



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

## علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من اساتذة بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة  
الشهيد حمه لخضر - الوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : تنظيم والعمل

إشراف الدكتورة :

- لامية بويدي

إعداد الطالب

- الحسين عربية

### لجنة المناقشة

مشرفة

جامعة الوادي

د / لامية بويدي

رئيسا

جامعة الوادي

د / رابح بن عيسى

مناقشا

جامعة الوادي

أ / عثمان عي

الموسم الجامعي : 2016 / 2017

## شكر وعرفان

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة  
ثم الصلاة وتسليم على نبينا محمد صل الله عليه وسلم  
الشكر والحمد لله تعالى الذي هداني ونور قلبي ووفقني لانجاز هذا العمل المتواضع  
كما اتقدم بالشكر الجزيل إلى من بثت فيا روح المبادرة اهتمامها الاجاد ، وخلصها في  
العمل ، ورحها العلمية العالية وعلمتني كيف نستثمر ونجسد أفكارنا  
رغم الصعوبات ، مشرفتي الفاضلة الدكتورة

**\* لامية بويدي \***

والى صاحب الصدر الرحب الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه ودعمه المعنوي  
الصديق

**\* بوطي محمود \***

ووافر الشكر الى كل الذين ساهموا في هذا البحث من قريب أو بعيد بالقليل أو الكثير  
;وخاصة اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية الذين مثلو عينة البحث .

**\* عربية الحسين \***

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على العلاقة بين " الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي " ، وذلك انطلاقا من التساؤل العام الذي تمت صياغته كالآتي :

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام اسئلة فرعية كالآتي :

1 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي ؟

2 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي ؟

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي ، فضلا عن استخدام الاستبيان في جمع البيانات من الميدان ، والذي تضمن (50) بندا وتوزعت على محورين لقد تم تطبيق هذه الأداة على عينة عرضية ، قوامها (61) مفردة وهم من اساتذة بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة الوادي ، من خلال سنة الجامعية 2016 / 2017 .

لقد اسفرت هذه الدراسة على النتائج الآتية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال غير رسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

### ***Summary:***

The present study aimed to identify the relationship between "organizational communication and job satisfaction", from the general question that was drafted to the following:

Is there a correlation relationship with significant statistically between organizational communication and job satisfaction at the university teacher ?

however we have other following sub-questions:

**1**– Is there a correlation relationship with statistically significant between formal communication and job satisfaction at the university teacher ?

**2** – Is there a statistically significant relationship between informal communication and job satisfaction?

This study was based on a descriptive approach as well as the use of the questionnaire in collecting data from the field, which included (50) items and distributed in two axes. This tool was applied to a random sample of 120 individuals who are professors in the Faculty of Social and Human Sciences, Year 2016/2017.

This study resulted the following:

- There is a relationship between organizational communication and job satisfaction at university teacher

- There is a relationship between formal communication and job satisfaction at university teacher

- There is a relationship between informal communication and job satisfaction at university teacher

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
أ	ملخص الدراسة بالعربية
ب	ملخص الدراسة بالإنجليزية
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
01	مقدمة
أولا : الجانب النظري	
04	الفصل الأول : الإطار الاشكالي و المفاهيمي للدراسة
05	تمهيد
06	1. تحديد اشكالية الدراسة
08	2. فرضيات الدراسة
08	3. دوافع اختيار موضوع الدراسة
09	4. اهمية الدراسة
09	5. أهداف الدراسة
10	6. التعريف الإجرائي
10	7. الدراسات السابقة
24	خلاصة فصل
25	الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي
26	تمهيد
27	1. الاتصال التنظيمي
28	2. انواع الاتصال التنظيمي
32	3. اهداف الاتصال التنظيمي
32	4. معوقات الاتصال التنظيمي
33	5. شروط فعالية الاتصال التنظيمي
34	6. نظريات الاتصال داخل المنظمة
38	خلاصة الفصل

39	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
40	تمهيد
41	1. مفهوم الرضا الوظيفي
42	2. طبيعة الرضا الوظيفي
42	3. مؤشرات الرضا الوظيفي
44	4. طرق قياس الرضا الوظيفي
45	5. عوامل الرضا الوظيفي
47	6. نظريات الرضا الوظيفي
52	خلاصة الفصل
ثانيا : الجانب الميداني	
54	الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
55	- تمهيد
56	1 - المنهج المستخدم في الدراسة
56	2 - أداة جمع البيانات
57	3 - مجالات الدراسة
59	4 - عينة الدراسة وخصائصها
61	5 - الاساليب الاحصائية المستخدمة
63	خلاصة فصل
64	الفصل الخامس: تحليل و تفسير النتائج
65	- تمهيد
66	1 . عرض نتائج الدراسة الميدانية
68	2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
74	خلاصة فصل
75	خاتمة
76	الاقتراحات والتوصيات
قائمة المراجع	
الملاحق	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم	03
66	معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي	04
66	معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي	05
67	معامل الارتباط بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي	06

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	سلم الحاجات لماسلو	01
87	المخطط التفصيلي لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	02

## مقدمة :

يعتبر الاتصال من العمليات الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق أهدافها و تسهيل المهام داخلها ، لذلك من الضروري أن تعمل المنظمات على تطوير و تفعيل هذه العملية بالطريقة التي تسمح بتوفير كل المعلومات ، وجعلها تتناسب بين مختلف المستويات الإدارية .

فالالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان ، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الانسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك و الترابط و التواصل بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات الاجتماعية ، ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أن يخلو من الاتصال .

الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية ، لا تقل أهميته بالنسبة للإنسان عن باقي الحاجات كالسكن ، الغذاء ، والكساء والأمن . بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة الى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية و اختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة ، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

تكمن أهمية الاتصالات التنظيمية في علاقتها الفعالة بالرضا الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال ، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى رضا العمال لأعمالهم .

ولذلك نتناول في هذه الدراسة تم تناول موضوع "علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي" لدى العاملين بجامعة الوادي بكلية العلم الاجتماعية والانسانية للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الاساتذة ، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين: قسم نظري وآخر ميداني .

القسم النظري للدراسة تضمن ثلاثة فصول ، تناولت فيه ما يلي:

**الفصل الاول :** المعنون ب الإطار الاشكالي و المفاهيمي للدراسة تضمن : تحديد الإشكالية تليها فرضيات الدراسة ، ثم تطرقت الى دوافع اختيار موضوع الدراسة وكذلك حاولت أن نقف على اهمية الدراسة أهدافها ، مرورا بالتعريف الإجرائي ، واخيرا الدراسات السابقة .

**الفصل الثاني :** وقد جاء عنوانه الاتصال التنظيمي: تطرقنا فيه الى مفهوم الاتصال التنظيمي و تطرقة من خلاله إلى انواعه الرسمي و اللارسمي كذلك حاولت أن نقف على أهداف الاتصال التنظيمي وإبراز معوقاته و شروط فعالية الاتصال التنظيمي ، لنصل في الأخير الى تحديد بعض نظريات الاتصال داخل المنظمة .

**الفصل الثالث :** كان عنوانه الرضا الوظيفي : وقد تضمن مفهوم الرضا الوظيفي ، طبيعة الرضا الوظيفي ومؤشراته ، كذلك طرق قياس الرضا الوظيفي وعوامله ، كما حاولت أن نسلط الضوء نظريات الرضا الوظيفي .

أما فيما يخص القسم الميداني فقد شمل فصلين:

**الفصل الرابع :** تحت عنوان الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

وقد تضمن ذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة ، كذلك التطرق الى مجالات الدراسة و تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، ذكر الأداة التي استخدمت في هاته الدراسة ، وهي الاستمارة ، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الاساليب لإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة .

**الفصل الخامس :** بعنوان تحليل وتفسير النتائج وقد تضمن عرض نتائج الدراسة الميدانية وتطرقت الى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ، كذلك التطرق الى التوصيات والاقتراحات ، كذلك خاتمة نهائية للدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث .

# الجانب النظري

# الفصل الاول : الإطار الاشكالي و المفاهيمي للدراسة

## تمهيد

1. تحديد اشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. دوافع اختيار موضوع الدراسة

4. اهمية الدراسة

5. أهداف الدراسة

6. التعريف الإجرائي

7. الدراسات السابقة

خلاصة فصل

## تمهيد:

يعتبر الإطار الاشكالي و المفاهيمي المنظور الذي يقرر فيه الباحث معالجة المشكلة المطروحة وهذا بالتطرق إلى أهم المفاهيم التي تصب في الظاهرة من خلال الانتقال من التجريد إلى الملموس ، بمعنى الانتقال من النظرية التي تعود إلى الباحثين إلى مفاهيم عبارة عن خصوصيات ملموسة أكثر ، إلى جانب أن كل دراسة يجب أن تستخدم الدراسات السابقة إن وجدت ، من أجل إثراء الدراسة وكذا ما مدى مطابقة نتائج الدراسات مع الدراسة الحالية ويتضح هذا في الفصل .

## 1 - الإشكالية

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، من خلال الوجود في انتماءات اجتماعية. لتشكل عملية الإتصال ضرورة حتمية في هذا الوجود الجمعي، فمن الخطأ الاعتقاد بإمكانية تحقيق تواصل دون وجود اتصال فعلي بين مختلف الفاعلين مهما اختلف مركز ذلك الفاعل داخل الجماعة البشرية.

ترتبط عملية الاتصال على إعتبار انها تكتسي أهمية في حياة الجماعات الانسانية بحجم ونوع الجماعة التي ينتمي لها الفاعل الاجتماعي. فنجد الجماعة التربوية، والاسرية..... الجماعة التنظيمية وعلى هذا الأساس يتحدد شكل الاتصال فنجد الاتصال التربوي والاسري والمدرسي..... فالاتصال التنظيمي.

وهذا الاخير فإنه بالغ الأهمية في المؤسسات أو التنظيمات سواء الخاصة أو العمومية خدمية كانت أو صناعية فعلمية الإتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم سواء من خلال علاقاته الداخلية التي تتم بين العاملين، أو العلاقات الخارجية، بحيث تنقل المعلومات والأفكار و الإتجاهات والمشاعر، والأحاسيس بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات لذلك يشار إلى الإتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض.

والاتصال يؤدي دوره على الصعيد التنظيمي ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه الأهداف والغايات يسهر على تطبيقها إداري مسؤول<sup>1</sup> وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم فمن الضروري وجود إتصال فيما بينهم، فهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات فلا يمكن تصور أي تنظيم دون إتصال.

من هنا يمكن القول إن الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد ويعتبر هذا النوع من الاتصالات

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دون دار نشر، الجزائر، 2004، ص 6.

" بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات".<sup>1</sup>

وبذلك أصبح الإتصال التنظيمي من إحدى القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات في المنظمات مهما كان نوعها ونشاطها فالإتصال التنظيمي ينقسم الى قسمين : اتصال تنظيمي رسمي و"الذي يتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي"<sup>2</sup> ، وآخر اتصال تنظيمي غير رسمي " الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة"<sup>3</sup> .

لتصبح بذلك المنظمة بيئة ومناخا يسمح بتنامي مختلف المشاعر والأحاسيس الإيجابية التي يستدل عليها في مظهرات كثيرة كقلة الحوادث المهنية ، " فطبيعة العمل داخل المنظمة ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين العمال وبعضهم وبين رؤسائهم أو مشرفيهم وبين الجميع وإدارة المصنع ، تلعب دورا كبيرا في تحقيق الاهداف الانتاجية التي ترسمه الادارة لمنظمتها . وكلما كان المناخ التنظيمي متسما بروح الديمقراطية ويسر التفاعل ، كلما ساعد ذلك على زيادة إقبال العمال على اعمالهم ، وبالك يزيد مظهر العطاء مما يؤدي الى تحقيق الاهداف المطلوبة ولذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع المناخ التنظيمي المؤسس الذي يسود العمل بالمنظمة وبين رضا العمال عن اعمالهم ، وتتوقف درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على طبيعة هذا المناخ التنظيمي "<sup>4</sup> .

وتأسيسا على ما تقدم جاء اختيارنا لموضوع دراسة علاقة الاتصال تنظيمي بالرضا الوظيفي يستهدف التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي .

<sup>1</sup> محمد شهيب : السلوك الانساني في التنظيم ، القاهرة ، 1982 ، ص 242 .

<sup>2</sup> السيد عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 375 .

<sup>3</sup> خضير كاضم محمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2002 ، ص 124 .

<sup>4</sup> كمال محمد محمد عويضة : علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، لبنان ، 1997 ، ص 13 .

لقد تم صياغة التساؤل الرئيسي على النحو الآتي :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلين فرعيين تاليين :

1 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي ؟

2 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي ؟

## 2 - فرضيات الدراسة :

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

**الفرضية العامة :** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

### الفرضية الفرعية :

1- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

2- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير رسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

## 3 - دوافع اختيار موضوع الدراسة :

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

1 - الخبرة العملية المبنية على ممارسة اليومية و الملاحظة المعيشة داخل جامعة حمه لخضر بالوادي

2 - أهمية الإتصال في تحقيق التعاون المشترك بين أعضاء الجماعة في اطار العمل .

3 - التقدير الشخصي لحيوية المواضيع الخاصة بالاتصال

4 - يرتبط اختيار الباحث لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي بالدرجة الأولى- بدافع ذاتي يتمثل في قناعة شخصية بمدى تأثير الاتصال التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسة .

5 - الرغبة في إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات خاصة من أجل التعريف بنفسها للجمهور .

#### 4 - أهمية الدراسة:

يرتكز أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمها العلمية و العملية ، و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى .

وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة ، لأنها تتناول موضوع الاتصال التنظيمي باعتباره عملية تفاعل اجتماعي خاصة في المؤسسات ،لأنه عنصر مساهم في تحقيق و نجاح أهداف الجماعة داخل المؤسسة .

كما تمكن أهمية هذه الدراسة التي تهتم بجانب تنظيمي أكثر منه بيداغوجي أن تسهم بتقديم اقتراحات و توصيات للممارسين بهذا العقل من أجل تحسين أدائهم و مردودهم

#### 5 - أهداف الدراسة :

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

- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي .

- التعرف على العلاقة بين الاتصال الرسمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

- التعرف على العلاقة بين الاتصال غير الرسمي و الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية.
- إثراء المكتبة بمراجع جديدة حول موضوع الاتصال التنظيمي .
- دراسة وتحليل أبعاد الاتصال التنظيمي السائدة في المؤسسة الجزائرية .

## 6 - التعريف الاجرائي :

**الإتصال :** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين .

**الاتصال التنظيمي:** هو عملية تبادل المعلومات داخل او خارج المنظمة قصدى تحقيق اهداف عامة او خاصة تنعكس على الفرد والمنظمة .

**الاتصال الرسمي :** و هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين ولوائح وقواعد تفرضها المنظمة .

**الاتصال غير الرسمي :** وهو الاتصال الذي يحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة .

**الرضا الوظيفي :** وهي القيمة القصوى التي يشعر بها العامل اتجاه عمله بالطمأنينة.

## 7 - الدراسات السابقة :

### 1 - عرض الدراسات السابقة

#### 1 - 1 الدراسات المتعلقة بالمتغير الاول : الاتصال التنظيمي .

**الدراسة الأولى :** اجراها " سليم كفان " بعنوان : " دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية " <sup>1</sup>. والتي هدفت الى معرفة :

<sup>1</sup> سليم كفان : دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، رسالة ماجستير ، في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة قسنطينة ، 2004 / 2005 .

- الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بعملية صنع واتخاذ القرارات .

- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة.

انطلقت الدراسة من التساؤل العام :إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة و رشيدة ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ولجمع البيانات تم اختيار الاستبيان للحصول على البيانات وطبقت على عينة قوامها 240 مفردة وهم من العمال المنفذين بالمؤسسة ، سنة 2005 .

واسفرت الدراسة الى عدة نتائج نذكر اهمها:

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

- من خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل اجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضا .

- إن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة و هذا لان هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة و الكفاءة المهنية

الدراسة الثانية: اجرتها " هناء مارس " بعنوان " أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة " <sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> هناء مارس : أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء اطارات ومنفذي المؤسسة ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف د رواق محمود ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008 .

وكذا معرفة مدى تأثير على زيادة نسبة دافعية انجازهم وإضافة الى ذلك معرفة الاتصال وتأثيره على دافعية الانجاز .

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

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

- وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة مع تعدد قنواته .

- سبب انخفاض دافعي الانجاز هو طول الخط الاداري .

- الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة يساهم في الرفع من نسبة دافعية الانجاز لحد ما السبب الحقيقي في رفع نسبة هذا الدافع تعود الى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي ساعد على تنمية هذا الدفع وتطويره لدى افراد العينة والذي يفرض على العمال انجاز العمل مع نوع من الاجادة والتميز وتحقيقا لا اهداف المنظمة الذي يتمثل في انتاج الكهرباء مع تجنب اي خطأ او عطل ، وكذا مواكبة التطور التكنولوجي .

**الدراسة الثالثة :** اجراها " بوعطيط جلال الدين " وكانت بعنوان : " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " <sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي، كما انطلقت من الاشكاليات التالية:

- هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث ؟

- هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

<sup>1</sup> جلال الدين بوعطيط : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تحت اشراف د . رواق حمودي ، جامعة قسنطينة ، 2009 .

- هل للمتغيرات السن المستوى التعليمي الاقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟ .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ولجمع البيانات تمت اختيار الاستمارة للحصول على البيانات ، وطبقت على عينة عشوائية قوامها 210 من العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة 2009 .

وخلصت الى عدة نتائج نذكر اهمها:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات .

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين .

- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

**الدراسة الرابعة :** اجراها " إبراهيم قاسمي " وكانت بعنوان : " الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم قاسمي : الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، جامعة ورقلة ، 2010 / 2011 .

و هدفت الدراسة الى :

- توسيع مدركات الباحث على الصعيدين النظري والميداني فعلى الصعيد النظري دراسة كل من الاتجاهات والنظريات التي تناولت كلا من متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل (الاتصال) أو المتغير التابع (التغيير) ، أما على الصعيد الميداني فان الباحث يحتك بالميدان أي المؤسسة الوطنية ويختبر مدى صحة الفرضيات والخروج على الأقل بأسباب ونتائج يمكن الاستفادة منها في البحوث الميدانية .

- دراسة بعض الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية خاصة للمتغيرين الاتصال والتغيير في المنظمات كواقع نلمسه ونلاحظه في مؤسساتنا الجزائرية .

انطلقت الدراسة من التساؤل العام : هل للاتصالات دور في تزويد أفراد المنظمة بكل التفاصيل والمعلومات الكافية عن التغيير وتقبله وممارسته ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الكمي وتم تطبيق الاستبيان على العينة الطبقية العشوائية حجمها 357 مفردة وهم من العمال المنفذين بالمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب - الاغواط - 2011 وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر اهمها:

- يغلب الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة وهو الذي ساهم بصورة أكثر فاعليته من الاتصال الرسمي .

- رغم قلة الاتصال الرسمي واستعمال الاتصال الغير رسمي إلا أن التغيير قد تم بنجاح وهو ما يدل على أهميته واستغلاله في حل المشاكل التي يعجز التنظيم الرسمي عن حلها أحيانا

- وجود نسق متكامل بين غالبية العمال ويظهر في علاقات الزمالة وهذا ما ساعد على قبول التغيير .

- إهمال الاتصال الكتابي داخل المؤسسة وتقصير المسؤولين في تبني إستراتيجية لتطوير وتحسين الاتصال بالمؤسسة خاصة ونحن في الألفية الحادي عشر .

**الدراسة الخامسة :** " ذياب سعد جبير المطرفي " والمعنونة بـ : " فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين " <sup>1</sup>.

والتي هدفت الى :

- التعرف على درجة فاعلية أساليب اتصال الإداري في مدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

- التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب اتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة.

- محاولة الخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة أساليب اتصال الإداري في المدرسة .

انطلقت الدراسة من التساؤل : ما درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اعداد استبيان لجمع المعلومات على العينة الطبقية العشوائية قوامها (250) مفردة وهم من معلمي المرحلة الابتدائية في قطاع التعليم العام في مدينة مكة المكرمة - 2012 وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر اهمها:

- أظهرت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات .

- أظهرت النتائج أن أبرزت ملامح درجة فاعلية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هو سهولة الاتصال عند الحاجة .

- أظهرت النتائج أن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة بالمعلمين.

---

<sup>1</sup> ذياب سعد جبير المطرفي : فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، في علم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، 2012 .

- أظهرت النتائج أن أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تمثل في المبالغة في السرية لكثير من أعمال مدير المدرسة .

## 1 - 2 الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني : الرضا الوظيفي .

الدراسة الاولى : " علي بن يحي الشهرى " بعنوان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية " <sup>1</sup>.

والتي هدفت الى :

- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الاداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض .

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

- التوصل الى توصيات يمكن ان تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك و بالتالي تحسين مستوى الانتاجية لديهم .

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

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

واشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الانتاجية اي ان هناك علاقة طردية بين المتغيرين اي كلما زاد الرضا زادت الانتاجية وكلما زاد الانتاج زاد الرضا ، كما ان الانتاجية تتأثر بمحيط العمل ، كما ان الترقية لا ترتبط بالكفاءة مما

<sup>1</sup> علي بن يحي الشهرى : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2002 .

يعمل على تقليل حالات الرضا ، كما ان الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الاخيرة في توزيع العينة وفقا لقياس الرضا ، وكذا أظهرت الدراسة عدم التزام الادارة بالتأمين الصحي للموظفين .

**الدراسة الثانية :** " عبد الله بن عبد المحسن فهد المدلج "تحت عنوان : " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة " <sup>1</sup> و هدفت الى :

- التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي ، وبيئة العمل والعملية الادارية والتطور الذاتي والوظيفي ، وعلاقات العمل .

- التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة .

- التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة .

وانطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي : ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي ولقد استخدمه في هذه الدراسة الاستبيان كوسيلة لقياس الرضا الوظيفي ، ام عن عينة مجتمع الدراسة فهم من العاملين الفنيين الصحيين الذكور في مستشفى الرياض ، والبالغ عددهم 233 مفردة 2003 وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر اهمها:

- هناك عدم رضا بين افراد الدراسة نحوى نظام الاجور ، وتبلغ درجة عدم الرضا اقصاه عند العاملين و الفنيين التابعين لديوان الخدمة .

- تميل مفردات الدراسة الى الرضا عن الوقت المتاح لهم لا تمام العمل بكفاءة وايضا عن الامكانيات المتاحة لا نجاح العمل ، وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي وفرص حضور المؤتمرات والندوات ، وفرص الترقية .

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد المحسن فهد المدلج : قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2003 .

- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالترتيب : ملائمة الوظيفية الحالية لسنوات الخبرة  
اتاحة الوقت الكافي لك لاتمام العمل بكفاءة ، برامج التدريب الداخلي فرص الترقية المتاحة  
لك في عملك .

الدراسة الثالثة : " بوودن نبيلة " وكانت تحت عنوان : " محددات الرضا الوظيفي لدى  
العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية " <sup>1</sup> .  
والتي هدفت الى :

- محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي انطلاقا من الحاجات المتضمنة في  
نظرية دافيد ماكلياند للدافعية .

- معرفة تأثير تلك الحاجات على رضا العمال في المؤسسة الجزائرية .

- معرفة أهمية حاجات الانتماء، والقوة، و الانجاز بالنسبة للعامل الجزائري في تحقيق  
الرضا الوظيفي .

- معرفة علاقة تلك الحاجات بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري .

- الوصول من خلال الدراسة الميدانية إلى توصيات و اقتراحات و نتائج تستفيد منها إدارة  
المؤسسة .

ومن هنا فإن إشكالية الدراسة تتحدد في التساؤل التالي : هل توجد فروق ذات دلالة  
إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية (الانتماء- القوة-  
الانجاز ) لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس في المؤسسة الجزائرية ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولقد استخدمت في هذه الدراسة أدوات  
لجمع البيانات ، فأستعملت الملاحظة و المقابلة مدعمة بذلك بإستبيان إشتمل على أهم  
الحاجات التي يراها ماكلياند ضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي .

و حجم العينة في هذه الدراسة ( 209 ) مفردة اختيروا بطريقة عشوائية وهم من العمال  
المنفدين على مستوى دائرة الإنتاج بمؤسسة سوناريك - 2006- 2007 - وخلصت

<sup>1</sup> بوودن نبيلة : محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية ، مذكرة مقدمة لنيل ش هادة الماجستير في  
علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة ، 2006 . 2007 .

الدراسة الى عدة نتائج نذكر اهمها:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكيلاند للدافعية (الإنتماء، القوة ، الإنجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية حسب متغير الجنس .

الدراسة الرابعة : اجرتها " إيناس فؤاد نواوي فلمبان " بعنوان : " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة " <sup>1</sup>.

و هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: ( الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية ) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة .

وانطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي : ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، ولجمع البيانات استخدمت الاستمارة كأداة للحصول على البيانات ، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (278) من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، 2007 .

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في قسم الإدارية التربوية ، جامعة ام القرى بمكة ، 2006 . 2007 .

وخلصت الى عدة نتائج نذكر اهمها :

- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.

الدراسة الخامسة : اجراها " محمد بن سعد بن سيف العتيبي " و المعنونة " الرضا الوظيفي لمعلمي صعوبات التعلم "1.

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض .

- التعرف على دور المتغيرات التنظيمية ببرامج صعوبات التعلم بمدينة الرياض .

- التعرف على واقع المتغيرات الوظيفية ( الخبرة ، طبيعة الوظيفية ، العائد المادي التدريس ) لمعلمي صعوبات التعلم .

وانطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي : ما مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي

صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، ولجمع البيانات استخدمت الاستمارة كأداة للحصول على البيانات ، وطبقت على عينة قوامها (230) من معلمي صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض ، 2012 .

<sup>1</sup> محمد بن سعد بن سيف العتيبي : الرضا الوظيفي لمعلمي صعوبات التعلم ، رسالة ماجستير في قسم علم الاجتماع ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 2011 . 20012 .

وخلصت الى عدة نتائج نذكر اهمها :

- التدريس الفردي يساعد الطلاب على التمييز في عملهم .
- عدم حصول المعلم على مكافأة تشجيعية تقديرا لمجهوده يضايقه ويقلل من طموحه في العمل .
- يوجد تعاون بين المعلمين وادارة المدرسة بشكل جيد .
- عدم اهتمام المسؤولين بعقد دورات تدريبية خاصة بصعوبات التعلم .

## 2 - التعقيب عن الدراسات السابقة :

انقسمت الدراسات السابقة الى قسمين القسم الاول تناول المتغير الاول والمتمثل في الاتصال التنظيمي والقسم الثاني تناول الرضا الوظيفي ، بحيث احتوى القسم الاول خمس دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث، وقد لوحظ أن هذه الدراسات تناولت محور الاتصال التنظيمي كمتغير الدراسة التي تناولها الباحث ومثال ذلك دراسة كل من سليم كفان ( 2005 ) دراسة هناء مارس (2008) دراسة بوعطيط جلال الدين ( 2009 ) ، دراسة إبراهيم قاسمي ( 2001 ) ، دراسة زياب سعد جبير المطرفي ( 2012 ) ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموعة من العوامل الداخلية التنظيمية إلا أن مجتمع البحث في كل الدراسات كان من عمال تنفيذيين داخل المؤسسة ، ماعدا دراسة ( زياب سعد جبير المطرفي ) التي هي من معلمي المرحلة الابتدائية .

ولقد لاحظ الباحث أن كل هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي إلا أن دراسة ( إبراهيم قاسمي ) طبقت المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الكمي .

واما عن الادوات البحثية المعتمدة في هذه الدراسات استخدمت الاستبيان للحصول على البيانات .

وخلصت هذه الدراسات الى نتائج و اختلفت النتائج بحسب الموضوع والمكان المدروس فيه وتمثلت في :

- دراسة " سليم كفان " توصل الى أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة خاصة في مجال إنجاح القرارات التنظيمية .

- دراسة الثانية " هناء مارس " توصلت الى سبب انخفاض الدافعية للإنجاز هو طول الخط الاداري .

- دراسة الثالثة " بوعطيط جلال الدين " خلصت وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

- دراسة الرابعة " إبراهيم قاسمي " توصلت الى أن الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة يساهم بصورة أكثر فاعليته من الاتصال الرسمي .

- دراسة " نيا ب سعد جبير المطرفي " حيث اظهرت النتائج أن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة بالمعلمين .

ام عن القسم الثاني تناول خمس دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث، وقد لوحظ أن هذه الدراسات تناولت محور الرضا الوظيفي كمتغير الدراسة التي تناولها الباحث ومثال ذلك ، دراسة كل من على بن يحي الشهرى ( 2002 ) ، دراسة عبد الله بن عبد المحسن فهد المدلج (2003) ، دراسة بووذن نبيلة ( 2007 ) ، دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان ( 2007 ) ، دراسة محمد بن سعد بن سيف العتيبي ( 2012 ) .

ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموعة من العوامل الداخلية التنظيمية للمؤسسات إلا أن مجتمع البحث في كل الدراسات كان مختلف باختلاف طبيعة الدراسة .

ولقد لاحظ الباحث أن كل من دراسة ( بووذن نبيلة ) و(عبد الله بن عبد المحسن فهد المدلج ) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بينما دراسة (محمد بن سعد بن سيف العتيبي ) طبقت المنهج الوصفي في حين نجد دراسة (إيناس فؤاد نواوي فلمبان ) استعملت المنهج

الوصفي المسحي ، واما عن المنهج الوصفي والوثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي استخدمه (علي بن يحيى الشهري) .

واما عن الادوات المستخدمة فكل الدراسات استخدمت الاستبيان للحصول على البيانات ما عدى دراسة " بووذن نبيلة " فأستعملت الملاحظة و المقابلة مدعمة بذلك بإستبيان .

وقد اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن البحث الحالي، فالدراسات السابقة الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي أجريت في الفترة بين (2002 - 2012 ) بينما تم إجراء البحث الحالي خلال هذا العام 2017 .

وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية ، أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة .

### 3 - مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

3 - 1 أهمية الموضوع : تتمثل في الجمع بين متغيرين هما الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي .

3 - 2 مكانتها من حيث الهدف : معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي، فضلا عن دراسة ابعاد الاتصال التنظيمي .

3 - 3 المنهج المعتمد : المنهج الوصفي الارتباطي .

3 - 4 الأداة : الاستبيان .

3 - 5 العينة : عينة عرضية ( اساتذة ) من جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - من كلية العلوم الاجتماعية والانسانية .

## خلاصة فصل :

تم التناول في هذا الفصل تحديد إشكالية الموضوع المدروس والذي اسفرت على صياغة عدد من الفرضيات ، كما تعرفنا على أهم الدوافع التي أدت بنا إلى دراسة هذه الظاهرة كما تطرقنا إلى الأهمية والاهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة بالإضافة إلى التعاريف الإجرائية للمتغيرات ، وفي الأخير تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرتنا

## الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي

تمهيد

1. الاتصال التنظيمي
2. انواع الاتصال التنظيمي
3. اهداف الاتصال التنظيمي
4. معوقات الاتصال التنظيمي
5. شروط فعالية الاتصال التنظيمي
- 6 - نظريات الاتصال داخل المنظمة

خلاصة الفصل

## تمهيد

إن المنظمات مهما كان نوع عملها، تسعى لتأمين نظام الاتصال الذي يعتبر أحد أبرز العناصر الأساسية في عملية التفاعل بين العاملين ، وا لأداة التي عن طريقها تتمكن المؤسسة من الر بط بين وحداتها ومختلف أقسامها و فروعها، بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل و تنسيق أعمالها و جعل الإدارة متحركة فيها بطريقة أفضل و بالتالي تحقيق أهدافها.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف الاتصال التنظيمي و انواعه بالإضافة إلى اهداف الاتصال التنظيمي ، ثم تناولنا بعدها شروط فعالية الاتصال التنظيمي وفي الأخير تناولنا بعض نظريات الاتصال .

## 1. الاتصال التنظيمي

### 1-1 مفهوم الاتصال التنظيمي :

إن الاتصال التنظيمي أو الإداري هو تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات " بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات".<sup>1</sup>

ويعرفه احمد بدوي " يدل الاتصال التنظيمي أو المؤسسي على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لأحداث علاقة بين الأفراد بهدف انجاز مشروع وبلوغ أهداف مشتركة ، ويسمح هذا الاتصال لكل فرد من المؤسسة أن يكون معروف بشخصه ومهمته في هذه المؤسسة وكذلك بازدهار الفرد ، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المؤسسة ، ويتم هذا النوع من الاتصالات وفق الاتصال التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات ، وتقسيم العمال والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة " <sup>2</sup>

والاتصال التنظيمي هو " تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى".<sup>3</sup>

من جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا و اجتماعيا وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة و تحقيق أقصى قدر من الفعالية ، وهو نشاط رسمي وغير رسمي في آن واحد، و نشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات وتأثرهم بها وبخصائصها السلبية و الايجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة لذا فأي عملية تغيير تنطلق من بناء إستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد شبيب : مرجع سابق ، ص 242 .

<sup>2</sup> احمد بدوي : معجم علم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1985 ، ص 44 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ط3 ، 2004 ، ص

365

<sup>4</sup> قاسيمي ناصر: الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011 ، ص 16 .

## 2. انواع الاتصال التنظيمي

### 2 - 1 - الاتصال التنظيمي الرسمي :

#### ❖ تعريفه :

وهو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه "الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي".<sup>1</sup>

- "هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة".<sup>2</sup>

#### ❖ مهامه :

تتمثل مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها .
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة ، وإمكانياتها وتطلعاتها .
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين .
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات .
- تطوير الأفكار و تعديل الإتجاهات و إستقصاء ردود الأفعال .

<sup>1</sup> السيد عبد الحميد عطية ومحمد مهدي : الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 2003 ، ص 375 .

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف : السلوك الاداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر ، 1999 ، ص 221 .

<sup>3</sup> هالة منصور : الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 54 .

وينقسم الاتصال التنظيمي الرسمي الى :

#### أ - الاتصال التنظيمي النازل :

"ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم".<sup>1</sup>

وقد حدد كاتز و كان أغراض الاتصال التنظيمي النازل فيما يلي :<sup>2</sup>

- توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن .
- توفير المعلومات اللازمة عن المهمة .
- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية .
- إمداد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن آداءاتهم .

#### ب - الاتصال التنظيمي الصاعد :

" ويتجلى هذا النوع من الاتصال في منطقتي الاتصال من العمال إلى الإدارة ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال".<sup>3</sup>

#### - مزايا الإتصال الصاعد:<sup>4</sup>

- 1 - الحصول على تحسن في صورة العمل من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات
- 2 - تمكن الرؤساء من إكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها .

<sup>1</sup> محمد يسري ابراهيم دعبس : الاتصال والسلوك الانساني ، سلسلة 18 ، البيطش سنتر والتوزيع ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 183 .

<sup>2</sup> بوفلجة غيات : مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، ط2 ، 2006 ، ص 37 .

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 218 .

<sup>4</sup> ناصر داداي عدون : الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2004 ، ص 37 .

3 - يساعد فتح قنوات الاتصال الصاعد في تسهيل حركة ومدى تقبل الإتصال المعالج .

4 - حصول الإدارة على تقارير عن الوظائف .

" ولقد أكد كل برنارد و فوليت ( Bernard & Follet ) على أهمية هذا النوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة " <sup>1</sup>.

### ج - الاتصال التنظيمي الأفقي :

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة <sup>2</sup>.

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال والمتمثل كالتالي <sup>3</sup>:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا ، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية .

- يساعد على الروح المعنوية للموظفين وبيبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة .

### د - الاتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات :

وهو الذي يكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة ، بحيث تكون الاتصالات فيه مختلفة الاتجاهات ، أي رأسية ، أفقية ومائلة ، وهي الطريقة الأكثر

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي ، مرجع سابق ، 218 .

<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي ، مرجع نفسه ، 219 .

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق ، ص 225 .

نجاحة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيم الحديث ، وبذلك تعمل وتساهم في إيصال مجموعة منتشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات.<sup>1</sup>

## 2 - 2 - الإتصال التنظيمي الغير رسمي :

### ❖ تعريفه :

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو " الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددتها ضوابط وإجراءات رسمية محددة." <sup>2</sup>

- " هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية ، حيث يتعذر كبحته تماما." <sup>3</sup>

والإتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بثمرة أيسر أكثر فعالية وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية والمحلية، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل، وأيضا تحريف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس. <sup>4</sup>

### ❖ مميزات الإتصال التنظيمي الغير رسمي :

أن الإتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الإتصال الرسمية ، كما أنها تؤدي إلى القضاء على مشكلة الروتين إذا ما تمكن

<sup>1</sup> بوفلجة غيات : مرجع سابق ، ص 39 .

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2002 ، ص 124 .

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي : مرجع سابق ، ص 237 .

<sup>4</sup> مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1982 ، ص 128 . 129

المروسين الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على وسائل الاتصال الرسمية.<sup>1</sup>

### ❖ دوافع وجود الإتصال التنظيمي الغير رسمي:<sup>2</sup>

- أ - وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- ب - إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة .
- ج - رغبة الأفراد القيايين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة .
- د - عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين .

### 3. اهداف الاتصال التنظيمي :<sup>3</sup>

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .
- إتخاذ القرارات : حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

<sup>1</sup> عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 397 .

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 3 ط ، 2005 ، ص 250 .

<sup>3</sup> صالح بن نواره : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية ، مجلة دراسات ( العلوم الانسانية ) ، العدد 22 ، 2004 ، ص ص 120 . 121 .

#### 4. معوقات الاتصال التنظيمي :

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات 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 حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:<sup>1</sup>

##### أ - المعوقات النفسية :

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر(المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي: (تباين الإدراك ، الإدراك الإنتقائي ، لإنطواء ، اللغة ، لإنفعالات ، الإختلافات الوراثية ...)

##### ب - معوقات إجتماعية ثقافية :

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ، ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي: (التباين الإجتماعي ، الإختلافات الثقافية ) .<sup>2</sup>

##### ج - المعوقات التنظيمية :

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة والمسؤولية ، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه ، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جلال الدين بو عطيظ : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص ص 59 . 60 .

<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص 61 .

<sup>3</sup> مرجع نفسه ، ص 62 .

## 5. شروط فعالية الاتصال التنظيمي

تكون الاتصالات فعالة في حالة تركها آثارا إيجابية عند المستقبل وتقبلها منه وتجاوبها معه ولتحقيق ذلك وجب الالتزام ببعض الشروط التي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- أن يوضع الاتصال بناء على أهداف محددة مسبقاً وخطة جيدة.
- يوضع في ضوء احتياجات المنظمة.
- الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت إمرتهم .
- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الجيد.

## 6 - نظريات الاتصال داخل المنظمة :

### 6 - 1 - نموذج شانون و ويفر والمدرسة الكلاسيكية :<sup>2</sup>

يعتبر موضوع الاتصال مجالاً خصباً للبحث و التقصي على أساس أنه عنصراً للتواصل واستمرار المجتمعات و انتقال الثقافات ، لذلك حاول العديد من الدار سين تبسيط عملية الاتصال من خلال تحليلها إلى عناصرها الأولية و نجد أن البداية الأولى للاتصال قد ظهرت في مجال البلاغة و الخطابة وقد وصف أرسطو الاتصال " بأنه عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة يقدمها في شكل قول السامعين و الجمهور و هدف المتحدث أن يعكس صورة إيجابية عن نفسه ، ويعتبر نموذج "شانون و ويفر" الانطلاقة الحقيقية للنماذج النظرية لعملية الاتصال وإن كان تركيزهما

<sup>1</sup> شريط الشريف محمد : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، قسم علم النفس والعلوم التربوية و الارطوفونية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008 / 2009 ، ص 65 .

<sup>2</sup> سليم كفان : مرجع سابق ، ص 37 .

منصب على عنصر التشويش أو الضوضاء والذي يمكن أن يعيق مسار الرسالة التي تم إرسالها.

وما يهمنا هو أن هذا النموذج كغيره من النماذج النظرية الأخرى للاتصال المماثلة كـ كنموذج هارولد لاسويل ، ونموذج نيوكمب ... الخ. تعترف فقط بأحادية الاتجاه في مسار الاتصال ، وفي هذا افتراض صريح وضمني لسلبية المستقبل للرسالة . وتنفي وجود فعل أو تغذية رجعية يقوم بها المستقبل للدلالة على سلامة الرسالة من طرف المصدر . والاستمرارية للعملية الاتصالية في شكل دائري .

## 6 - 2 - المدرسة السلوكية :

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية ، متهمة إياها بإهمال العنصر البشري بدأت بدراسة (هاوثورن) التي أجراها " إلتون مايو" و رفقاءه ، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات و أهمية المجموعات غير الرسمية و المؤثرات الفردية كمحددات للرضا و الإنتاجية ركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية بشكل خاص، وركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة و ركزت على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية ففي العلاقات الإنسانية فيما يتعلق بنموذج الإتصال فالمجهودات ركزت على فهم سبب التشويش و الفجوة التي تظهر استمرار بين المرسل و المستقبل<sup>1</sup>.

## 6 - 3 - النظريات الحديثة<sup>2</sup> :

تمثلت في عدة نظريات نذكر من بينها نظرية التوافق ، حيث يعد مفهوم التوافق من المفهومات الجوهرية في فكر ما بعد الحداثة ، ويشير التوافق إلى الخصوصية ، وعلى خلاف الثبات و الاستقرار و اليقين، يشير التوافق إلى التغيير وعدم الاستقرار وعدم اليقين ، و من أبرز مؤسسيها (توم بيرنز وسيتكر).

<sup>1</sup> بن داود العربي : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية ، مذكرة ما جستير تخصص تنمية الموارد ، البشرية ، جامعة قسنطينة الجزائر ، 2008 ، ص 108 .

<sup>2</sup> لطفي طلعت إبراهيم : مرجع سابق ، ص ص 123 . 124 .

و تركز نظرية التوافق على دراسة الضغوط و الظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات و حالة البيئة المحيطة بالتنظيم ، و تفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة هي التي يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها في ظل هذه الضغوط و الظروف المباشرة التي تواجهها.

وقد قام بيرنز و سينكر في كتابهما (إدارة الإبداع)، بدراسة تأثير الإبداع التكنولوجي في شركات صناعة الالكترونيات على نسق الإدارة القائم، وقد تبين من الدراسة، ابتكار أنماط فعالة من نظم الإدارة الآلية و التي يمثلها نموذج التنظيم الآلي الذي قدمته نظرية الإدارة العلمية ، بالإضافة إلى ابتكار أنماط فعالة من نظم الإدارة العضوية و التي يمثلها نموذج التنظيم العضوي الذي قدمته نظرية العلاقات الإنسانية .

ففي نظم الإدارة الآلية (الميكانيكية) تكون أنماط والاتصال والضبط ذات طبيعة تدريبية و يتم التفاعل بين العاملين على المستوى الرأسيين الرؤساء و المرؤوسين وفقا لتنظيم التسلسل أو التنظيم الخطي الذي ينشأ عن تباين نطاق السلطة ، كما يكون هناك تأكيد على الولاء للرؤساء وطاعتهم، مع إضفاء أهمية كبيرة على المعرفة الداخلية بالعمل أكثر من المعرفة الخارجية العامة.

أما نظم الإدارة العضوية ، فهي تسم بالتوافق المستمر وإعادة تحديد الوظائف من خلال التفاعل مع الآخرين ، كما تتميز بوجود شبكة من أبنية السلطة والضبط، و الاتصال.

و يتخذ الاتصال الاتجاه الأفقي أكثر من الاتجاه الرأسي الذي يعتمد على التدرج الإداري و تسلسل القيادة، و ينطوي على اتصالات كثيفة تتم بين مختلف العاملين من مراكز مختلفة ، كما تتخذ الاتصالات شكل الاستشارات أكثر من الأوامر.

وأضاف " نويرت وينر" مفهوم **رجع الصدى FEED BACK**:<sup>1</sup> وذلك بجعل العملية الاتصالية تتم في شكل دائري وليس خطي ، وقامت مدرسة " بالو ألتو" بتحسين نموذج "وينر" وإمكانية تطبيق هذا النموذج على الجانب الإنساني . وهذا يعني إمكانية تطبيقه على كل ما هو بسلوكي وسيكو اجتماعي ( التمثلات والمرجعيات )، وبمعنى آخر

<sup>1</sup> سليم كفان : مرجع سابق ، ص ص 37 . 38 .

أن الفرد لا يعيش بمعزل عن هذه التمثلات وإنما يحملها معه إلى التنظيم ، وأن أي تشويش على الفرد يؤدي إلى تشويش على التنظيم .

وكذلك بالنسبة للمؤسسة التي لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه ، وهذا ما أكدته مدرسة الأنساق المفتوحة ، وتعتبر من أهم المدارس التي تناولت المؤسسات كأنساق مفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي ، وقد ظهرت عدة نماذج في هذا الإطار من بينها " نموذج هومانز ونموذج تافستوك" حيث ينسب النموذج الأول إلى الباحث الاجتماعي " هومانز" الذي اقترح نموذجا لدراسة الأنساق الاجتماعية ، بين فيه أن أي نسق اجتماعي يعيش في وسط محيط اجتماعي ذو ثلاثة أبعاد : المحيط الطبيعي ( الأرض ، الطقس ..) -المحيط الثقافي ( القيم و المعايير الاجتماعية) - والمحيط التكنولوجي ، ويرى أنه توجد علاقة وثيقة بين النسق الداخلي للمؤسسة والنسق الخارجي ، كما لا يخرج عن هذا التأثير المتبادل بين النسقين الحاصل بين التنظيم الرسمي و اللارسمي داخل النسق ككل .

أما بالنسبة لنموذج تافستوك : فهو يرجع على البحوث الميدانية التي أجريت في الخمسينات من قبل معهد تافستوك بلندن حول التغيير التكنولوجي وما ينجر عنه من تغيير في سلوك الأفراد . هذه البحوث أدت إلى بلورة نموذج تنظيمي جديد يطلق عليه النموذج التقني -اجتماعي ، ومن هذا المنطلق يجب الأخذ بالحساب البعد التقني للمؤسسة ، ويظهر هذا البعد في الآلات والمواد الخاصة وبعد اجتماعي ( يتمثل في علاقات العمل وما ينتج عنها من علاقات اجتماعية ) على العموم فإن البعدين السابقين في تفاعل مستمر فيما بينهما وفي حالة تأثير وتأثر مع المحيط الخارجي للمؤسسة ، ومن أشهر الدراسات في هذا المجال نجد دراسة رايس " 1958 " والتي أجريت بمصانع النسيج " أحمد آباد بالهند" حيث توصلت هذه الدراسة إلى تأكيد ضرورة تفتح المؤسسة على محيطها الخارجي .

وهكذا تظهر هذه المدرسة - مدرسة الأنساق المفتوحة - هي المقاربة النظرية الأنسب التي من الممكن أن ينساق في إطارها دراسة موضوع الاتصال .

ونجد أن " بومخلوف محمد " حدد محيط المؤسسة ( كمنسق مفتوح ) :<sup>1</sup> بيئتين للمؤسسة بيئة عامة والتي يعني بها المجتمع الواسع بكل أنظمتها الفرعية :سياسية اقتصادية ،اجتماعية ذات التأثير المباشر على الأنظمة .

أما "عشوي " فقد حدد محيط النسق على أنه : مجموعة العوامل الطبيعية والفيزيائية والاجتماعية الموجودة خارج حدود النسق والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية اتخاذ القرار من طرف المؤسسة ويبدو واضحا أن المحيط لانعني به كل ما يوجد خارج المؤسسة بل فقط العوامل المكونة له والتي لها تأثيرات واضحة على حياة المؤسسة أي أن محيطها شئى نسبي والمهم هو أن عدم العناية بالمحيط الخارجي قد أدى بالكثير من المنظمات إلى الإفلاس أو إلى حالة الجمود والعجز عن مسايرة التطور العلمي والتغيير الاجتماعي والاقتصادي .

وبذلك يمكن أن نميز بين نوعين من المحيط بالنسبة للمؤسسة : المحيط الخاص والمحيط العام ، والمحيط العام يعتبر مشتركا بالنسبة لكل المؤسسات أما المحيط الخاص فهو يختلف من مؤسسة لأخرى ويعني المؤسسات الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الموارد اللازمة لنموها وتطورها .

---

<sup>1</sup> سليم كفان : مرجع سابق ، ص 38 .

## خلاصة الفصل

مما سبق يمكن القول أن الاتصال هو شريان المؤسسة الذي يمدّها بكافة المعلومات التي تحتاجها لكي تقوم بوظائفها الأخرى، من تخطيط و تنظيم وغيرها ويعمل على التنسيق بينها، كما أن وضوح المعلومة وضمان عدم الفهم الخاطيء لها يجعلها تصل بأسرع وقت للمستقبل و تكون أكثر تقبلا لدى العامل، كما أن توفر الوسائل بشتى أنواعها يسهل هذه العملية ويضمن عدم تشويه المعلومات أو تحريفها لأن حدوث أي خلل في عملية الاتصال تتجم عنه عواقب وخيمة على المؤسسة ككل من تعطيل في إنجاز الأعمال أو عدم إنجازها بالشكل المطلوب.

لذا على المؤسسة الاهتمام أكثر بالعملية الاتصالية والعمل على تحسينها وتطويرها بالشكل الذي يضمن انسيابية المعلومة بين كافة المستويات التنظيمية بكل سهولة الأمر الذي يؤدي إلى كفاءة المنظمة في القيام بوظائفها و تحقيق أكبر قدر من الفعالية.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

### تمهيد

1. مفهوم الرضا الوظيفي
2. طبيعة الرضا الوظيفي
3. مؤشرات الرضا الوظيفي
4. طرق قياس الرضا الوظيفي
5. عوامل الرضا الوظيفي
- 6 - نظريات الرضا الوظيفي

### خلاصة الفصل

## تمهيد

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

## 1. مفهوم الرضا الوظيفي :

يعتبر مصطلح الرضا الوظيفي من المصطلحات الشائعة الاستعمال لاسيما في العلوم المهمة بدراسة الظروف المحيطة بالعمل ، من هنا لابد من تحديدات لهذا المفهوم ، لأنه يندرج تحت اطر معرفية متعددة ، ففي هذا الاطار يعرفه العام " دانيال " DANIEL بأنه : " يرى من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا من العمل ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضون في العمل، ولكن ليس بالعمل نفسه، أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل، وليس خصائص العمل نفس .<sup>1</sup>

ويعرفه " ناصر محمد العديلي " الرضا بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئته العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.<sup>2</sup>

أما من وجهة نظر " هوبوك " عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد .<sup>3</sup>

و يعرفه "ناصر قاسيمي " هو حالة ادراك الفرد للعمل وتفاعله معه ومع ظروفه وبيئته وما ينجم عن هذا الادراك والتفاعل ومن توافق يؤدي الى الرضا الوظيفي .

وهو حالة الشعور النفسي بالقناعة والارتياح اتجاه النتائج والأهداف المحققة الفردية والجماعية .<sup>4</sup>

واخيرا هو : " موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ، ويكون نتيجة لإدراكه ... ويكون تجاه الراتب ، والترقية ، الرئيس ، الزملاء ، محيط العمل ، الاسلوب السائد في المعاملة ، وفي إجراءات العمل اليومي " <sup>5</sup>

<sup>1</sup> . طلعت إبراهيم لطفي : علم إجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، كلية الآداب ، مصر 1992 ، ص 13 .

<sup>2</sup> . ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 مرام للطباعة الالكترونية الرياض ، ص 189 .

<sup>3</sup> . خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر : الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني ، ط1 ، المجموعة العربي للتدريب والنشر ، القاهرة ، ص 12 .

<sup>4</sup> . ناصر القاسيمي : دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 70 .

<sup>5</sup> إيمان جودة ورندة اليافي : ظغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي ، وعدم الرضا الوظيفي ، مجلة جامعة دمشق-المجلد الثامن عشر - العدد الأول ، 2002 .

## 2. طبيعة الرضا الوظيفي :

كباقي المفاهيم في العلوم الإنسانية، يبقى الرضا الوظيفي مفهوما شاسعا تعرض إليه الكثير من الباحثين من علماء النفس الصناعي والتنظيمي وعلماء الاجتماع والإدارة، مما طرح إشكالية تعدد معانيه والأطر النظرية التي تعالجه، ويبقى الهدف الأساسي من دراسة الرضا الوظيفي هو جعل الأفراد العاملين راضون بدرجة مقبولة عما يقومون به من المهام والنشاطات، والرضا الوظيفي كظاهرة نفسية واجتماعية ليس من السهل التعرف على كل المتغيرات التي يؤثر فيها وإن كانت هناك متغيرات عديدة ذات علاقة واضحة بذلك كالراتب، الإشراف، علاقات العمل الترقية... إلخ كما أنه ليس من السهل إعطاء معنى لكلمتي: الرضا و عدم الرضا للفرد عن أي مظهر من مظاهر الوظيفة بالدقة الكافية.<sup>1</sup>

فدرجة الرضا عن العمل أو الوظيفة بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستمرا يكمن في وجدان الفرد. و قد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسيته، و قد تظهر في سلوكه الخارجي ويتفاوت الأفراد أيضا في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة عن سلوكهم الخارجي.

و يمكن القول بصفة عامة أن قوة و درجة تراكمها تؤثران في درجة إنعكاسها على سلوك الفرد الخارجي. فكلما كانت مشاعره الإستياء من العمل قوية، كلما زاد احتمال ظهورها على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو محاولته التنقل إلى قسم آخر أو زيادة نسبة غيابه و تأخراته... إلخ، و بالتالي كلما تراكمت هذه المشاعر المستاء . منها لفترة طويلة كلما زادت درجة عدم الرضا لدى العام.<sup>2</sup>

## 3. مؤشرات الرضا الوظيفي :

إن الرضا كحالة نفسية و مشاعر وجدانية ، إلا أنه بالإمكان الاستدلال عليه من خلال تمظهراته التي تشكل مؤشرات قابلة للقياس و سنحاول عرض بعض منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . بوونذ نبيلة : مرجع سابق ، ص 35 .

<sup>2</sup> العبودي فاتح : الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة ، 2007/ 2008 ، ص 48 .

<sup>3</sup> بوعكاز فريد : الإشراف والرضا الوظيفي ، مذكرة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 . 2008 ، ص 28 . 30 .

### 3 - 1 - الغياب و دوران العمل:

يشكل الغياب و دوران العمل ظاهرتين مكلفتين و مشكلتين بالنسبة للكثير من المؤسسات، إذ أنهما يربكان جداول العمل و يؤديان إلى الزيادة في العمالة و بالتالي تخفيض الإنتاجية و ضعف الأداء، فالإ جانب التكاليف المباشرة، هناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المؤسسات عندما تصرف أموالا في توظيف و تدريب من يحل محل التاركين للوظائف أو المتغيبين عن العمل و تشير أغلب الدراسات إلى أن عامل الرضا هو الوحيد المؤثر في القرار المتعلق بالاستمرار في المنظمة أو مغادرتها.

### 3 - 2 - التمارض :

يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا و الإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل أو بما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل و هذا تهريا من الواقع المعاش داخل المؤسسة الذي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يوجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته و هذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها، أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة .

### 3 - 3 - الشكاوي:

تعتبر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه ، فكلما كانت نسبة التطلعات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسة أو شكاوي واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا و عن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة و العكس صحيح .

و لهذا فالشكاوي و الاحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي الأمر الذي يستوجب أخذها بعين الاعتبار و الاهتمام بها من خلال دراستها و تحليلها بشكل دقيق حتى يتم ضمان تجنب أي اضطرابات أو توترات قد تظهر و تؤثر تأثيرا سلبيا على المؤسسة .

### 3 - 4 - الإضراب :

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل ، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم .

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة) ، فوجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات .<sup>1</sup>

### 4. طرق قياس الرضا الوظيفي :

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة . ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية. وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه ، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات

وفيما يلي عرض لأهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي :<sup>2</sup>

### 4 - 1 - المقاييس الموضوعية :

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها

<sup>1</sup> عزيزون زهية : التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2006 . 2007 ، ص 113 .

<sup>2</sup> إناس فؤاد نواوي فلمبان : مرجع سابق ، ص ص 66 . 67 .

لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة .

#### 4 - 2 - المقاييس الذاتية :

تقيس الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية ، وذلك عن طريق سؤال الافراد عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة ، أو مدى الإشباع الذي يحققه العمل .

ويعتبر هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة في تشخيص اسباب الرضا أو عدم الرضا وفي اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا .<sup>1</sup>

#### 5 - عوامل الرضا الوظيفي :<sup>2</sup>

##### 5 - 1 - الترقية :

إن الترقيات من الموضوعات التي لها أهميتها في أية مؤسسة مهما كان نشاطها، و هي تمثل احدى الحوافز المعنوية الى جانب كونها حافزا ماديا يستشير العاملين و يدفعهم للإنتاج . و في هذا يتضح وجود جانبين في أهمية الترقية للعامل، الجانب المعنوي المتمثل في الترقى الى مركز أفضل، و الجانب المادي المتمثل في تحقيق المكاسب المادية كالزيادة في المرتب الذي يحصل عليه .

و حتى يبين أحمد صقر عاشور - في كتابه ادارة القوي العاملة - العلاقة بين الترقية بأن هناك " علاقة طردية بين فرص الترقية (Vroom) و الرضا، استدلت بما أشار اليه فروم و الرضا الوظيفي، هذا من جهة ، و من جهة أخرى فإنه يربط مفهوم فرص الترقية بمفهوم الطموح أو توقعات الفرد، فكلما كان طموح أو توقعات الفرد، فكلما كان طموح أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا للترقية في العمل كلما قل رضاه عن العمل و العكس صحيح "

<sup>1</sup> محمد بن سعد بن سيف العتيبي : الرضا الوظيفي لمعلمي صعوبات التعلم ، رسالة ماجستير في قسم علم الاجتماع ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 1433 هـ ، ص 16 .

<sup>2</sup> ابن خردون خيرالدين : علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية ، منكرة الماجستير في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2010 / 2011 .

## 5 - 2 - ظروف العمل المادية :

حتى يتحقق الرضا الوظيفي في أحد جوانبه على الأقل يجب أن تكون الظروف المادية للعمل ملائمة حيث تتوفر العوامل التالية ( الاضاءة، التهوية، النظافة، قلة الضوضاء ساعات العمل) وغيرها بشكل مناسب ملائم ، تتجه الى تحفيز العامل لا الى تثبيطه.

فالإضاءة الجيدة تساعد على تخفيض الحوادث، و التغيب، و تخفض من الوقت الضائع أثناء العمل، في حين الاضاءة السيئة تثير في نفوس الكثير من العمال الشعور بالانقباض و تؤدي الى ارهاق البصر و زيادة التعب و الأخطاء.

و الضوضاء بزيادتها تسبب الإجهاد العصبي ، و ضعف حاسة السمع للعاملين " وتترك تأثيرا سلبيا على قدرة الأفراد الانتاجية ، وقد عرفت بأنها الصوت غير المرغوب فيه ، وعلى ذلك يمكن اعتبار القطعة الموسيقية ضوضاء إذا لم يرغب في سماعها العامل " <sup>1</sup>.

## 5 - 3 - العوامل الاجتماعية: ويمكن أن نلخصها في العوامل التالية : <sup>2</sup>

### 5 . 3 . 1 - جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد ، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم ،كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه ، كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة ، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية

إن إن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل

<sup>1</sup> بوهنتالة فهمية : التغير التنظيمي وانعكساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية و المخصصة ، مذكرة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر ، 2009 ، ص 100 .

<sup>2</sup> بوونذ نبيلة : مرجع سابق ، ص ص 55 . 56 .

فالعامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال ، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل .

### 5 . 3 . 2 - الثقافة العمالية :

يقصد بالثقافة العمالية تقديم خدمات، تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات ، والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع وفي نشاطهم النقابي وعلاقتهم بالمجتمع القومي والدولي .

وفي سبر للآراء قام به الدكتور عبد العزيز رأسمال حول تقييم العمل والرضا عنه من خلال المستوى الثقافي، حيث توصل إلى أن أهم مؤشر يستحوذ على اهتمام العمال هو التنظيم الأحسن بنسبة 72.59 % ، وهو ما اعتبره الباحث مؤشرا يدل على النضج السياسي للعمل .

### 5 . 3 . 3 - الاتصالات في العمل (الاتصال التنظيمي) :

إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال ، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالأخص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة ، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة ، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم ، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل ، وانعزال أفرادها مشاكلهم الخاصة وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا .

### 6 - نظريات الرضا الوظيفي :

وفيما يلي نستعرض النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صادق سميح صادق القاروط : الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة نابلس فلسطين 2006 ، ص ص 22 / 23 / 24 .

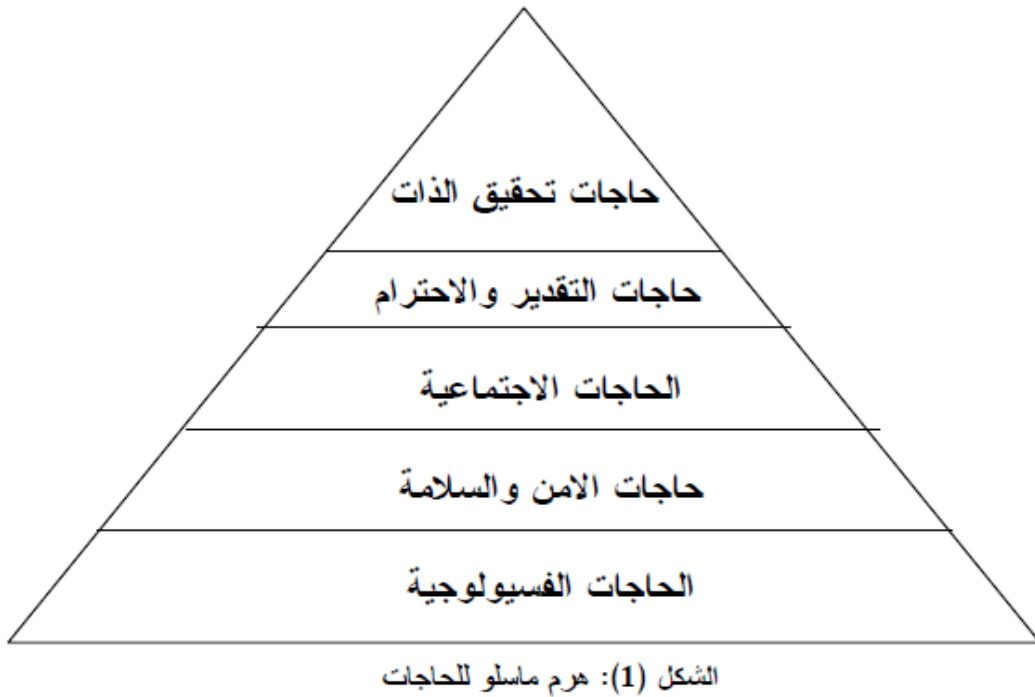
6 - 1 - نظرية سلم الحاجات : تعتبر نظرية الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ما سلو أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة .

وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين:

1 - إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في الشكل (1)

2 - إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفره، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز .

لقد صنف ما سلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي :



1 - الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) : وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

2 - حاجات الأمن والسلامة : تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

3 - الحاجات الاجتماعية : تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى ويعبده عن الحاجات الأولية

4 - حاجات التقدير واحترام الذات : هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا .

5 - حاجات تحقيق الذات : يشير ما سلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهراً قادراً على الوصول إليها بناءً على القدرات والكفاءات التي يمتلكها. فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يجب أن يعطى مثل هذه الفرصة وإشباع هذه الحاجات برأي ما سلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها .

## 6 - 2 - نظرية لوك :

و هي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ، و وفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول .

عليه ، وانطلاقاً من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء :<sup>1</sup>

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر .

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 29 .

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له ا زدت درجة شعوره بالرضا بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ما سلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يري أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة ، فمثلا أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ما سلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى ا رها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له .

ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية :<sup>1</sup>

$$\text{روك} = (\text{رف} 1) \text{ ه} + (\text{رف} 2) \text{ ه} + 2 \text{ ه} + \dots$$

روك :الرضا الوظيفي الكلي.

(رف): الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل .

ه : أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

### 6 - 3 - نظرية مكيلاند في الحاجات :<sup>2</sup>

وضع هذه النظرية ديفيد مكيلاند عام 1967 ويعود أساسها إلى علم النفس السريري و إلى نظرية الشخصية وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية . وقد أجرى مكيلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند . وقد تم استخدام أساليب تتبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث : الإنجاز والقوة والانتماء .

#### 1 - الحاجة إلى الإنجاز:

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك

<sup>1</sup> الصيرفي محمد : السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 5 .

<sup>2</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان : مرجع سابق ، ص ص 50 - 51 .

لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح .

وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة .

أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء .

## 2 - الحاجة إلى القوة :

القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير French and Raven إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي :

أ) قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

ب) القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

ج) القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

د) قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة .

هـ) قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

## 3 - الحاجة إلى الانتماء :

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل .

## خلاصة الفصل :

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 ، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة ، توفير وتحسين ظروف العمل توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة ، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة .

# الجانب الميداني

## الفصل الرابع : الاجراءت المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد

1 - المنهج المستخدم في الدراسة

2 - أداة جمع البيانات

3 - مجالات الدراسة

4 - عينة الدراسة وخصائصها

5 - الاساليب الاحصائية المستخدمة

خلاصة فصل

## - تمهيد :

بعد تعرضي للجانب النظري لدراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والذي اعتمدته كإطار مرجعي يساعدني في الدراسة الميدانية ، سأحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي ، والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية .

هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية ، وذلك بعد صياغة الفرضيات(في الفصل الأول) ، إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك تحديد وضبط عينة البحث ، كذلك توضيح مجالات الدراسة ، وذلك بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة ، وقد اعتمدت في جمعي لهذه البيانات على أداة منهجية وهي الاستمارة .

**1 - المنهج المستخدم في الدراسة :** تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد المواضيع الاجتماعية والإنسانية وذلك من أجل الوصول إلى نتائج بطريقة علمية ودقيقة فموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث المنهج المناسب للدراسة .

ويعرف المنهج في اللغة : " مصطلح مرادف لكلمتي المنهج والمنهاج اللتين تعنيان: " الطريق الواضح " أم في اللغة الفرنسية فإن كلمة منهج (method) التي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما " <sup>1</sup>

أما اصطلاحا " هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث ، لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها و بالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة " <sup>2</sup>

والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو " المنهج الوصفي الارتباطي " الذي يعرف على أنه " ذلك النوع من اساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة معرفة ما اذا كان هناك علاقة بين متغيرين او اكثر ، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة " <sup>3</sup>.

ويعرفه د. رحيم يونس كرو العزاوي على انه هذا النوع من الدراسات يفيد في تقدير العلاقة بين متغير او اكثر من ناحية وفي التعرف على مدى هذه العلاقة من ناحية اخرى ان الدراسات الارتباطية تفيد في التنبؤ غير ان العلاقة بين المتغيرات لا تعني علاقة سبب ونتيجة . <sup>4</sup>

## **2 - أداة جمع البيانات :**

يستخدم الباحث مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الظاهرة المدروسة بغية جمع المعلومات وتحقيق الهدف من البحث ، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع الأداة المناسبة لذلك ، وبالنسبة لدراستنا فإننا اعتمدنا على الاستبيان .

<sup>1</sup> إحصان محمد الحسن- مناهج البحث الاجتماعي، ط 1، دار وائل ، عمان ، الأردن، 2005 ، ص: 11 .

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان-عثمان محمد غنيم - مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط 1، دار صفاء ، عمان ، 2000 ، ص 33

<sup>3</sup> صالح العساف : المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، الاردن ، دار الزهراء ، 2000 ، ص ، 261 .

<sup>4</sup> رحيم يونس كرو العزاوي : مقدمة في منهج البحث العلمي ط 1 ، دار دجلة ، عمان ، 2007 ص 103 .

**الاستبيان :** يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية فهو " قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ، معدة مسبقا بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث " <sup>1</sup>

وبالنسبة لدراستنا فقد تم بناء الاستمارة عبر مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** تم بناء استمارة أولية تضمنت 31 عبارة فقط ، وعرضت على الأستاذة المشرفة التي ابدت رأيها حولها .
- **المرحلة الثانية :** أضيفت عبارات جديدة في كلى المتغيرين من 31 الى 50
- **المرحلة الثالثة :** ضبط العبارات والامر بالتوزيع .

وقسمت الاستمارة على النحو التالي:

- **البيانات الشخصية :** وتضمنت ( السن ، الجنس ، القسم )
- **المحور الاول :** تضمن عبارات متغير الاتصال التنظيمي .
- **المحور الثاني :** تضمن عبارات متغير الرضا الوظيفي .

### 3 - مجالات الدراسة :

**3 - 1: المجال الزمني :** أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2016 / 2017 وزعت على المراحل التالية :

- **المرحلة الأولى :** الزيارة الاستطلاعية للحصول على المعلومات حول الفئة المستهدفة من البحث ، حيث تم التزويد بوثائق حول الهيكل التنظيمي والتعريف بالكلية العلوم الاجتماعية والانسانية وكان ذلك بالقيام مقابلة مع مسؤول مصلحة المستخدمين بكلية العلم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي وكان ذلك يوم 2017/03/05 .

- **المرحلة الثانية :** وكان فيها النزول الفعلي للميدان وذلك يوم 2017/3 /15 وفي هذا التاريخ توضحت لنا الفئة التي سنطبق عليها الاستمارة وهم اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي ، ط 1، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2000 ، ص: 165 .

- المرحلة الثالثة: مرحلة انجاز الاستمارة حيث تم القيام بمراعاة توجيهات الأستاذة المشرفة وبعدها طبقت الاستمارة في صيغتها النهائية ، وكان من ( 2017/04/02 الى 04/13 2017/ ) قصد الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتفريغها وتحليلها.

### 3 - 2: المجال المكاني :

تم إجراء هذه الدراسة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تحديدا بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية .

حيث أنشئت كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 12-243 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 والمتضمن إنشاء جامعة الوادي ، الذي ألغى المرسوم التنفيذي الصادر في 01-277 الصادر في 30 جمادى 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001. المتضمن إنشاء مركز جامعي .

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة ، وتكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب .

تتشكل الكلية من قسمين: - قسم للعلوم الإنسانية وقسم للعلوم الاجتماعية ، وتحتوي على مكتبة ، كما تحتوي هذه الأقسام على شعبتين لكل قسم . تتطوي تحتهم حوالي 14 تخصص منها تخصص تاريخ نظام قديم ، وتخصصين في علم النفس نظام قديم ، 09 تخصصات في الماستر.

ويسهر على تنظيمها من الناحية الإدارية مجلس الكلية هدفه دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبيدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

ومجلس علمي للكلية ولجان علمية للقسم ، لكل له صلاحياته واختصاصاته وذلك حسب ما حددها القانون .

تضم الكلية مكتبة خاصة بالطلبة وجناح خاص بالأستاذة ، كما تضم الكلية ثلاثة قاعات للإعلام الآلي مجهزة ومدعمة بشبكة أنترنت ، يستفيد منها الطلبة في أعمالهم الموجهة والقيام ببحوثهم وأبحاثهم ، وقاعة أنترنت خاصة بالأستاذة .

كما تضم الكلية 04 مدرجات 24 حجرة للدراسة ، و03 قاعات للمطالعة يستفيد منها الطلبة والأساتذة ، في تحضير بحوثهم ودراساتهم .

كما تضم الكلية إدارة خاصة بالكلية تحتوي على 40 مكتب إداري ، 40 مكتب خاصة بالأساتذة يستفيد منها الموظفون والأساتذة .

يؤطر العملية البيداغوجية أكثر من (122) أستاذ بجميع رتبهم ، وأكثر من (98) أستاذ مؤقت .

كما يسهر على تسييرها (18) إداري . ويسهر على نظافتها وصيانتها 11 عامل نظافة وصيانة ، و (03) عون أمن و (03) حراس .

### 3 - 3: المجال البشري :

يتمثل مجتمع الدراسة في الاستاذ الجامعي في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية وهم (122) استاذ خلال سنة 2016 / 2017 .

### 4 - عينة الدراسة وخصائصها :

**4 - 1 العينة :** للحصول على بيانات تتعلق بالموضوع لابد اختيار عينة من مجتمع البحث وتعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لإجراء الدراسة عليها ، فالعينة إذن هي " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"<sup>1</sup> ، ونظرا لطبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عرضية والمقصود بها " العينة التي في متناول اليد وتعتمد على إختيار الباحث للعينة التي يسهل الحصول عليها فإذا أراد الباحث التعرف على أسباب تفضيل أفراد المجتمع لممارسة نوع نشاط محدد قد يجد من الأيسر إختيار العينة من تلاميذ المدارس المحيطة بالمنطقة التي يقطن بها أو القريبة من مقر عمله ذلك لأنه يستطيع أن يجمع البيانات منها بسهولة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنجرس موريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ترجمة كمال بوشرف وآخرون ، دار القصة للنشر، الجزائر 2006 ، ص 99 .

<sup>2</sup> فاطمة عوض و ميرفت على خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1 ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الاسكندرية ، 2002 ، ص 194 .

#### 4 - 2 خصائصها :

و تتمثل خصائص عينة الدراسة فيما يلي :

الجدول 01/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	51	% 83.60
انثى	10	% 16.39
المجموع	61	% 100

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن نسبة (83.60) % من أفراد العينة من جنس الذكور و (16.39) % من جنس الإناث ، و يدل ذلك على أن نسبة الذكور العاملين بالجامعة تقارب ضعف عدد الإناث خمس مرات ، ويرجع ذلك في اعتقادنا إلى أن الجامعة مازالت لم تعتمد كثيرا على عنصر الإناث ، و يبقى الاعتماد الأكبر على الذكور ، وهذا راجع لعادات وتقاليد المنطقة لرفضها للمرأة العاملة بنسبة (83.60) %.

الجدول 02/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 25 الى 30 سنة	7	% 11.47
من 31 الى 35 سنة	15	% 24.59
من 36 الى 40 سنة	10	% 16.40
من 41 الى 45 سنة	11	% 18.03
من 46 الى 50 سنة	10	% 16.40
أكثر من 50	8	% 13.11
المجموع	61	% 100

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر نسبة عمرية تعمل بالجامعة هي الفئة بين 30 الى 35 سنة و تقدر هذه النسبة بـ ( 24.59) % ثم تليها نسبة ( 18.03) % من أفراد العينة المتمثلة في فئة من ( 40) الى 45 سنة ثم نسبة 16.40 % الممثلة للفئة من

(35) الى ( 40 ) سنة والفئة ( 45 ) الى ( 50 ) سنة بنفس النسبة السابقة ، ثم تليها نسبة ( 13.11 ) % للفئة ( 50 ) فأكثر ، و أخيرا فإن أقل نسبة للفئة العمرية للعينة هي ( 11.47 )% و الممثلة لفئة ( 25 ) الى ( 30 ) سنة ، وهذا يفسر أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب من ( 30 ) الى ( 35 ) سنة .

الجدول 03/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم :

القسم	التكرار	النسبة
قسم العلوم الاجتماعية	36	59.02 %
قسم العلوم الانسانية	25	40.98 %
المجموع	61	100 %

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية الباحثين من قسم العلوم الاجتماعية حيث قدرت نسبتهم بـ ( 59.02 ) % تليها نسبة افراد قسم العلوم الانسانية والتي قدرت بـ ( 40.98 ) % من القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن غالبية الباحثين من قسم العلوم الاجتماعية وهذا راجع لكثرة التخصصات في قسم العلوم الاجتماعية .

## 5 - الاساليب الإحصائية المستخدمة :

تم الاعتماد على الاساليب الإحصائية فيما يلي :

### 5 - 1 ) التكرار والنسب المئوية<sup>1</sup> : ويبرز ذلك في تفرغ البيانات الاولية

- التكرار: وهو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة ، وتلخيصها في جداول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على استبيان الدراسة .
- النسبة المئوية : وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمد عليها لتفسير و عرض نتائج الاستمارة .

5 - 2 ) معامل ارتباط بيرسون ( ر ) : والذي تم من خلاله حساب قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة .

<sup>1</sup> - زيدان عبد الباقي : قواعد البحث الاجتماعي ، ط 2 ، دار النهضة العربية ، 1979 ، ص 109 .

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

ولتسهيل العملية الحسابية تمت الاستعانة ببرنامج spss الذي هو " برنامج حاسوب باللغة الانجليزية spss اختصار لكلمة science statistical package for de social ومعناها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث يمتاز هذا البرنامج بقدرته الكبيرة على تنفيذ عمليات إحصائية وكبيرة من خلال التصنيف والتحكم بالبيانات الكمية والوصفية ".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - سعد زغول بشي : دليلك إلى البرنامج الاحصائي ، spss ، ط 10 ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ، بغداد 2003 ص : 08

## خلاصة فصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد نوع المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي وهذا لملاءمته لدراستنا ، كما تطرقنا الى مجالات الدراسة التي تمت فيها هذه الدراسة وهي المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري مع تحديد نوع العينة المناسبة لمجتمع الدراسة ، بالإضافة الى تحديد اداة الدراسة المراد جمع البيانات بها والمتمثلة في الاستبيان، كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة .

## الفصل الخامس: تحليل وتفسير النتائج

- تمهيد

1 . عرض نتائج الدراسة الميدانية

2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

- خلاصة فصل

## تمهيد

في الفصول السابقة تم التطرق إلى الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة ، أما هذا الفصل سيتم فيه عرض أهم إجراءات الدراسة الميدانية وتعتبر مرحلة تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة ، ففي هذا الفصل سنحاول عرض وتفسير النتائج الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على العمليات الإحصائية ، معامل الارتباط بيرسون ( ر ) ، وهذا بعد تبويبها للوصول إلى نتائج الدراسة التي توصلنا إليها مع مناقشتها .

## 1- عرض نتائج الدراسة الميدانية

### 1 - 1 عرض نتائج الفرضية العامة : جاء نصها " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة

احصائية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي " .

جدول رقم (1) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

المتغير	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	61	0.431	0.01
الرضا الوظيفي			

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين " الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي " حيث ان معامل الارتباط بيرسون ( ر ) = 0.431 عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) ، وعليه نقبل الفرض الموجب الذي نصه " توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي " ونرفض في المقابل الفرض الصفري " لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي " .

### 1 - 2 عرض نتائج الفرضية الاولى : جاء نصها " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة

احصائية بين الاتصال الرسمي و الرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي لدى " .

جدول رقم (2) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

المتغير	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الرسمي	61	0.351	0.01
الرضا الوظيفي			

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين " الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي " اذ انه توجد علاقة فيما بينهما حيث انه معامل الارتباط بيرسون = 0.351 عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) وعليه نقبل الفرض الموجب القائل " بوجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الرسمي

والرضا الوظيفي " ونرف الفرض الصفري الذي يقول " لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي " .

**1 - 3 عرض نتائج الفرضية الثانية :** جاء نصها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي " .

جدول رقم (3) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

المتغير	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال غير الرسمي	61	0.316	0.05
الرضا الوظيفي			

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين " الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي " اذ انه تبين وجود علاقة ارتباطية فيما بينهما حيث ان معامل الارتباط بيرسون = 0.316 عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) وعليه نقبل الفرض الموجب القائل " بوجود علاقة ارتباطية بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي " ونرف الفرض الصفري الذي يقول " لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي " .

## 2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

تكتسي عملية تفسير ومناقشة النتائج اهمية بالغة في البحث السوسولوجي اذا انها تبرز مهارة الباحث و براعته التحليلية .

بعد عرض نتائج الدراسة الحالية المعنونة بـ " علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي " في هذه الخطوة نقوم بتفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات والتراث السوسولوجي المتوفر حول الموضوع محل الدراسة .

**2 - 1 - مناقشة نتائج الفرضية العامة :** التي نصها " توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي " .

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

تكتسي عملية الاتصال في المجال التنظيمي أهمية بالغة ، لأنه من خلاله يتم تمرير وتدفق الرسائل التنظيمية إلى العاملين بالتنظيم مما يكفل تحقيق اهدافها ، وهذا ما اكدته دراسة " **بوعطيط جلال الدين** " المعنونة بـ "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"<sup>1</sup> .

إن الاتصال التنظيمي يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى ، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة ، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات ، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكله ، ومن ثم اختيار البديل الأفضل ، ولاشك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات .

ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعمال من خلال العمود الفقري لكل منظمة أو الرادار الذي تحسس به كل ما يحيط بها إن جاز التعبير وبالتالي يمكن أن نقول أن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم

<sup>1</sup> بوعطيط جلال الدين : مرجع سابق ، ص 142 .

فيه الأقوال و الأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة و العاملين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها من خلال رضا العاملين على عملهم .

وينقسم الاتصال التنظيمي الى قسمين :

أ - **الاتصال التنظيمي الرسمي** : هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات ، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة .

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية ، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي ، أو محوري ، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة .

ب - **الاتصال التنظيمي غير الرسمي** : هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة .

إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة ، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة .

عموما يتيح الاتصال سريان المعلومة بطرائق متعددة مما يمكن الفهم السليم بما هو موجود مما يفسح المجال امام تنامي الابداع الوظيفي الذي يعتبر محصلة للرضا و التوافق المهني.

**الرضا الوظيفي** هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل ، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله في المنظمة .

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمقياس لمدى فعالية العمال في الميادين العملية سواء كان الرضا مرتفعا أو منخفضا وما ينجر عنه من نتائج ، ومن الناحية التاريخية يبقى الرضا الوظيفي قد مر بمراحل وتيارات علمية مثلها مثل تيارات التنظيم والقيادة وغيرها .

ويرتبط نجاح العملية الاتصالية بالعديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، فطبيعة العمل داخل المنظمة ونوع الاتصالات والتفاعلات التي تتم بين الافراد فيما بينهم تلعب دورا كبيرا في تحقيق رضا العامل داخل المنظمة ، فكما كانت العملية الاتصالية سهلة وبدون عراقيل ويسر التفاعل ، ومراعات حاجات الخاصة للعمال والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكلة لهم ، كلما ساعد ذلك على اقبالهم على أعمالهم ورضاهم به ، و بذلك العلاقة وثيقة بين الاتصال التنظيمي الذي ينظم العمل وبين رضا العاملين على عملهم .

**2 - 2 . مناقشة نتائج الفرضية الاولى نصها كالآتي :** " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي و الرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي " .

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة وجود علاقة بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي .

يتم الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (المؤسسة) بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وقواعدها وقوانينها يعتمد على الخطابات ، المذكرات ، التقارير وغيرها من الوسائل الرسمية المعتمدة من طرف المؤسسة ، حيث تحتوي على شبكة الاتصالات المختلفة التي يحددها وفق الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المنظمة ، وايصال التعليمات عن طريق الاعلانات للعاملين بالإضافة الى تركيزها على الاجتماعات الرسمية التي تعد بمثابة القلب النابض للاتصال الرسمي .

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة ، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط ، وتجسيد الأهداف المؤسساتية ، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواع وأنماط رسمية ، بحيث يتم رأسيا وأفقيا وعكسيا، ويرى - روجرز - أنه يمكن فهم هذا الهيكل من خلال أبعاده المختلفة كالمركزية و السلطة و طريقة اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

والاتصال يسمح بتدفق الرسائل التنظيمية بين مختلف العاملين مما يجعل بيئة العمل بيئة سليمة تتجلى فيها مظاهر الرضا .

<sup>1</sup> مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 114 .

والرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد ، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد ، منها ما هو معلق بالفرد ذاته ، ومنها مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المنظمة ، وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي ( الموظف أو العامل ) عن المنتج الداخلي (الوظيفة) ، وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي .

يمكن أن نستنتج أن أفراد العينة يشعرون برضا عن ما يحصلون عليه من أجر وحوافز وترقيات ، بالتالي يمكن أن نقول أن المؤسسة تشعر موظفيها برضا عن أجورهم ، فالأجر يعتبر من العوامل و العناصر المهمة في تحقيق رضا الوظيفي الذي له علاقة مع تحقيق الاتصال في المؤسسة كما ان الأجر وهو احد الدوافع التي تحفز الأستاذ على العمل و بالتالي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعة ، وهذا ما يدل على ان التعامل بين الادارة و الموظفين جيد ، إضافة الى ذلك ان العديد من الاساتذة يشعرون بان الوظيفة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة فيمكن أن نقول أن اغلب العاملين راضون عن وظيفتهم من ناحية الصورة الاجتماعية .

**2 - 3 . مناقشة نتائج الفرضية الثانية نصها كالآتي :** " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي " .

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال غير الرسمي و الرضا الوظيفي .

يعد الاتصال غير الرسمي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة و تلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية ، فهي تعد بمثابة أداة اتصال . و اذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعالا من ( أعلى إلى أسفل) و كذلك من (أسفل إلى أعلى)، إلا أن و جود الجماعات غير الرسمية ، قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي و لذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير

الرسمية مفيدة أحيانا ، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة .<sup>1</sup>

حيث يمكن القول أن التطبيق و الممارسة الفعلية للاتصالات لا تكون فقط بالاتصالات الرسمية فالإتصال غير الرسمي يمثل أمر واقعي و له دور أيضا داخل أي منظمة ، فهو ينشأ تلقائيا إضافة إلى أنه يصعب مواجهته و السيطرة عليه ، وأن وجوده ليس من قبل الصدفة ، وإنما حاجة الأفراد لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات العمل غير الرسمية المختلفة ، وعلى هذا الأساس فإن الإتصال غير الرسمي سيقوم بدور إيجابي إذا توفرت له شروط وظروف إيجابية كالمشاركات الوجدانية بين العمال ، بالإضافة إلى صور الانسجام بين الاتصاليين والمشاركة في حل قضايا العمل وتبادل المعلومات مع الزملاء والسياسة المنتهجة من طرف الإدارة والتي تعمل خاصة على تقريب وجهات النظر بين مختلف الجماعات ، وسيلعب دورا سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية ، ولا تعترف بالجماعات غير الرسمية ، ومن تم ينبغي وضع أنشطة مختلفة تكون متنفس وفضاء لإلتقاء العاملين ، وإلا سوف تكون هناك هوة كبيرة بين الجماعات العمالية غير الرسمية والتنظيم الرسمي وبذلك فلا تتحقق أهداف المؤسسة ولا تشبع رغبات العمال الاجتماعية ، مما يؤدي إلى التباعد والاختلاف والدخول في صراعات غير منتهية .

ان العمليات الاتصالية التواصلية غير الرسمية تجعل المنظمة وسطا سويا سليما تتجلى فيه مختلف مظاهر الرضا الوظيفي .

يعد الرضا الوظيفي شعور داخلي يكمن في نفسية العامل . مما يدفعه دفعا لبذل جهد أكبر فضلا عن إتقان العمل دون الشعور بالإرهاق ، هذا الشعور المشحون بالدافعية الذاتية - الداخلية - تدفعه لبذل أكبر جهد عن طيب خاطر، حيث يتخلل هذا الجهد شعور بالراحة أثناء العمل ، و بالتالي إمكانية المشاركة في النشاطات مع جماعة العمل هذه النشاطات التي تكون محور اهتمامه و التي تساعد على التقليل من تأثير العوامل الخارجية عليه .

<sup>1</sup> لطفى طلعت إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 .

يعتبر الرضا عن الحوافز المادية التي يتلقها العامل لقاء عمله احد ابعاد الرضا الوظيفي العام ، حيث تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد وزيادة في قدرة عملهم وأنهم يطالبون بهذه الحوافز سواء مادية أو معنوية من المؤسسة إذا لم توفرها لهم ، فالتحفيز يعتبر العنصر الأساسي لا بد أن يتوفر في المؤسسة لتحقيق افضل أداء .

ومن خلال نتيجة المتوصل اليها في هذه الدراسة اتضح وجود رضا حول العلاقة بين العاملين و المشرفين اذ تبرز في التعاون والانسجام والاحترام المتبادل مما يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها .

## خلاصة فصل :

لقد تم في هذا الفصل التعرض لمختلف النتائج المتوصل إليها بعد عملية تفريغ البيانات المتحصل عليها بعد تطبيق الاستبيان .

وتم التوصل الى النتائج الآتية :

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي و الرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال غير الرسمي و الرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي .

## خاتمة :

لقد تناولت الدراسة الحالية موضوع الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي بحيث تكتسي الاتصالات التنظيمية أهمية بالغة في حياة المنظمة وفي زيادة حيويتها و إنتاجيتها خاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المنظمة .

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقصي العلاقة الموجود بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي ، فالإتصال داخل المنظمة يدفع العامل إلى الإحساس بالأهمية مقارنة بزملائه و هذا ما يؤكد على أن الفرد هو العنصر الاستراتيجي داخل المنظمة و بخاصة ذلك الذي يشعر بالرضا نحوى عمله وهذا ما اكدته نتائج هذه الدراسة ، " وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي و الرضا الوظيفي " .

وجدير بالذكر أن الاتصالات التنظيمية في المنظمة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط بل تؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين .

والإتصال داخل المنظمة يتخذ شكلين هما : الإتصال الرسمي و الإتصال غير الرسمي . يعد الإتصال الرسمي مختلف الاوامر و التعليمات التي يتلقها العامل داخل المنظمة والتي تسمح في توضيح اهدافها والطرق الناجعة لتحقيقها .

اما الإتصال غير الرسمي فهو يسهل التواصل والتفاعل الفعال بين العاملين بمختلف تصنيفاتهم مما يجعل بيئة العمل بيئة مشجعتا على العمل والاهم انها تدفع العامل نحوى الشعور بالرضا عن عمله .

## الاقتراحات والتوصيات :

بناء على ما توصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته ، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية :

❖ إعطاء قيمة اكبر لعملية الاتصال التنظيمي و خاصة بالنسبة للإطارات و المشرفين و التي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.

❖ زيادة و تطوير قدرات الاساتذة من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات .

❖ أن تهتم الإدارة بعملية الاتصال بكل أساليبه من خلال غلق قنوات اتصال وتسهيل نقل المعلومات عموديا وأفقيا.

❖ ضرورة العمل على عقد الاجتماعات الدورية مع الاساتذة لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل العمال وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها، أي إتباع الإدارة لأسلوب الباب المفتوح .

❖ أن تحاول الإدارة معرفة حاجات الاساتذة وأن تسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم .

أما أهم المقترحات فهي:

أني اقترح على الباحثين و الدارسين في موضوع الاتصال التنظيمي و كذا الرضا الوظيفي الانطلاق من هذه الدراسة المتواضعة وهذا لمحاولة التعمق أكثر في هذه الدراسة ، والتي تتعلق بمجال الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي .

بالإضافة الى التطرق الى مواضيع اخرى مثل :

- الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية ( كويا ) .

- الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي .

- العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي .

# قائمة المراجع

## 1 - الكتب :

- 01 - إحسان محمد الحسن : **مناهج البحث الاجتماعي**، ط 1، دار وائل ، عمان ، الأردن 2005 .
- 02 - احمد بدوي : **معجم علم المصطلحات للإعلام** ، دار الكتاب المصري ، القاهرة 1985 .
- 03 - أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي** ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ط3 ، 2004 .
- 04 - أحمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2002 .
- 05 - أنجس مورييس : **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية** ترجمة كمال بوشرف وآخرون ، دار القصة للنشر، الجزائر 2006 .
- 06 - بوفلجة غيات : **مقدمة في علم النفس التنظيمي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، ط2 ، 2006 .
- 07 - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: **الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني** ط1 ، المجموعة العربي للتدريب والنشر ، القاهرة .
- 08 - خضير كاظم محمود : **السلوك التنظيمي** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 2002 .
- 09 - ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : **مناهج وأساليب البحث العلمي** (النظرية والتطبيق) ، ط 1، دار صفاء ، عمان ، 2000 .
- 10 - رحيم يونس كرو العزاوي : **مقدمة في منهج البحث العلمي** ، ط 1 ، دار دجلة عمان 2007 .
- 11 - زيدان عبد الباقي : **قواعد البحث الاجتماعي** ، ط 2 ، دار النهضة العربية ، 1979
- 12 - سعد زغول بشي : **دليلك إلى البرنامج الإحصائي ، spss** ، ط 10 ، المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية ، بغداد ، 2003 .
- 13 - السيد عبد الحميد عطية ومحمد مهدي : **الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 2003 .

- 14 - صالح العساف : المدخل الى البحث في العلوم السلوكية ، الاردن ، دار الزهراء  
2000 .
- 15 - الصيرفي محمد : السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة  
والنشر الإسكندرية ، 2007 .
- 16 - طلعت إبراهيم لطفى : علم إجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، كلية الآداب ، مصر  
1992 .
- 17 - عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة ، توزيع منشأة المعارف ، الإسكندرية 1997
- 18 - عبد المعطي محمد عساف : السلوك الاداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة  
دار زهران للنشر ، 1999 .
- 19 - فاطمة عوض و ميرقت على خفاجة : أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1 ، مكتبة  
ومطبعة الاشعاع الفنية الاسكندرية ، 2002 .
- 20 - قاسيمي ناصر: الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات  
الجامعية الجزائر، 2011 .
- 21 - كمال محمد محمد عويضة : علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، لبنان  
1997.
- 22 - محمد شهيب : السلوك الانساني في التنظيم ، القاهرة ، 1982 .
- 23 - محمد يسري ابراهيم دعبس : الاتصال والسلوك الانساني ، سلسلة 18 ، البيطش  
سنتر والتوزيع ، الاسكندرية ، 1999 .
- 24 - محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر  
عمان ط3 ، 2005 .
- 25 - مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي ، ط1 ، مؤسسة الوراق ، عمان  
2000 .
- 26 - مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة  
الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1982 .
- 27 - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب  
الجزائر، 1992 .

28 - ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، مرام للطباعة الالكترونية الرياض .

29 - ناصر القاسمي : دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 .

30 - هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية الاسكندرية 2000 .

## 2 - المذكرات:

31 - إبراهيم قاسمي : الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، جامعة ورقلة 2010 / 2011 .

32 - ابن خروور خيرالدين : علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية ، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2010 / 2011 .

33 - إيناس فؤاد نواوي فلمبان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في قسم الإدارية التربوية ، جامعة ام القرى بمكة ، 2006 . 2007 .

34 - بن داود العربي : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية ، مذكرة ماجستير تخصص تنمية الموارد ، البشرية ، جامعة قسنطينة الجزائر ، 2008 .

35 - بوعكاز فريد : الإشراف والرضا الوظيفي ، مذكرة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 . 2008 .

36 - بوهنتالة فهيمة : التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية و المخصصة ، مذكرة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر ، 2009 .

37 - بوونز نبيلة : محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلييلاند للدافعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة ، 2006 . 2007 .

- 38 - جلال الدين بوعطيط : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تحت اشراف د . رواق حمودي ، جامعة قسنطينة ، 2009 .
- 39 - ذياب سعد جبير المطرفي : فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير في علم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، 2012 .
- 40 - سليم كفان : دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، رسالة ماجستير ، في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة قسنطينة ، 2004 / 2005 .
- 41 - شريط الشريف محمد : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008 / 2009 .
- 42 - صادق سميح صادق القاروط : الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مذكرة الماجستير في الادارة التربوية ، جامعة نابلس فلسطين ، 2006 .
- 43 - عبد الله بن عبد المحسن فهد المدلج : قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2003 .
- 44 - العبودي فاتح : الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 / 2008 .
- 45 - عزيزون زهية : التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، 2006 . 2007 .
- 46 - على بن يحي الشهرلي : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2002 .
- 47 - لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة .
- 48 - محمد بن سعد بن سيف العنبيبي : الرضا الوظيفي لمعلمي صعوبات التعلم ، رسالة ماجستير في قسم علم الاجتماع ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 1433 هـ .

**49-** ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية ، دون دار نشر ، الجزائر ، 2004 .

**50-** هناء مارس : أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء اطارات ومنفذي المؤسسة ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف د رواق محمود جامعة منثوري قسنطينة ، 2008 .

### **( 3 - المجالات :**

**51-** صالح بن نواره : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية ، مجلة دراسات (العلوم الانسانية ) العدد 22 ، 2004 .

**52-** الرضا الوظيفي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد الثامن عشر، العدد الأول ، 2002 .

الملاحق

الملحق رقم ( 1 ):

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

أستاذي الكريم أستاذتي الكريمة في إطار إعداد مذكرة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل و المعنونة بـ " علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي " لدى الأستاذ الجامعي .

أتقدم إليكم بهذا الاستبيان و الذي يحتوي على مجموعة من العبارات ، المطلوب منكم وضع علامة ( X ) أمام الخانة التي تراها مناسبة كما نرجو الاجابة على جميع الاستبيان و لتكن متأكد بأن إجابتك لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي .

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير واسمى عبارات الشكر على إمدادكم لي يد المساعدة .

المحور الأول: البيانات الاولية

1- الجنس :      - ذكر            - أنثى     

2 - السن :

<input type="checkbox"/>	1 - من 25 إلى 30
<input type="checkbox"/>	2 - من 31 إلى 35
<input type="checkbox"/>	3 - من 36 إلى 40
<input type="checkbox"/>	4 - من 41 إلى 45
<input type="checkbox"/>	5 - من 46 إلى 50
<input type="checkbox"/>	6 - من 51 فأكثر

3 - القسم :

- قسم العلوم الاجتماعية

- قسم العلوم الانسانية

المحور الثاني : الاتصال التنظيمي .

الابعاد	الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	ابداً
الاتصال الرسمي	04	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الإعلانات			
	05	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرووسين			
	06	تعتبر الاجتماعات الرسمية احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات اليك			
	07	التعليمات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة			
	08	يتم انقال التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة اليكم عن طريق اوامر			
	09	تتلقى الاوامر عن طريق التعليمات الكتابية			
	10	يتم الرد من طرفك على مراسلات المدير عن طريق خطابات كتابية			
	11	يتم تدوين الرسائل الادارية في سجل الوارد والصادر			
	12	تتعقد اجتماعات جانبية بين المرووسين لتباحث مشكلات العمل			
	13	تستشير زملائك في قضايا العمل المشترك			
	14	تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن الادارة			
	15	تلجأ الى زملاءك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة بالعمل			
الاتصال غير الرسمي	16	تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي			
	17	يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد فيما يخص العمل وبدون صفة رسمية			
	18	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف			
	19	تقوم الاشاعة على ربط العلاقة بينك وبين مرووسيك			
	20	تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية			
	21	تتشاور مع رئيسك حول قضايا العمل في المقهى			
	22	تتبادل المعلومات مع زميلك في المناسبات			

المحور الثالث : الرضا الوظيفي .

الابعاد	الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	ابداً
الرضا عن الوظيفية	23	ساعات العمل الموكل اليك معقولة ومناسبة			
	24	ان العمل الذي أوديه يفتح امامي الفرصة نحو الترقى الاجتماعي			
	25	ظروف العمل ملائمة لأداء المهام بكل راحة			
	26	اغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى			
	27	العمل الذي اقوم به يمنحني مكانة مرموقة			

			لا يمكن ان اتخلى عن العمل في مؤسستي مقابل دخل اكبر في مؤسسة اخرى	28	
			تناسب وظيفتي مع قدراتي	29	
			أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز	30	الرضا عن الحوافز
			توجد عدالة في الحصول على الترقية	31	
			يتناسب الأجر الذي اتلقاه مع الجهد المبذول	32	
			فرصة الترقية متاحة في عملي	33	
			تحصل على المنحة العائلية في مؤسستك	34	
			تتاح لي فرصة الاستفادة من منحة التريص بالخارج	35	
			ان التهوية في مكان عملي تساعدني على الاداء الفعال	36	
			ان مستوى الضوضاء منخفض مما يدفعني الى اداء المهام	37	
			انا راضي عن طبيعة الإضاءة في مكان عملي	38	
			يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	39	
			اشعر بالرضا عن نظافة مكان العمل	40	
			اشعر بالأمان في مكان العمل	41	
			توفر معدات العمل تجعلني اقوم بعملي بشكل جيد	42	
			اتجنب وقوع الخلافات مع الزملاء في بيئة العمل	43	الرضا عن العلاقات الاجتماعية
			أحرص مع زملائي على تبادل المعلومات فيما بيننا	44	
			أتعاون مع زملائي في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم	45	
			أبادل مع زملائي مشاعر الود والاحترام	46	
			أحرص مع زملائي على تنمية الأنشطة الاجتماعية فيما بيننا	47	
			اشعر ان العمل الذي اقوم به يمنحني الاحترام في المجتمع	48	
			اشعر بالتضامن من طرف زملائك عند وقوعك في مشكلة ما	49	
			تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال و التعاون مع زملائي	50	

المخطط التفصيلي لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية :





3	2	2	14	3	2	1	3	3	2	16	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	3	2	2	3	24	3	3	3	3	2	3	3	2	
2	1	2	6	1	1	1	1	1	1	12	3	3	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	17	1	3	3	2	1	2	1	2	
3	1	3	17	2	3	3	3	3	3	15	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	20	2	2	2	2	2	3	2	3	
3	3	3	17	2	3	3	3	3	3	14	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	23	3	3	3	2	2	3	2	3	
1	2	2	17	3	3	3	2	3	3	16	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	2	2	22	2	3	2	2	3	2	3	3	
3	2	2	18	3	3	3	3	3	3	14	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	23	3	2	3	2	2	2	3	3	
3	3	3	13	3	2	2	2	2	2	13	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	22	2	1	3	3	2	3	2	3	
3	3	3	15	3	3	3	2	2	2	13	3	1	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	22	2	1	3	3	2	3	2	3	
2	2	2	18	3	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	24	3	3	3	2	2	3	2	3	
2	2	2	16	2	3	3	3	3	2	14	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	20	2	1	3	2	2	3	2	3
2	2	3	18	3	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	1	2	2	3	1	2	20	2	2	2	2	2	3	2	3	
3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	22	2	3	3	2	2	3	2	2	
3	3	3	13	3	2	2	2	2	2	17	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1	3	1	2	2	17	2	2	2	2	1	2	1	2	
2	3	2	15	3	3	2	2	2	3	15	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	18	2	3	1	1	3	2	2	2	
2	1	2	17	2	3	3	3	3	3	14	3	1	3	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	14	1	1	2	2	1	2	2	2	
2	2	2	9	2	1	1	1	2	2	16	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	3	22	2	3	3	3	2	2	2	2	
3	2	1	9	2	1	1	2	2	1	15	2	3	3	3	2	2	3	2	3	1	3	1	2	1	3	2	3	20	3	2	1	2	2	2	2	3	
1	2	2	11	1	3	2	2	1	2	14	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	15	2	1	1	1	2	3	1	2	
2	3	2	11	2	1	2	2	2	2	18	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	2	3	3	19	2	2	1	1	2	3	3	3	
3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	13	3	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	24	2	3	3	3	2	3	2	3	
3	3	3	15	2	2	3	2	3	3	14	3	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1	3	3	2	22	2	2	3	2	3	3	2	2	
3	1	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	18	2	1	2	1	1	3	2	3		
3		3	11	1	1	3	2	2	2	16	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	21	2	2	3	2	2	3	2	3	
3	3	3	16	3	3	3	3	2	2	16	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	22	3	3	2	2	2	2	2	3	
3	2	3	17	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	1	2	1	3	2	2	3	21	3	3	2	1	2	3	1	3	
2	2	2	13	1	1	3	3	3	2	17	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	2	22	3	3	2	2	2	2	2	3	
3	2	3	15	2	2	2	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	22	3	2	2	3	2	3	2	3	
2	1	2	7	1	1	2	1	1	1	17	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	21	3	2	2	2	2	3	2	2	
2	2	2	11	1	1	2	3	2	2	13	3	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	19	2	1	3	3	2	3	2	1	
3	2	2	13	2	1	2	3	2	3	16	3	3	3	2	2	3	3	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2	20	2	3	2	2	1	3	2	3	