إذ به يتم التحاور بين مختلف العمال والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة وهذا ما يتبين صحة الفرضية الأولى ؛

• يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي توجد في المنظمة فهو الرابط بين مختلف الموارد الأخرى، كما أنه هو أساس بقاءها ؛

• إن إقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفر سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وحلها، واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، وذلك بوضعه في موضع تقدير فإذا تحقق كل هذا تحقق معه الرضا، فبدون الاتصال لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية ؛

• يعتمد المركز النفسي البيداغوجي علي الاتصال من أجل نقل و تبادل الأفكار و نقل المعارف عبر وسائل مختلفة .

ومن خلال الدراسة الميدانية أظهرت أن الرضا الوظيفي لدي أفراد المركز النفسي البيداغوجي كانت نتائجه كالتالي :

• أفراد المركز راضون عن عملهم .
• أفراد المركز لا يشعرون بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين .
• أفراد المركز راضون عن تقديم المساعدة من طرف الرئيس في حالة وجود صعوبة في العمل.
وهذا يشير إلي أن هناك رضا بشكل عام في المركز النفسي البيداغوجي و لكن هناك نقص لأنهم لا يشعرون بالعدالة الإدارية لذلك يجب على المركز إعادة النظر في هذا المشكل .

أما فيما يخص الاتصال الإداري و الرضا الوظيفي فقد أظهرت الدراسات النتائج التالية :

• توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي .
• توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال والرضا الوظيفي .
• توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال والرضا الوظيفي؛
• ما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن عناصر الاتصال تسهل من عملية التفاعل بين العاملين مما يزيد رضاهم في العمل، كما تعذر وسائل الاتصال من ارتفاع نسبته لدى الأفراد، والأسلوب المستعمل لإيصال المعلومات والتقارير هذا يساعد العمال على شعورهم بالانتماء مما يزيد رضاهم عن العمل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات و التوصيات :

- العمل علي توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومة في المستويات الإدارية المختلفة ؛
- تحسين ظروف العمل المادية و الوظيفية ؛
- حسن استخدام التكنولوجيا الجديدة للاتصال ؛
- لقد لوحظ خلال الدراسة الميدانية ووسائل الاتصال الموجودة في المركز النفسي البيداغوجي لا تزال غير مستغلة بالكيفية المطلوبة رغم أهميتها و دورها الفعال في نقل المعلومات و تحقيق التواصل بين العمال و الإدارة في جميع الاتجاهات ؛
- توعية العاملين بأهمية الاتصال ؛
- العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل الى أعلى .

أفاق الدراسة

- من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة التي كانت تحت عنوان أثر الاتصال الداخلي مع الرضا الوظيفي يمكن
- في الأخير إعطاء جملة من الاقتراحات التي هي عبارة عن مواضيع مستقبلية قابلة للبحث والدراسة والتي تتمثل فيمايلي:
- دور نظم المعلومات في تفعيل الاتصال الداخلي؛
- تأثير الرضا الوظيفي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- دور الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي؛
- مساهمة الاتصال في تفعيل أداء العاملين؛
- الممارسات الداخلية وعلاقتها بالاتصال.

قطعة العرابة

العرابة

البحر

❖ الكتب:

1. رايح كعباش ، علم الإجتماع التنظيم ،المخبر بحث علم إجتماع و الترجمة ، الجزائر، 2006، ..
2. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد و العشرون) ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، 2000.
3. أحمد صفر عاشور ، إدارة القوي العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1971 .
4. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية وكلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003،
5. أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ، الإتصالات- المعلومات -الفرارات-مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، ط 1 ، 2008. .
6. أسامة كامل و محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006
7. إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2008.¹
8. بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن عمان، طبعة العربية ، 2010 ،
9. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2002 .
10. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطبعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003، ص 51 .
11. جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، جامعة المنوفية ، 2005 .
12. حريم حسن ، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد في المنظمات - دار زهران للنشر، عمان 1997.¹
13. حسين حريم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2002 .
14. خالد عبد الرحمن الهيثي ، اكرم احمد الطويل ،تنظيم الصناعي -المباديء العلمية المداخل و التجارب ،دار حامد لنشر و التوزيع، عمان، ط 2 ، 2000.
15. خليل محمد حسين الشماع، خضر كاظم جمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، ط3، 2007..
16. السالم سالم محمد ، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية ، مطبوعات مكتبية الملك فهد الوطنية ، السلسلة الأولى ، الرياض ، 1997،
17. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي-دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2003 .

قائمة المراجع

18. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 1999،
19. السيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي - موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة - مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، 2005.
20. صادق محمد عفيفي و آخرون ، الإدارة في مشروعات الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب ، الكويت ، 1999،
21. صالح محمد محسن العامري ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007
22. صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون ،الاتصالات الإدارية ، (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار حامد ، عمان ، ط 1 ، 2007.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ، 2001 ،
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ،
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الفعال في المنظمات،الدارالجامعية،جامعة القاهرة،2004.
26. صلاح الدين محمد عبد الفادر النعيمي ، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2008 ، 1.
27. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الجامعة الجديدة، 2008،
28. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط2، 1998.
29. عبد العزيز حواجة ،مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل ،دار غريب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005 .
30. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 1993.
31. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة ، 1996 .
32. عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، الجزائر ن ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999.
33. عمر وصفي عقيلي ، الإدارة المعاصرة (التخطيط ،التنظيم ، الرقابة)، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
34. فؤاد الشريف ، نظام الاتصال و عملية الإدارة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، القاهرة ، ط 2 ، 1967
35. كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك " مدخل الإعلان"، دار ومكتبة الحامد، عمان، ط2006، 1.
36. كامل محمد كامل المغربي ،السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس و سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم دار الفكر ، عمان ، ط 4 ، 2006 .
37. محمد إسماعيل و محمد السيد ،نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ،المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1989 .
38. محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية ،الاسكندرية، مصر ، ط 1، 2005.

قائمة المراجع

39. محمد الصيرفي و عبد الغني حامد ،الاتصالات الدولية ونظم المعلومات ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 .
40. محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية- دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
41. محمد القاسم الغريوتي ، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني و الجماعي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط5، 2009،.
42. محمد أمين عوده ، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية-القضايا الإستراتيجية- جامعة الكويت ، ط1 ، 1996، .
43. محمد حسين العجمي ،القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، ط1، 2008 .
44. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الإسكندرية، 2003.
45. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004،
46. محمد شوقي أحمد محمد يوسف و آخرون، نظم المعلومات الحاسبية، كلية التجارة، القاهرة ، ط5، 1987، ص 33.
47. محمد علي أفوزي،نشأة وسائل الاتصال وتطورها ،دارالنهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،2007.
48. محمد مرعي مرعي ، أسس إدارة الموارد البشرية ، دار الرضا للنشر ، القاهرة ، 1999.
49. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر ، الجامعة الأردنية ، ط 3، 2005.
50. مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ، الاتصال الفعال -مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة و الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2007-2008 .
51. مصطفى نجيب شاوش ، إدارى الأفراد ، دار الشروف للنشر و التوزيع ، عمان ، 1990.
52. معن محمود عيا صرة ومروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان،ط2008،1.
53. ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة ، دار المحمدية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003.
54. هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيم و أساليبه و مهاراته، المكتبة الجامعية الأزاريطة، الإسكندرية، 2000.
55. يس عامر ، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، دار المريخ ، الرياض ، ط2، 2000.

56. ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 05، ط 1، 2005.
57. احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،مصر ،1999،..
58. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ،مصر ،2004.
59. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، 2004.
60. عبد الغفور يونس ،نظرية التنظيم و الإدارة ، جامعة الإسكندرية ، 1997 .
61. فاطمة مروة، الاتصالات المهنية ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2004 .
62. ماجد عطية سلوك منظمة -سلوك الفردي و الجماعة - دار الشروق،عمان ، 2003 .

❖ المذكرات:

63. بوفرورة زويينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2003، .
64. بلخيري سهام عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بالبويرة، 2012.
65. غزغازي محمد و سايج كريم ، بنيسان محمد ، الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، المدينة ، 2009 .
66. داسي سعاد و ضيف العايدي ، الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير ، تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية ، 2013-2014 .
67. محمودية شهيرة ، الرضا الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي ، مذكرة لنيل شهادة ا نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2005، لماجستير في العلوم الإجتماعية ، تخصص علوم التربية ، الجزائر ، 2001 ،

شعلا حوق

ملحق رقم (01)

جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية التجارية و التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

إستبيان حول أثر ترقية الإتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان أثر ترقية الإتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية.

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم مساعدتنا في ملأه حسب وجهة نظركم بحيث يتطلب منكم الشفافية و الصراحة.

يهدف هذا الإستبيان إلى معرفة مدى تأثير الإتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي .

تحت إشراف :

د. سعيد طيب

من إعداد الطالبتين :

❖ عزيزو سعاد

❖ دوافي شهيرة

السنة الدراسية : 2016/2015

المعلومات الشخصية :

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي :

- شهادة دون الثانوية الشهادة الثانوية دبلوم فوق الثانوي
- درجة جامعة درجة ماجستير درجة دكتوراه

4. سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر.

5. نوع الوظيفة :

- رئيس مصلحة أستاذ موظف إداري عامل مهني.

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالمعلومة

1. هل هناك تبادل للمعلومات داخل المركز؟

نعم لا

2. يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب

نعم لا

3. كيف تصلك المعلومة المقدمة من طرف المسؤولين؟

واضحة جدا واضحة واضحة نوعا ما غير واضحة غير واضحة إطلاقا

4. كيف ترى إنتشار المعلومة في المركز؟

سريعة جدا سريعة سريعة نوعا ما بطيئة بطيئة جدا

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالإتصال

1. كيف يكون الإتصال داخل المركز

فعال جدا فعال فعال نوعا ما غير فعال غير فعال إطلاقا

2. الإتصال هو عصب العمليات الإدارية في المنظمة و متطلب حتمي لها :

موافق موافق بشدة محايد لا أوافق بشدة

3. ماهي وسائل الإتصال الأكثر إستعمالا على مستوى المركز؟

الإجتماعات الهاتف لفاكس الأنترنت شفويا التعليمات المكتوبة

4. هل يعتبر الإتصال الإداري عامل رئيسي في العمل داخل المركز؟

نعم إلى حد ما لا

5. الإتصال الإداري لفعال يمكن من توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق أهداف المركز؟

نعم لا

6. يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق

نعم لا

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالرضا الوظيفي

1. ماهو شعورك إتجاه عملك ؟

راضٍ جدا راضٍ راضٍ نوعا ما غير راضٍ غير راضٍ تماما

2. سهولة التواصل بين العاملين في المركز يؤدي إلى إتخاذ القرار المناسب

نعم لا

3. هل تتخلى عن المنصب الحالي إذا عرض عليك منصب عمل بأجر أعلى في مؤسسة أخرى ؟

نعم لا

4. اشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين ؟

نعم لا

5. يقدم الرئيس المساعدة للموظفين في حالة وجود صعوبة في العمل ؟

نعم لا

6. هل هناك تعاون في عملية إتخاذ القرارات بين الرئيس و المرؤوسين ؟

نعم إلى حد ما لا

ملحق رقم (02)

Effectifs

Remarques		
Résultat obtenu		10-MAY-2016 09 :31 :14
Commentaires		
	Données	H :\Biblio CD DVD\CD Bibliotheque universitaire\Dahra Ressources\SPSS\ملفات الاستبيانات\SPSS\spss(الاعمدة البيانية+الدوائر النسبية لكل (الاسئلة)\الإستبيان1.sav
Entrée	Ensemble de données actif	DataSet1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=sex moahil VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 age /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00 :00 :05.09
	Temps écoulé	00 :00 :05.44

[DataSet1] H:\Biblio CD DVD\CD Bibliotheque universitaire\Dahra
 Ressources\SPSS\الاستبيانات\ملفات الاستبيانات\SPSS\spss (الاعمة البانية+الدوائر النسبية)
 \الاسئلة\Sans titre\الاستبيان.sav

Statistiques

		sex	moahil	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
N	Valide	28	27	27	27	27	27
	Manquante	0	1	1	1	1	1

Statistiques

		VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012
N	Valide	27	27	27	27	27	27
	Manquante	1	1	1	1	1	1

Statistiques

		VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	age
N	Valide	27	27	27	27	27	27
	Manquante	1	1	1	1	1	1

Tableau de fréquences

Sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	1	3.6	3.6	3.6
	أنثى	13	46.4	46.4	50.0
	Total	14	50.0	50.0	100.0
Total		28	100.0	100.0	

moahil

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	4	14.3	14.8	14.8
	2	7.1	7.4	22.2
	6	21.4	22.2	44.4
Valide	12	42.9	44.4	88.9
	2	7.1	7.4	96.3
	1	3.6	3.7	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Total	28	100.0		

VAR00003

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	12	42.9	44.4	44.4
	8	28.6	29.6	74.1
Valide	2	7.1	7.4	81.5
	5	17.9	18.5	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Total	28	100.0		

VAR00004

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1	3.6	3.7	3.7
	15	53.6	55.6	59.3
Valide	5	17.9	18.5	77.8
	6	21.4	22.2	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Total	28	100.0		

VAR00005

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	21	75.0	77.8	77.8
Validé	6	21.4	22.2	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Total	28	100.0		

VAR00006

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	14	50.0	51.9	51.9
Validé	13	46.4	48.1	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Total	28	100.0		

VAR00007

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	2	7.1	7.4	7.4
Validé	6	21.4	22.2	29.6
Validé	14	50.0	51.9	81.5
Validé	3	10.7	11.1	92.6
Validé	2	7.1	7.4	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Total	28	100.0		

VAR00008

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سريع جدا	6	21.4	22.2	22.2
سريع	9	32.1	33.3	55.6
سريع نوعا ما	2	7.1	7.4	63.0
بطيء	7	25.0	25.9	88.9
بطيء جدا	3	10.7	11.1	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.6	
Total		28	100.0	

VAR00009

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فعال جدا	2	7.1	7.4	7.4
فعال	9	32.1	33.3	40.7
فعال نوعا ما	9	32.1	33.3	74.1
غير فعال	4	14.3	14.8	88.9
غير فعال إطلاقا	3	10.7	11.1	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.6	
Total		28	100.0	

VAR00010

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	9	32.1	33.3	33.3
موافق بشدة	14	50.0	51.9	85.2
محايد	1	3.6	3.7	88.9
لا أوافق	2	7.1	7.4	96.3
لا أوافق بشدة	1	3.6	3.7	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	Système manquant	1	3.6	
Total		28	100.0	

VAR00011

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الإجتماعات	3	10.7	11.1	11.1
الهاتف	4	14.3	14.8	25.9
شفويا	14	50.0	51.9	77.8
التعليمات المكتوبة	6	21.4	22.2	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Système manquant				
Total	28	100.0		

VAR00012

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	67.9	70.4	70.4
الى حد ما	8	28.6	29.6	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Système manquant				
Total	28	100.0		

VAR00013

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	82.1	85.2	85.2
لا	4	14.3	14.8	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Système manquant				
Total	28	100.0		

VAR00014

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	15	53.6	55.6	55.6
لا	12	42.9	44.4	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Système manquant				
Total	28	100.0		

VAR00015

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	4	14.3	14.8	14.8
	9	32.1	33.3	48.1
	8	28.6	29.6	77.8
	3	10.7	11.1	88.9
	3	10.7	11.1	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Total	28	100.0		

VAR00016

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	24	85.7	88.9	88.9
	3	10.7	11.1	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Total	28	100.0		

VAR00017

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	18	64.3	66.7	66.7
	9	32.1	33.3	100.0
Total	27	96.4	100.0	
Manquante	1	3.6		
Total	28	100.0		

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	11	39.3	40.7
	من 30 إلى أقل من 40	7	25.0	66.7
	من 40 إلى أقل من 50	9	32.1	100.0
	Total	27	96.4	100.0
Manquante	Système manquant	1	3.6	
Total		28	100.0	

Remarques

Résultat obtenu		10-MAY-2016 09:31:59
Commentaires		
Entrée	Données	H:\Biblio CD DVD\CD Bibliotheque universitaire\Dahra Ressources\SPSS\ملفات الاستبيانات\SPSS\spss(الاعمدة البيانية+الدوائر النسبية لكل الاسئلة)\الإستبيان1\Sans titre1.sav
	Ensemble de données actif	DataSet1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	28
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=moahil VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 age /SCALE('الفكر ونباخ لكل الأسئلة') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.03

[DataSet1] H:\Biblio CD DVD\CD Bibliotheque universitaire\Dahra
Ressources\SPSS\الاستبيانات\ملفات الاستبيانات\SPSS\spss (الاعمدة البيانية+الدوائر النسبية)
الاسئلة\لكل الاسئلة\Sans titre1\الاستبيان.sav

Echelle : ألفا كرونباخ لكل الأسئلة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	27	96.4
Observations Exclus ^a	1	3.6
Total	28	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.139	17