



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم



مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بكلية  
الآداب واللغات جامعة ابن خلدون تيارت

إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذ :

❖ أ: عرابوي نصيرة

❖ هنان عائشة

❖ قوادي بوجلطية قدارية

الصفة	الرتبة	الأستاذ
مناقشا	أستاذ محاضر	بلجوهر خالد
مشرفة ومقررة	أستاذة محاضرة	عرابوي نصيرة
رئيسة	أستاذة محاضرة	مرباح مليكة

السنة الجامعية: 2022/2021

# كلمة شكر

أولا نشكر الهادي عز وجل على كل النعم التي أفهمها علينا ونحمده تعالى على

توفيته لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بجزيل الشكر وإخلاص التقدير إلى الأستاذة الكريمة عرباوي نصيرة التي

تفضلت به الإشراف على هذه المذكرة ونتمنى لها المزيد من النجاح

ونشكر أيضا الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا العمل

كما نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي أهديه مع أسمى عبارات

الحب والامتنان:

إلى من جرع الكاس فارغاً لي يهديني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي لي مهد لي طريق العلم

إلى أبي نور دربي الذي ساندني وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية.

إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها علي.

إلى أختي الغالية لطالما مدت يدي العون لي وتعبت من أجلي.

إلى اخوتي وأحبتني واصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

.....	كلمة شكر
.....	الإهداء
.....	فهرس المحتويات
أ.....	مقدمة

## الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

5.....	1-الإشكالية
6.....	3-أهمية الدراسة
6.....	4-أهداف الدراسة
7.....	5-أسباب اختيار الموضوع
7.....	6-تحديد المفاهيم
10.....	7-الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الإتصال القيادي داخل المؤسسة

### المبحث الأول: الإتصال داخل المؤسسة

18.....	تمهيد
19.....	أولا: تعريف الإتصال داخل المؤسسة
	3
20.....	ثانيا: أنواع الإتصال
21.....	ثالثا: أهمية وأهداف الإتصال داخل المؤسسة
25.....	رابعا: مبادئ ونماذج الإتصال داخل المؤسسة
28.....	خامسا: عناصر عملية الإتصال ومهاراته
31.....	سادسا: معيقات الإتصال وطرق معالجتها

33 ..... خلاصة:

### المبحث الثاني : الاتصال القيادي

35..... أولاً: مبادئ الإتصال القيادي الناجح.....

35..... ثانياً: علاقة الإتصال بالقيادة.....

36..... ثالثاً: عملية الإتصال وإتخاذ القرار.....

37..... رابعاً: الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.....

37..... خامساً: طبيعة استراتيجية الاتصال القيادي.....

### الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

43 ..... تمهيد.....

44..... تعريف الرضا الوظيفي.....

45..... أنواع الرضا الوظيفي.....

45..... عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....

47 ..... مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي.....

53..... طرق قياس الرضا الوظيفي.....

57..... نظريات الرضا الوظيفي.....

61..... خصائص الرضا الوظيفي.....

63..... أهمية الرضا الوظيفي.....

64..... خلاصة.....

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

66..... أولاً: مجالات الدراسة.....

69..... ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.....

70..... ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....

71..... عينة الدراسة وكيفية اختيارها.....

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

73	تحليل البيانات الشخصية .....
75	-عرض وتحليل نتائج فرضية الأولى .....
79	-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....
82	النتائج الجزئية للدراسة .....
84	نتائج الدراسة : في ضوء الدراسة السابقة. ....
85	توصيات الدراسات: .....
85	الصعوبات .....
86	ملخص الدراسة : .....
	الخاتمة.....
	قائمة المصادر والمراجع:.....

قائمة الجداول:

رقم الجدول	قائمة الجداول	الصفحة
1	الجدول (01) توزيع الباحثين حسب الجنس	73
2	الجدول (02) توزيع الباحثين حسب حالة الاجتماعية	73
3	الجدول رقم (03) توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي	74
4	الجدول رقم (04) توزيع الباحثين حسب الأقدمية المهنية	74
5	الجدول رقم (05) توزيع الباحثين حسب مكان الإقامة	75
6	الجدول الاول يبين مدى وجود التواصل في محيط العمل	75
7	الجدول الثاني يبين نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة	76
8	الجدول الثالث يمثل أكثر نوع اتصال رسمي داخل المؤسسة؟	76
9	الجدول الرابع يمثل صعوبات الاتصال بالمسؤول المباشر	77
10	الجدول الخامس يوضح العمل في ظل الاتصال الرسمي وتحقيقه للرضا الوظيفي	77
11	جدول السادس يمثل دعم الادارة الجامعية للاتصالات الغير الرسمية بين الزملاء.	78
12	الجدول السابع يوضح تعرف الجامعة على مشاكل موظفيها من خلال إتصالات صاعدة	78
13	الجدول الأول : يمثل التقييم للاتصال القيادي	79
14	الجدول الثاني : يمثل أهمية مهارات الاتصال لأداء مختلف المهام والوظائف	79



80	الجدول الثالث : يمثل استراتيجية الاتصال القيادي	15
80	الجدول الرابع : بين أن المحادثة الشفوية مع الرئيس تساعد على الأداء بدقة	16
81	جدول الخامس : يوضح لنا العلق الموجودة بين متغيرين الجنس ومدى تعزيز مهارات الاتصال القيادي لروح التعاون بين العاملين .	17
81	الجدول 6: يمثل متغير الحالة الاجتماعية وعلاقته بتشجيع المسؤول موظفين بخصوص العمل .	18

## قائمة الاشكال

الصفحة	قائمة الاشكال	الرقم
26	النموذج (01) نموذج لاسويل للاتصال	1
27	نموذج (02) شانون وويفر	2
28	نموذج بيرلو	3
28	نموذج ويلرام شرام	4
51	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الاداء والرضى الوظيفي	6
52	الشكل 06 نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتلها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	7
56	الشكل 17 سلم ماسلو للحاجات	8

# مقدمة

## مقدمة:

من السمات البارزة لمجتمعنا المعاصر ارتباط الانسان بالاتصال وتكنولوجيا الاعلام والمعلومات الى جانب قيام المجتمع على المؤسسات الضخمة ذات طابع البيروقراطية المعقد، في شتى مجالات اقتصادية وثقافية التي تزداد يوما بعد يوم تطورا وتعقيدا بسبب تعدد حاجات الانسان المادية والمعنوية، ذلك ان التطور الاقتصادي والثقافي قد أفرز أنواعا وأشكالا من المؤسسات الاقتصادية والخدماتية لمواجهة المشاكل المختلفة الناجمة عن التطور السريع في هذه المجالات وغيرها، ولعل من ابرز ما أفرزه هذا التطور هو تلك الأنظمة والشبكات المعقدة من الاتصالات بشتى اساليبها ووسائلها المكتوبة منها باعتبارها تمثل احدى اهم وسائل في تنظيم وتطوير المجتمع ومؤسساته.

والاتصال في المؤسسة احد اهم اهتمامات الباحثين في سوسيولوجيا المنظمات والباحثين في حقول الاعلام و الاتصال وتخصص التنظيمات في العلوم السياسية وغيرها، فقد ادرك الباحثون في هذه المجالات أهميته و اثر العملية الاتصالية في حركية المؤسسة وفعالية أداء العاملين لهذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل مؤسسة يهتمون بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات وتحليلها والرد عليها بحيث أن أي تأخر في هذا المجال من حيث الوسائل والكفاءات يعود بالسلب على أداء المؤسسة، ويساهم الاتصال القيادي بدرجة كبيرة في تدقيق الرضا الوظيفي فباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي نظم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم، والمحافظة عليه ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ورضا عمالها على أكمل وجه. ولذلك جاءت هذه الدراسة وهدفت الى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال القيادي المعتمد والمجسد من طرف إدارة الجامعة في تحقيق رضا الموظفين والعاملين بها.

قسمت الدراسة الى ثلاث أطر:

**الإطار المنهجي:** تضمن الخطوات المنهجية العلمية المتبعة في دراستنا اذ تشكل مجموعة من العناصر المنهجية تمثلت في إشكالية

دراسة يليها تساؤل العام ثم فرضيات وأسباب اختيار الموضوع ثم أهمية الدراسة وأهدافها وبعدها تحديد المفاهيم والمصطلحات والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها وأخيرا المدخل النظري للدراسة.

## الإطار النظري:

**الفصل الثاني:** كان حول المتغير الاتصال القيادي يضم عناصر تمثلت في تعريف الاتصال أنواعه أهميته أهدافه ووسائله ومواقفه مبادئ الاتصال القائد الناجح العلاقة بين الاتصال والقيادة عملية الاتصال واتخاذ القرار ذا استراتيجية الاتصال في المؤسسة طبيعة استراتيجية الاتصال القيادي.

**الفصل الثالث:** وتناولنا في هذا الفصل متغير الرضا الوظيفي الذي يضم تعريف الرضا الوظيفي وعوامله ومؤشراته وخصائصه وطرق قياسه ونظرياته.

## الجانب التطبيقي:

وهو الجانب الميداني لدراستنا ضم في بداية مجالات الدراسة ثم نبذة عن المؤسسة الجامعية هيكل التنظيمي للإدارة الجامعية يعد ذلك مرحلة تفرغ البيانات في جداول وتعليق عليها وتحليلها استنادا على الملاحظة والاستمارة لنستخلص في الأخير نتائج جزئية وبذلك نتائج عامة للدراسة.

## الفصل الأول:

تناولنا مبحثين المبحث الأول كان حول الاتصال داخل المؤسسة تمثل في تعريف الاتصال أنواع الاتصال أهمية وأهداف الاتصال، مبادئ ونماذج الاتصال عناصر عملية الاتصال ومهارات الاتصال معيقات الاتصال وطرق معالجتها

## الفصل الثاني:

- مبادئ الاتصال القيادي الناجح
- العلاقة بين الاتصال والقيادة، عملية الاتصال واتخاذ القرار، الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة، طبيعة استراتيجية الاتصال القيادي، مكونات خطة استراتيجية الاتصال القيادي

# الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. تحديد الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. أسباب اختيار الموضوع
7. تحديد المصطلحات والمفاهيم
8. الدراسات السابقة

## 1-الإشكالية:

تعتبر المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح تؤثر وتتأثر مع محيطها فهي ليست خلية اقتصادية فقط وإنما مجال يلتقي فيه الافراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية من أجل تحقيق هدف معين ولقد تطور مفهوم التنظيم اليوم داخل المؤسسة مع تطور مفهومها للعلاقات التفاعلية والاتصال بين الأفراد التي تؤكد لها مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يرى الاتجاه التقليدي أن التنظيم لا يزيد عن كونه هيكل بنائي نموذجي يهتم بالبناء الرسمي للمنظمة وتنسيق الأعمال بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في التنظيم.

حيث يرى الاتجاه السلوكي في التنظيم أن المنظمة في حد ذاتها تنبثق أساسا من حصيلة التعاون بين الأفراد ببعضهم والذين تربطهم مجموعة من الحاجات والاهتمامات، وأن الأفراد تحكمهم عوامل متعددة تؤثر في سلوكهم فيجب مراعاتها والأخذ بما عند تصميم الهيكل التنظيمي، لذلك تشير الدراسات ذات صلة بالاتصال بأن استمرارية حياة المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى فاعلية القيادة الإدارية وقدرتها على ممارسة الاتصال وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وامكانيات مادية ومعنوية من شأنها رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، فالرضا الوظيفي هو المحفز لرفع الأداء والعامل عندما لا يكون راض عن العمل الذي يقوم به لا يستطيع تأديته على أحسن وجه حتى ولو تعرض لعقوبات، لذا ينبغي أن يبقى الاتصال القيادي موضوعا للبحث والدراسة عند القادة فهو بمثابة الجهاز العصبي في كل مؤسسة لذا تسعى كل مؤسسة لتطوير وتحسين منظومتها الاتصالية لمواكبة التطورات التكنولوجية و أنماط التسيير الحديثة، ومن هنا برزت أهمية الدراسة مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة حيث اخترناه موضوعا لبحثنا متخذين المؤسسة الجامعية نموذجا للدراسة وعليه تمت صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي: هل يؤثر الاتصال القيادي على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟

وينقسم ويتفرع من تساؤل رئيسي الى تساؤلات فرعية التالية:

- هل يؤثر أنواع الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي؟
- هل تؤثر مهارات الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي؟

## -الفرضية الرئيسية:

يؤثر الاتصال القيادي على مستوى الرضا الوظيفي



### -الفرضيات الفرعية:

تؤثر أنواع الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي

تؤثر مهارات الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي

### 2-تحديد الموضوع:

يتجلى موضوع الدراسة مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ومعرفة ما مدى تأثير الاتصال على الموظفين سواء كان إيجابيا أو سلبيا فقيادة المؤسسة تكون ناجحة إلا من خلال فتح قنوات الاتصال والحوار المتميز بين الأقسام الإدارية لديها والتخلي عن الأساليب الديمقراطية للعمل التي أثبتت عدم فاعليتها التنظيمية حيث أصبح للاتصال دورا كبيرا في مساعدة الرؤساء و القادة الإداريين في إدارة المنظمة وهذا من خلال تبني اتصال فعال ونمط قيادي لتحقيق أهداف المؤسسة وتوفير حاجيات العاملين و متطلباتهم من أجل دفعهم وتحفيزهم نحو أداء مثالي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة.

### 3-أهمية الدراسة:

يعد الاتصال القيادي ضرورة لبناء المؤسسة المتكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منظمة بمختلف الاتجاهات فالاتصال بشكل عام يشكل أهم وسيلة لتسيير تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة لأنه يساعد على تطوير سلوك الأفراد والعاملين ونظرا للأهمية النظرية والمحورية لنظام الاتصال المؤسساتي اكتستت دراستنا الحالية أهمية امبريقية، اذ تحاول من خلالها تصميم خطة فعالة يمكن أن تنتهجها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

### 4-أهداف الدراسة:

تحديد مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

محاولة التعرف على طبيعة استراتيجية الاتصال القيادي

معرفة آليات التي تسخرها المؤسسة لتحفيزها عاملها من اجل تحقيق الرضا الوظيفي.

## 5-أسباب اختيار الموضوع :

### -أسباب ذاتية:

الأهمية إلى يحظى بها الموضوع

محاولة التعرف على واقع الاتصال داخل المؤسسة.

الميل والرغبة في دراسة الموضوع خاصة أنه يصب في مجال الدراسة.

### - أسباب موضوعية:

- الاهتمام المتزايد بالاتصال القيادي داخل المؤسسة

مكانة عملية الاتصال ومهاراته في تحقيق الرضا الوظيفي

إمكانية البحث المتوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإشكالية الوصول في نتائج ملموسة في هذا الموضوع

معرفة الاتصال الموظف بالمؤسسة الجامعية وأسلوب الاتصال الذي يساعد على زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

## 6-تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم التي يستعملها الباحث لغة أساسية في أي دراسة او بحث علمي ولعل من أكبر الصعوبات التي يواجهها

الباحث في ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية هي كثرة المصطلحات نظرا لتداخلها وطغيان النزعة الأدبية عليها، لهذا وجب

على كل باحث ان يحدد في بداية كل عمل علمي المصطلحات تحديدا واضحا حتى يتسنى له فهم الظاهرة التي يدرسها ولهذا

قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية الضرورية التي استخدمناها وفي الدراسة كما يلي:

✓ مفهوم الاتصال: ان كلمة الاتصال communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل communicante

بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع الى الكلمة اللاتينية communs

ومعناها commun بمعنى عام أو مشترك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أميرة منصورى عيلسوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية مصر، 2005، ص13

✓ ويشير معناها اصطلاحاً: الى عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة كما يؤثر على استجاباتهم السلوكية<sup>1</sup>.

-تعريف الاجرائي: الاتصال هو عملية ووسيلة لتبادل ونقل المعلومات داخل وخارج المؤسسة.

-مفهوم المؤسسة:

✓ لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس) الأس والأسس والأساس، كل مبتدأ شيء، والأس

والأساس أصل البناء والأسس أصل كل شيء وأس الانسان قلبه لأول متكون في الرحم، وأس البناء مبتدؤه،

✓ اصطلاحاً: المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يتدعها الانسان بالتعاون مع الأفراد مع الآخرين في المجتمع، فالحب مثلاً

ظاهرة طبيعية، اما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم على كل التنظيمات القائمة في المجتمع،

-التعريف الاجرائي: هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس نشاط انتاجي ونشاطات أخرى من أجل تحقيق اهداف<sup>2</sup>.

مفهوم اتخاذ القرار: يعرف من قبل الذهبي والعزاوي انه عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من

كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>3</sup>

-التعريف الاجرائي: هو المسار الذي يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة لإنجاز الهدف.

مفهوم القيادة:

✓ لغة: عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي القود نقيض السوق: يقال يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها

✓ اصطلاحاً: هي الجسر الذي يستخدمه المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف

المنظمة وأهداف الفرد وهي في مجملها اتجاه الفرد مسؤولية اتجاه المجموعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عيشوي فريد، الاتصال في إدارة الأزمات ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011، ص12.

<sup>2</sup> جمال العقبة، مؤسسات الاعلام و الاتصال، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص05.

<sup>3</sup> هاشم فوزي العبادي، يوسف ححيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور اداري، قراءات وبحوث طبعة1، داراليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 250.

تعريف اجرائي: القيادة هي عملية والدور الذي يقوم به القائد مع مرؤوسيه من أجل الوصول لأهداف المؤسسة وكذلك توجيه وارشاد وتحفيز المرؤوسين،

استراتيجية: اشتق هذا الاصطلاح من اللفظ اليوناني "استراتيجيا" وهو يعني علم وفن القيادة وتوجيه الجيوش وما ان تم استخدام اصطلاح استراتيجية في ميدان الأعمال ومستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات، وهي خطة موحدة ومتكاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة<sup>2</sup>.

ومن تعاريف المدرسة الغربية لمفهوم الاستراتيجية كما أشار اليه ليدل هارت بأنها هي علم وفن واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق أهداف حددتها السياسة عن طريق القوة أو التهديد بها<sup>3</sup>.

-التعريف الاجرائي: هي خطة مستخدمة من أجل التوجيه وتحقيق أهداف المنظمة.

-الرضا الوظيفي:

✓ اصطلاحاً: هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، يرى سوبر أن الرضا الوظيفي يتوقف

على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذا لقدراته وسمات شخصيته كما يتوقف أيضا على موقعه الوظيفي<sup>4</sup>.

-التعريف الاجرائي: هو شعور الفرد بالقناعة في العمل من خلال توفير جو ملائم للعامل واتباع حاجاتهم.

<sup>1</sup> صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت لبنان، 2001، ص 479.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، طبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 53.

<sup>3</sup> ليدل هارت، الاستراتيجية وتاريخها في العالم، تر: الهيثم الأيوبي طبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت لبنان، 1967، ص 396.

<sup>4</sup> مروان طاهر، الرضا الوظيفي لمفهومه طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب الريادة في العمل، ط الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 17،

## 7-الدراسات السابقة: دراسة تناولت الاتصال الداخلي المؤسسة

-الدراسة الأولى: بعنوان الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة منتوري وياحي مختار نموذجاً التي قاما بها الطاهر أجغيم رسالة لنيل درجة الدكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، الجزء الأول سنة ( 2006.2005) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمقراطية جامعة منتوري قسنطينة.

تناول الباحث في هذه الدراسة الاتصال داخل المؤسسة وتمحورت هذه الدراسة حول ابراز أهمية الاتصال في المؤسسة (من خلال الدور الذي يوديه الاتصال في تحسين مستوى الإداري والبيداغوجي للمؤسسة الجامعية) الجامعية وجاءت اشكالية الدراسة على شكل تساؤلات:

ما طبيعة خصائص نظام السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق؟ هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير إيجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟

أين يظهر هذا التأثير في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟

وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟

### -فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدواتها

الفرضية الثانية: يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية بكونه نظام بيروقراطي

الفرضية الثالثة: نظام الاتصال المطبق حالياً يستجيب العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية

الفرضية الرابعة: ان استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة جعل أداءها أكثر فعالية

الفرضية الخامسة: يختلف تقدير مكونات الأسرة لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية

المنهج المستخدم: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي

عينة الدراسة: عينة الدراسة 1000 فرد موزعة على خمسة فئات

### نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة الى أن اللغة دور في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم بالرغم من التفاوت في استخدام اللغات كذلك الاتصال الكتابي غير ملائم داخل المؤسسة يلعب الاتصال دور هام في ترشيد مختلف العمليات الإدارية.

### الدراسة الثانية: دراسة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز التي قام بها الباحث بوعطط جلال الدين رسالة لنيل شهادة ماجستير سنة (2008-2009) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا بجامعة منتوري محمود قسنطينة

تناول الباحث في هذه الدراسة حول موضوع الاتصال التنظيمي وتوضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي والوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه التعامل في الاتصال بالإدارة حيث سلط الضوء الباحث على عناصر العملية الادارية وهي الاتصالات التنظيمية والأهمية التي تتوفر عليها الاتصال الفعال على الأداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة وجاءت الإشكالية:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؟

المنهج المستخدم منهج الوصفي التحليلي

### فرضيات الدراسة

توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

### عينة الدراسة:

197- عامل منفذا واخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي واعتبر ذلك الحجم لضمان التمثيلية أكثر وبالتالي عينة البحث تتكون من 49- عامل منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

### نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة الى:

لكشف عن تواجه الاتصال الناتج بأسباب المعلومات من الادارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والاعلانات.

وجود الاتصال الصاعد يعتمد على العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر او استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالهم رغم تفضيلهم على الاتصال ومقابلة المدير المباشر يبين أن المؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الادارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة الادارة والعمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة. وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

### الدراسة الثالثة بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية

دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران التي قام بها الباحث معروف هواري لحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس بكلية العلوم الاجتماعية قسم النفس وعلوم التربية بجامعة وهران 2016-2017.

تناول الباحث في هذه الدراسة كيفية قياس معرفة مستوى الرضا الوظيفي نحو مختلف العوامل التنظيمية والوظيفة نحو مختلف العوامل التنظيمية والوظيفية لدى الأطباء الأخصائيين ومعرفو مدى قدرة عامل الرضا الوظيفي لدى الأطباء الأخصائيين ومعرفة مدى قدرة عامل الرضا الوظيفي لدى الأطباء الأخصائيين في التنبؤ بظاهرة الهجرة وتحديد الدوافع الحقيقية التي في سلوك الأطباء الأخصائيين نحو الهجرة المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة وجاءت الاشكالية على النحو التالي:

هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاده وبين هجرة المنظمة وأبعاده لدى عينة الأطباء الأخصائيين بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران.

## فرضيات الدراسة

درجة الرضا الوظيفي العام (العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية (لدى الأطباء الأخصائيين العاملين بالمركز الاستشفائي في وهران منخفضة.

اتجاهات الأطباء الأخصائيين العاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران نحو هجرة المنظمة الايجابية وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متغير الرضا الوظيفي العام وأبعاده على متغير هجرة المنظمة وأبعاده باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس السن الأقدمية في العمل)

## المنهج المستخدم

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي

## نتائج الدراسة:

وخلصت الدراسة الى نتائج وهي:

درجة الرضا الوظيفي العام لدى أفراد عينة الأطباء الأخصائيين منخفضة وجود أثر التفاعل بين متغير الرضا العام على أبعاد الهجرة المنظمة لدى الأطباء باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس السن الأقدمية في العمل).

توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية الجنس، وجود فروق ذات دلالة احصائية عند 0.05 في درجات الرضا الوظيفي العام لمتغير السن والأقدمية في العمل.

توصلت الدراسة أن الرضا الوظيفي العام يساهم في التنبؤ بهجرة المنظمة وأبعادهما حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54) كما بلغت قيمة تحديد المعامل (R -deux=0.29) ، اما قيمة المعامل التحديد (R -deux ajuste 0.25) وما يفسر نسبة 25% من التنبؤ بهجرة المنظمة.

## عينة الدراسة:

شملت العينة 172 طبيب أخصائي أفراد العينة بطريقة مقصودة



## الدراسة الرابعة بعنوان الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع الخاص والعام

دراسة ميدانية بمركب حليب ببئر خادم ومركب الحضنة مسيلة التي قام بها الباحث عبد الرحمان عزيز ولنيل شهادة الماجستير

2014-2015 بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علوم الاجتماعيات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

تناول الباحث في هذه الدراسة للتعرف على الفروق الفردية في مستويات الرضا الوظيفي بين القطاعين العام والخاص وابرز

محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري وجاءت الاشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في القطاعين العام والخاص؟

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى العام للرضا الوظيفي بين عمال القطاع الاقتصادي العام في الجزائر ونظرائهم في

القطاع الخاص.

#### الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا عن العمل لدى كل من عمال القطاع الاقتصادي العام وعمال القطاع

الخاص في الجزائر حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية .

#### الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى الرضا عن الأجر لدى عمال القطاع الاقتصادي وعمال القطاع الاقتصادي

الخاص في الجزائر حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية سالقة الذكر.

#### الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا عن الترقية لدى عمال القطاع الاقتصادي الخاص في الجزائر حسب

المتغيرات الشخصية والتنظيمية سالفة الذكر.

### الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا عن الاشراف لدى عمال القطاع الاقتصادي العام الجزائر حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية سالفة الذكر.

### المنهج المستخدم:

المنهج هو الوصفي الاحصائي.

### عينة الدراسة:

اعتمدوا في بحثهم على نسبة 30% في اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي يتكون من 500 فرد.

### نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة الى أن توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى 0.05 لدى عمال القطاع العام في الجزائر في مختلف المستويات الرضا الوظيفي الخمسة الرضا عن الأجر، الترقية، الزملاء، الإشراف العمل وترتبط هذه الفروق بمتغيرات وسطية أهمها متغيرات الرتبة الوظيفية.

وخلصت أيضا أن الرضا الوظيفي ككل في القطاع الخاص يساوي 74، 2467 يقابله متوسط دون الوسط للقطاع العام يساوي 48، 0196 مما بين أن الدرجة الكلية لرضا الوظيفي في القطاع الخاص أفضل منها القطاع العام.

## الفصل الثاني

### الاتصال القيادي داخل المؤسسة

## الاتصال داخل المؤسسة

### المبحث الأول:

#### تمهيد

أولاً: تعريف الاتصال داخل المؤسسة

ثانياً: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

ثالثاً: أهمية وأهداف الإتصال داخل المؤسسة

رابعاً: مبادئ ونماذج الاتصال داخل المؤسسة

خامساً: عناصر عملية الإتصال ومهاراته

سادساً: معوقات الاتصال وطرق معالجتها

#### خلاصة

**تمهيد:**

يعد الاتصال القيادي أحد ركائز التنظيمات والمنظمات التي لا يمكن أن نستغني عنه بأي شكل من الأشكال مهما كان حجمها أو نوعها التي يقوم بها عبر مختلف المستويات الإدارية بنوعين الرسمي والغير الرسمي ويساهم فيها بتحقيق أهداف التنظيم ، كما يؤثر على العاملين والموظفين عن طريق تبادل المعلومات والمنافع فيما بينهم .

## أولاً: تعريف الاتصال:

وضعت عدة تعاريف ومفاهيم للاتصال من خلالها أن لكل واحد منها يؤكد على جانب واحد وآخر له أهمية بتحقيق عملية الاتصال كما يوجد اختلاف بين كل تخصص تبعاً للأهداف التي تسعى كل واحد منها لتحقيقها إلا أن كلاهما يؤكدان أن الاتصال عملية حيوية للإنسان والمجتمع .

\_\_ يرى البعض الاتصال : بأنه إرسال واستقبال المعلومات بين الناس ، يعرف ميلر بأنه يحدث عندما توجد المعلومات في مكان واحد لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان لآخر أو شخص آخر <sup>1</sup>

مفهوم الاتصال داخل المؤسسة :هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة واطلها وخارجها وتبادل المعلومات وهو وسيلة لتبادل الافكار والاتجاهات بين اعضاء التنظيم وذلك يساعد على ارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه في التأثير في تحريك الجماعة نحو الهدف <sup>2</sup>

## تعريف الاتصال عند الباحثين :

\_\_تعريف الاتصال عند سارلز موريس

إن مصطلح الاتصال نستخدمه بشكل واضح النطاق فإنه ظرف يتوفر فيه عدد من الافراد في امر معين ولكن موريس يقتصر الاتصال على استخدام الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى <sup>3</sup>

## \_\_تعريف الاتصال عند جورج لندريج :

إن كلمة الاتصال تستخدم لنشر لتفاعل بواسطة العلامات وتكون رموزاً عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو حتى شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك أي الاتصال عند جورج لندريج هو نوع تفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز من الاتصال هو عملية بين الأفراد <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_\_ سعيد بن عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ،دون طبعة . القاهرة ،2000 ص26

<sup>2</sup> \_\_ فضيل دليو : الاتصال في المؤسسة ،الطبعة الاولى ،قسنطينة ،مخبر على اجتماع جامعة منتوري قسنطينة 2003 ص 83

<sup>3</sup> \_\_ رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصالات والعلاقات العامة، الطبعة دار الجسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2013، ص12

ثانيا: أنواع الاتصال داخل المؤسسة : تنقسم انواع الاتصالات الإدارية إلى نوعين رئيسين :

الاتصال الرسمي : وهي الاتصالات التي تتم من خلال قنوات اتصال محددة ووسائل محددة ووقت 1-

ومكان محدد ، حيث يتم الاتصال الرسمي من خلال خطوط السلطة والمؤسسات التي يحددها التنظيم والتي تتضمن لوائح وتعليمات من أعلى الهرم حتى القاعدة<sup>2</sup> .

2- الاتصال الصاعد : يتمثل هذا النوع من الاتصالات في انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المؤسسة أي من المرؤوسين ل الرؤساء وهذه الاتصالات هامة وضرورية لكل من المرسل ( المرؤوسين ) والمستقبل (الرئيس) فهي تساعد الرؤساء كثيرا في القيام بمهامهم ومسئوليتهم من خلال معرفة الرئيس ومدى استعداد المرؤوسين لتقبل القرارات و التعليمات والتأكد من فهمهم للاتصالات النازلة بشكل صحيح ويسمح هذا النوع من الاتصالات بتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم لتحسين العمل والأداء<sup>3</sup> .

3- الاتصال الافقي : هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بفرض تشاور وتبادل الخبرات والمعلومات وهو اتصال يزيد انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تنتمي إلى قواعد وأساليب التعاون الخاصة بها<sup>4</sup> .

4- الاتصالات غير الرسمية : وتقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة حيث يوجد هذا الاتصال خارج حدود قنوات الاتصال ولا يتبع التسلسل الهرمي للسلطة التنظيمية والغير مخطط لها<sup>5</sup> .

**ثالثا: أهمية وأهداف الاتصال القيادي داخل المؤسسة :**

<sup>1</sup> \_ رضوان بلخيري، مدخل الاتصال المؤسساتي، بدون طبعة، دار القرطبة، للنشر والتوزيع ص21

<sup>2</sup> \_ أحمد فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص: 122 .

<sup>3</sup> \_ محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع .

<sup>4</sup> \_ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة ، بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع 2001، ص: 11

<sup>5</sup> \_ أحمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ص: 122 .

### 1\_ الاتصال بين المدير ومرؤوسيه:

- \_ توجيه المرؤوسين واعطائهم تعليمات خاصة بالعمل .
- \_ اعطاء المرؤوسين معلومات عن الاجراءات والممارسات الخاصة بالعمل ومعلومات عن مدى تقدمهم في انجاز الأعمال .
- \_ شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين والعلاقة بباقي الأعمال في المؤسسة.

### 2\_ الاتصال الذي يحدث بين زملاء : أو بين الوحدات التنظيمية على المستوى نفسه :

- \_ تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات .
- \_ التنسيق بين الزملاء أو الوحدات بين كيفية أداء العمل المشترك وبتث المعلومات التي تمهم نشرها.<sup>1</sup>
- الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل .<sup>2</sup>

### الاتصال بين المرؤوسين والمدير :

- ◆ الاستفهام عما يجب فعله وكيفية أداء المهام وتقديم المعلومات وتقارير عما تم انجازه .
- ◆ تقديم معلومات عن مشاكل العمل وكيفية حلها .<sup>3</sup>

### أ\_ أهداف الاتصال عموماً :

- تحدد أهداف الاتصال في تمد المرؤوسين بمعلومات عن المؤسسة وأهدافها والخطط و السياسات والإجراءات الواجب اتباعها، كما أنها تعمل على تشجيع الأفراد على النجاح في انجاز أعمالهم .
- فالإعلام الصادق يؤدي إلى تفهم المرؤوسين لكل ما يحيط بالمؤسسة، ومن ناحية أخرى تعتبر الأساس في معرفة مشكلات العاملين ، ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات أو ظروف العمل في المنظمة .

<sup>1</sup> \_ عمر طراونة : استراتيجية الادارة الحديثة، الطبعة،1، دار البداية للنشر والتوزيع 2012 ص 02

<sup>2</sup> \_ فريد كورتل، ترجمة : إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 47

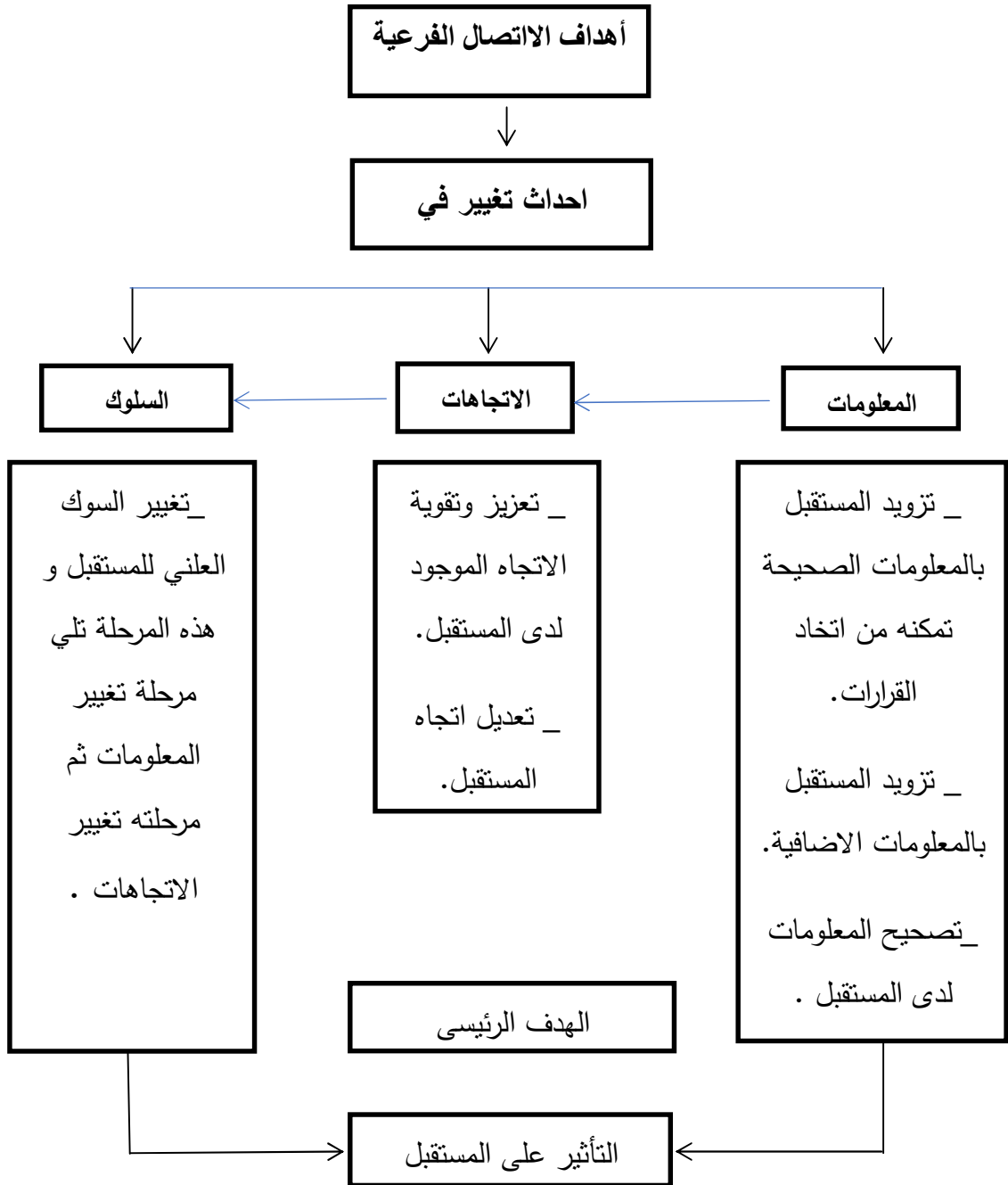
<sup>3</sup> \_ عمر طراونة، مرجع سبق ذكره ص 02-11.



## ب\_ أهداف الاتصال ضمن المؤسسة :

جدير بالذكر أن الاتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على المستوى الداخلي و الخارجي فهو بمثابة البنية الأساسية التي يقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جديد وفعال للاتصال حيث يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه ولذلك تكمن الأهداف الأساسية للاتصال لمدير المنظمة ذي المسؤوليات المتعددة اتجاه العاملين و المساهمين في الأبعاد ال تالية " الاستعلام و التحري، الأخبار، التأثير .

مخطط يوضح أهداف الاتصال :



محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008م، ص 392

رابعا: مبادئ ونماذج الاتصال:

**مبادئ الاتصال :** يوجد مبادئ رئيسية للاتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص وتساعد المدير في بناء نظام اتصال جديد بالتركيز على الجوانب الحرجة المتصلة بالاتصال وهذه المبادئ هي:

**أ\_ مبدأ الوضوح :** حتى يكون هناك اتصال من استعمال اللغة وهي من مسؤولية المرسل وذلك بصياغة الاتصال والتعبير بطريقة واضحة ومفهومة من قبل الرؤساء والمرؤوسين والزملاء حيث أن تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى التغلب على الكثير من العقبات والحوادث التي قد تحدث عنه الصياغة والتنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة لتوضيحها<sup>1</sup>.

**ب\_ مبدأ التكامل والوحدة :** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال فالأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، أي أنه أحد وسائل المدير للحفاظ على التعاون لتحقيق أهداف المنظمة، يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين وعندما يشغلون مراكز الاتصال يجب التشجيع على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.<sup>2</sup>

**ج\_ مبدأ الاهتمام والتركيز:** أي وجود انتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية ارسال رسالة من المستقبل عندما يقوم بعملية استقبال أو تلقي رسالة لأنه من المعروف أن عدم وجود اصفاء كامل عند تلقي الرسالة فإنها لن تصل كما ينبغي، وإن اعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الوسائل التي يستدعي الاهتمام والتنافس فيما بينهما وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحوادث.

**د\_ مبدأ استراتيجية استخدام النظام الغير رسمي :** تقوم التنظيمات الغير رسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات و نشرها وتنشأ هذه التنظيمات

<sup>1</sup> \_ ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، بدون طبعة بدون ناشر، ص 14

<sup>2</sup> \_ محمد سلطان حمو، الاتصالات الادارية، بدون طبعة، دار الراتب للنشر والتوزيع، 2015، ص 14

ب موافقة أو بدون موافقة المديرية ويكون لها تأثير نافع أو ضار على المؤسسة لذلك لا يجب تجاهلها بل للاستفادة منها في نقل المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي.<sup>1</sup>

### نماذج الاتصال الداخلي في المؤسسة :

سنة 1948 Horold LASWELL نموذج لاسويل للاتصال : وضع نموذج للعالم السياسي الأمريكي

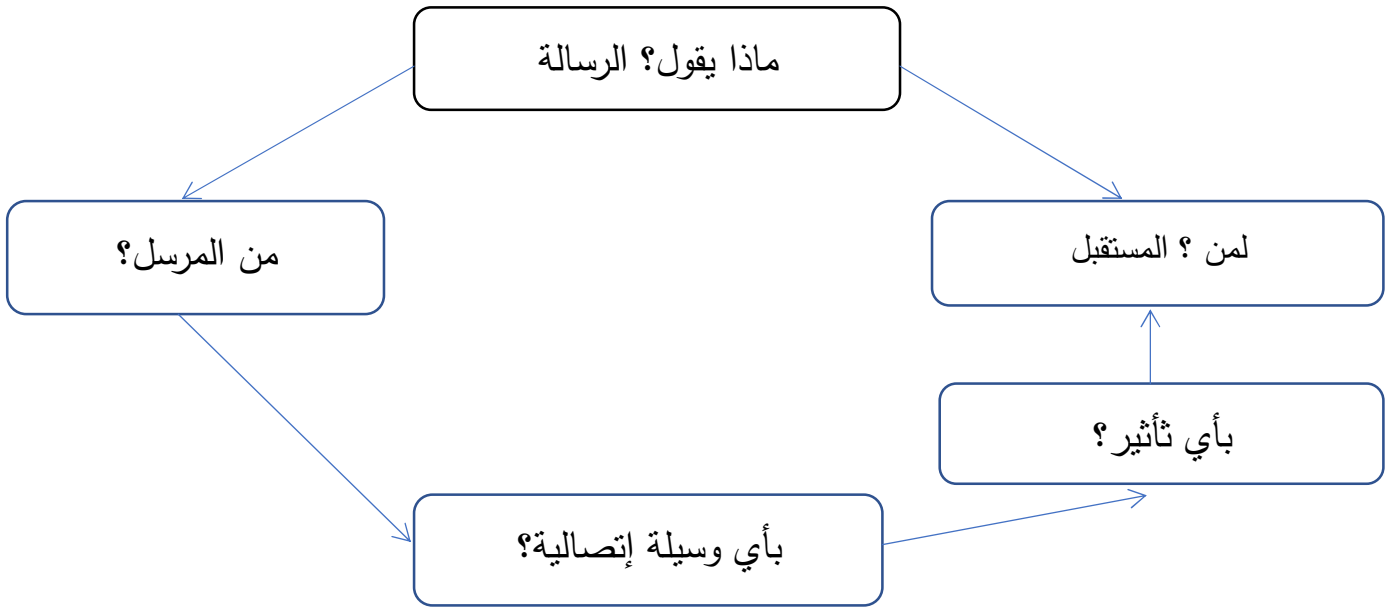
وقال أن " الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال تكن الاجابة من الأسئلة الخمسة ":

who ?/ sender	من المرسل
Sayswhat/Message	-ماذا يقول /الرسالة ( رموز لفظية وغير لفظية)
in which hannel/ MEDIMM	-في أي قناة الوسيلة
To whom / Receiwer	-لمن / المستقبل
<sup>2</sup> With What effect	-بأي تأثير / تأثير

<sup>1</sup> \_ فريد كورتل ، مرجع سابق ذكره، ص 77

<sup>2</sup> \_ محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008 ص 392

النموذج (01) نموذج لاسويل للاتصال :



المصدر: أسماء سعودي، البعد الاتصالي داخل المؤسسة داخل المؤسسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإعلام والاتصال وتسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر - 2011\_2012 ص 55

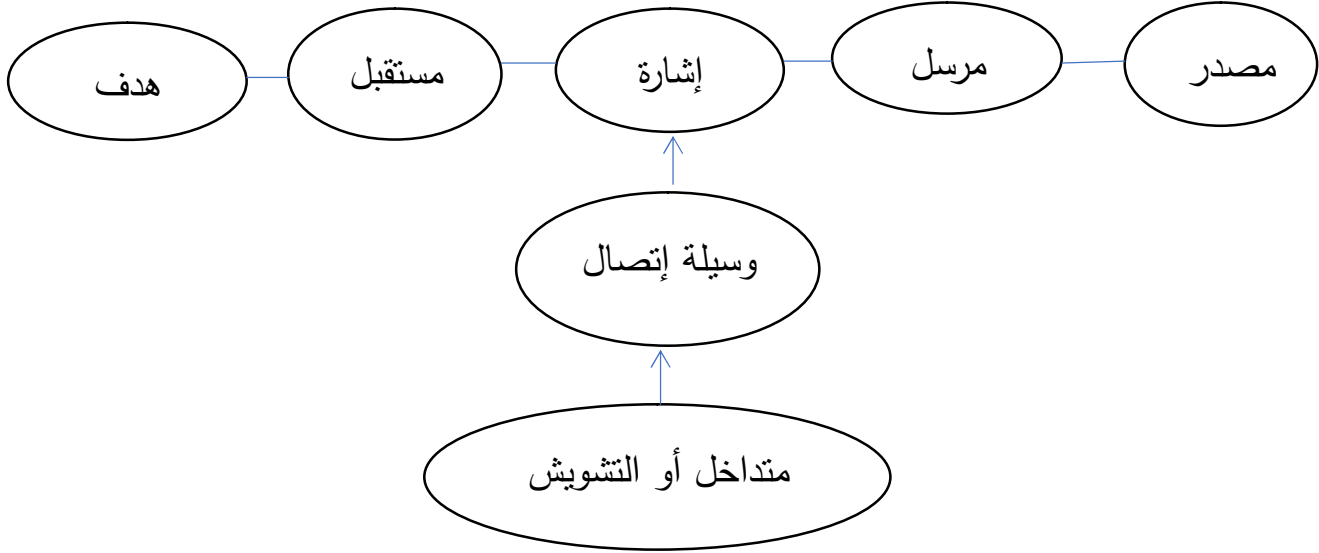
- نموذج شانون وويفر للاتصال : لقد ظهر سنة 1949 نموذج شانون وويفر إذ يعتبر من النماذج المشهورة والمعروفة يعتبر أساسا تالية حاولت عناصر الاتصال، هذا النموذج جاء نتيجة بحث أجراه الباحث كلورد شانون للهاتف حول المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات ولقد قام بالنموذج كل من خلال كتابهما " النظرية الرياضية للاتصال " والطرق فقد وصف عملية الاتصال بأنها كل السبل والطرق التي يمكن من خلالها أن يأت العقل آخرون من وجهة نظرهم العملية الاتصالية .<sup>1</sup>

ولعل أشهر النماذج التي عاجلت موضوع التشويش نموذج شانون وويفر بين النموذج تبدأ مصدر معين للمعلومات لكي تصل إلى مستقبل وهدف عن طريق وسيلة الاتصال المختارة وبين النموذج أن الأصوات التي لا علاقة لها بالرسالة هي التي تسمى ب

<sup>1</sup> \_ نفس المرجع السابق، أسماء سعودي ص 56

التشويش أو الضحية تسبب أحيانا بعض التشويه لمحتوى الرسالة وتحدث اضطرابا في نظام الاتصال، ولكي تتم عملية الاتصال بكفاءة متعددة ينبغي الاحتفاظ بأقصى معدل ليغلب محتوى الرسالة على ما يحدث من الضحية داخل نظام الاتصال.<sup>1</sup>

### نموذج (02) شانون وويفر:



### نموذج بيرلو :

في عام 1965م قدم بيرلو " Berlo " نموذجا لعملية الاتصال يعرف بإسم " SMCR " ويضم أربعة عناصر أساسية:

- |                  |            |
|------------------|------------|
| 1 :S : SOMRCE    | (المصدر)   |
| 2 :M :MESSGE     | (الرسالة)  |
| 3 :CHAMMEL       | ( القناة ) |
| 4 : R : RECEINER | (المستقبل) |

<sup>1</sup> \_ محمد الصيرفي: تنمية المهارات الادارية السلوكية للعاملين الجدد، دون طبعة، مؤسسة دروس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009 م ص

ويرى بيرلو أننا نتصل كبشر لكي نؤثر في الآخرين ولا يوجد اتصال بدون هدف ولهذا يجب أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً قبل بدء عملية الاتصال ويمكن توضيح نموذج بيرلو على النحو التالي:<sup>1</sup>

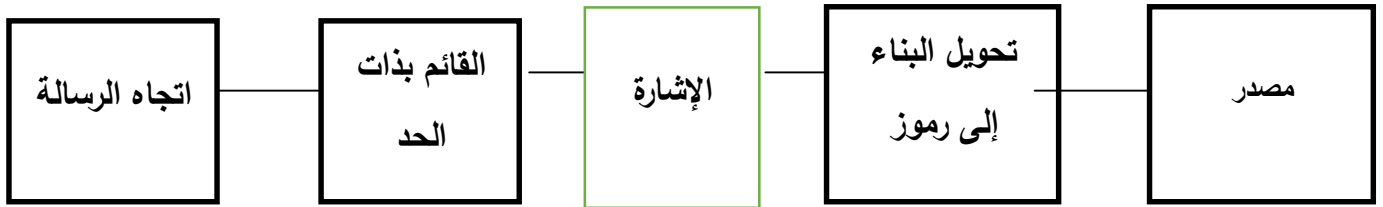
المرسل ← الرسالة ← الوسيلة ← المستقبل

نموذج (03) بيرلو للاتصال

نموذج وليرام شرام :

حاول شرام أن يطور نموذج كل من Shannon و Wiener من خلال كتابه كيف يعمل

الاتصال الذي نشر في عام 1954 فقدم النموذج رقم 06



نموذج (04) ويلددام شرام الإشارة

ويشرح شرام ذلك بقوله أنه حينما نتحدث عن عملية الاتصال وعناصرها فإننا نتحدث عن شيء جدا بدائرة الراديو أو الهاتف.

خامسا: عناصر عملية الاتصال و مهاراته

-عناصر عملية الاتصال :

1\_ المرسل: يمثل الحلقة الأولى لعملية الاتصال ومصدره الرسالة أو المعلومات المرسله وهو المبادر في عملية الاتصال وهو الذي يختار نوع وسيلة الاتصال ويقوم بتحديد رموز الرسالة أو اللغة المناسبة للرسالة المراد ايصالها للمستقبل<sup>1</sup> .

1\_وائل مختار اسماعيل، ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م 1430هـ، ص

المستقبل : وهو الذي يستلم الرسالة المنقولة وهو المقصود من قبل المرسل.

2\_ التجريد واستخدام الرموز: وهنا يجري ترجمة الأفكار أو الرغبة أو الأهداف إلى رموز لتنتقل معان مشتركة .

3\_ الرسالة: بعد أن نتقي الرموز يجري تنظيمها على شكل رسالة بحيث تخضع في الشكل أو المحتوى لبعض المعايير كالبساطة و الوضوح... الخ .

4\_ قناة الاتصال: من المهم اختيار الوسيلة الملائمة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية أو غير شفوية .<sup>2</sup>

التغذية الراجعة: والمقصود رد فعل أو استجابة المستقبل على الرسالة التي تلقاها من المرسل و أطلق عليها اسم التغذية العكسية لأنها تزود المستقبل بالمعلومات التي تجعله قادراً على الاستمرار في عمليته الاتصال وعلى المديرين أن يعملوا على تشجيع المرؤوسين على التغذية العكسية من أجل الاستمرار في العملية حتى يفهم المراد من الرسالة .<sup>3</sup>

\_ الضوضاء "التشويش": يتأثر الاتصال أحيانا بعوامل تشويش مختلفة تعتمد على طبيعة وآلية الاتصال مثل عدم وضوح القراءة.

\_ عدم دقة الاختلالات ، استخدام رموز غير معروفة وكل ماله علاقة بإعاقة الاتصال والعمل وعدم فهمه.<sup>4</sup>

### -مهارات الاتصال:

1\_ مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

2\_ مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> \_ عمر الطروانة ، مرجع سبق ذكره ، ص2

<sup>2</sup> \_ محمد يوسف عقله ، ادارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، 1432هـ ، ص: 101

<sup>3</sup> \_ فانت عوض الغزو، القيادة والإشراف الاداري ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010م، ص 251

<sup>4</sup> \_ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله ، الادارة ، علم التطبيق، ط1، ط2، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، 2001، 2008، ص164.

<sup>5</sup> \_ بشار وليد ، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط1، دار الياقوت للنشر والتوزيع، اردن ، عمان، 2009، ص 38



3\_ مهارة الكتابة: إن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل الى ما يريد توصيله للآخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم عما ينبغي على الكاتب مراعاة التسلسل المنطقي من آراء وأفكار المادة الاتصالية،

إن الكاتب الجيد يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب إليهم، فالرسالة التي توجه للمدير العام تختلف صياغتها وكلماتها عن الرسالة التي توجه إلى العمال .

4\_ مهارة الانصات: عملية الانصات تتضمن الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون وعدم الانشغال بأداء أية أمور أخرى أثناء هذا الاستماع<sup>1</sup> .

5\_ مهارة التفكير: تعتبر هذه المهارة ملازمة لكل عملية اتصال لأنه إذا نظرنا إلى المهارات السابقة لوجدنا أنه يصاحبها دائما قدرة من التفكير وهو مهارة أساسية لكل اتصال جديد وبدونه لا تنجح أي عملية اتصال من أي نوع .

6- مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لا تعتبر كافية بمصدرها لضمان فاعلية عملية الاتصال بل يتطلب الأمر مهارة في استخدام هذه الوسيلة ف على سبيل المثال عند اجراء مقابلة شخصية مع الرئيس في العمل يجب عليك أن تراعي مجموعة من العوامل تتمثل في :

\_ معرفة الهدف من المقابلة .

\_ المظهر اللائق.

\_ اتاحة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة.

\_ الانتباه والتركيز.

\_ الالتزام بالوقت المخصص<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> \_ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للمعاملين الجدد، دون ط، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009، ص 189.

<sup>2</sup> \_ باية بوزة، الاتصال الداخلي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، المروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012\_2013، ص 63

7\_ تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوفر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمان المستندات والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.

8\_ الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: تعني مشاركة من جانب العاملة وتعرف على أفكارهم وآرائهم وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ، أسر وانخفاض في الاشاعات<sup>1</sup>.

سادسا: معوقات الاتصال وطرق معالجتها:

- معوقات الاتصال:

أ\_ معوقات الاتصال الشخصي النفسي:

المعرفة المسبقة بما سيقال أو يناقش و الأخذ بمبدأ المقاطعة أثناء الحديث أو يصنف الخناق على المتحدث و المستمعين مما يثير الازعاج أحيانا .

الرفض للأوامر بالالتزام وتحقيق الأهداف أو عدم انصياع التعليمات على اعتبار أنها ضد المصلحة الشخصية وهذا ما شأنه أن يضيف عملية الاتصال والتفاهم<sup>2</sup>

ب\_ عوائق مادية: بحكم التسلسل الوظيفي ووجود بعد بين الأفراد .

ج\_ عوائق فردية: حيث تصدر أحكاما شخصية على الرسائل الموجهة المستقبلية<sup>3</sup>.

د\_ المعوقات التنظيمية:

أ\_ عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

ب\_ قصور سياسية الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.

<sup>1</sup> \_ بشار الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص38

<sup>2</sup> \_ محمد رسلان الجيوسي ، جميلة جاد الله ، مرجع سبق ذكره، ص167.

<sup>3</sup> \_ علي عسكر، الأسس الفنية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2009

— عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجديد كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين<sup>1</sup>.

مـ **معوقات لغوية:** إن كثير من المفردات والعبارات تحمل كثير من المعاني متعددة منها يحمل مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال في اختبار الكلمات والعبارات بدون اهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال<sup>2</sup>

### — طرق معالجة مشاكل الاتصال :

تتم معالجة مشاكل الاتصال بالشكل التالي:

— على القائد ممارسة الأسلوب الديمقراطي في ادارته ويدعم مرؤوسيه ورفع الروح المعنوية لديهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

— تنمية الشعور بالصالح العام لذا العاملين وكفالة الأمن والاستقرار لديهم والإيمان بدورهم الايجابي في تحقيق أهداف المنظمة.

— تحديد نوع وتوقيت المعلومات التي يجب تبادلها في المنظمة وخارجها.

— تحديد القنوات اللازمة حيث أن كل نوع من المعلومات تطلب قناة معينة تحقق أهداف الاتصال بأقل وقت وتكلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> — كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004، ص144

<sup>2</sup> — حسين محمود كريم، مهارات الاتصال وعالم الاقتصاد وادارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 95

<sup>3</sup> فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف : الادارة، دار الطبعة الأولى أسامة للنشر والتوزيع، 2010، الأردن، عمان، ص272.

**خلاصة:**

نستنتج مما سبق يشكل الاتصال اهتماما ملحوظا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به ولضمان ذلك تقوم ادارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين أجزائها باعتبارها وسيلة لتحقيق التفاعل وروح الفريق بين العاملين، والاتصال عملية اجتماعية و ظاهرة انسانية يحتاج اليها القائد والمرؤوسين في منظمة لتحقيق النجاح داخل المؤسسة التي ينتمون إليها ويوصلون بها أفكارهم إلى الآخرين.

المبحث الثاني : الاتصال القيادي

- مبادئ الاتصال القيادي الناجح
- علاقة الاتصال بالقيادة
- عملية الاتصال واتخاذ القرار
- استراتيجية اتصال داخل المؤسسة
- طبيعة استراتيجية الاتصال القيادي

### أولاً: مبادئ الاتصال القيادي الناجح:

يمكن ذكر جملة من المبادئ منها:

- وضع هدف للاتصال والأخذ في الاعتبار مستوى المرسل إليه والكفاءة في استعمال وسائل وتقنيات الاتصال وتحرير الرسائل
- البساطة والوضوح والشفافية
- استعمال الوسيلة الفعالة واختيار الوقت المناسب لإرسالها.
- في حالة الاجتماعات أو غيرها على القائد اعتماد نفسية الاصغاء وإظهار الاهتمام بآراء الآخرين<sup>1</sup>.

### ثانياً: العلاقة بين الاتصال والقيادة :

- 1- تشير الدراسات والأبحاث في مضمار القيادة وجود علاقة وثيقة بين الاتصال والقيادة حيث تؤكد هذه الدراسات على أن نوع الاتصال المستخدم يؤثر نوع القيادة وأسلوبها ولا بد للقائد أن يكون ماهراً في الاتصال فمن الممكن أن يكتب القائد ويتكلم بأسلوب واضح وأن يكون لديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم أفكارهم حيث يجب على القائد أن يستخدم الاتصال بمهارة عالية وذلك لأغراض مختلفة منها الاقناع والتشجيع بالإضافة الى نقل المعلومات وهو قائد يتعرف على الجماعة وحاجاته عن طريق وسائل الاتصال<sup>2</sup>.
- 2- يرى المدعو كانغهام : أن الاتصالات الشفوية تؤثر نوعاً شفافاً من القيادة باعتبار أن القائد هنا يفضل مواجهة مرؤوسيه وجهاً لوجه ويجاور بشكل مباشر ، أما الاتصالات المكتوبة فإن كانغهام يعتقد أنها تلائم القادة الحريصين على تدوين الأحداث حماية لمرؤوسيه وحفاظاً على التنظيم ، أما سيف بادر يرى أن الاتصالات الإلكترونية يلجأ إليها المدير القائد للتواصل بأساليب مبتكرة من المرؤوسين.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص91.

<sup>2</sup> فاتن عوض الغزو ، مرجع سبق ذكره ، ص275.

ويصدد العلاقة بين القيادة والاتصال غير اللفظي يرى أن هذا النوع من الاتصال يحوي بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية لأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة وربما لا يفهما المرؤوسين<sup>1</sup>.

### ثالثا : عملية الاتصال وإتخاذ القرار:

تستدعي القرارات الهامة داخل المؤسسة وحتى القرارات العادية اتصالات مناسبة لكل حالة من الحالات أحيانا تكون مكثفة وأحيانا أخرى تكون معقدة أو بسيطة بحيث يتم احترام الصلاحيات الخاصة بالأفراد والأقسام.

وقد أردنا مناقشة عقلانية القرار لأنها أكثر ارتباطا بعقلانية الاتصال ، فلا يمكن أن تنفذ قرار عقلانيا ضمن لا عقلانية الاتصال ، هذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار وعملية صناعة القرار ثم عملية إتخاذ القرار ثم عملية تنفيذ القرار وكل هذه المراحل تتحرك ضمن نظام اتصالي عقلاني مناسب لطبيعة المؤسسة وطبيعة النشاط وطبيعة القرار ذاته ومن جهة ثانية لا تنفع عقلانية الاتصال ودقته إذا كان القرار غير عقلاني<sup>2</sup>، وعليه يأتي دور الاتصال في إتخاذ القرار وذلك من خلال ما يلي :

1- تزويد القائد بالمعلومات الصحيحة والبيانات الصحيحة : تعتبر هذه المعلومات ضرورية إذا أراد القائد إتخاذ القرار السليم ، حتى أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات أي أن كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على حقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والضغط فالقائد في إدارته وعند إتخاذ القرارات الهام يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.

ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة فإنها تحرص على وجود نظام فعال بالإتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها بصورة جيدة.

<sup>1</sup> بشير العلاقة ، القيادة الإدارية ، الطبعة العربية ، دار البيروني العلمية لنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010، ص183.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

2- جعل القائد عارف بحقيقة ما يجري داخل المنظمة : لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم ، حيث يتفوقون داخل مكابتهم الخاصة وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة ، وهذا يؤدي بمؤلاء القادة الى اتخاذ قرارات خاطئة .  
والقائد الإداري هو الذي ليحرص على توافر وسائل الاتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمة بصورة صادقة دون تأخير .

3- تمكن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه ، والقيام بوظيفة التوجيه والاشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بنية وبين مرؤوسيه فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره التي يريد توصيلها لعاملين كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها للعاملين ، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

#### رابعاً: الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة :

قد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال كآلية لازم من أجل تفعيل الأهداف التي حددتها ، حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في التنسيق بين المؤسسة ومحيطها وترقي العلاقات بينهما وحتى تحقق المؤسسة أهدافها فإنه وجب عليها اعتماد استراتيجي اتصالية .

- تعريف الاستراتيجية الاتصالية : هي مجموعة من القرارات الكبرى التي تخذ من أجل التعريف بالإختبارات الهامة في الاتصال ، تحديد الأهداف المرجوة منه و الوسائل المستعملة فيه.  
حسب بير قريقوري " أنه يمكن تعريف الاستراتيجية : مجموعة متناسقة من رسائل العمل في الأسواق التي تسمح المنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الزبائن ذوي القدرة الشرائية<sup>1</sup> .

#### 1- طبيعة استراتيجية الاتصال القيادي :

<sup>1</sup> رضوان بلخيري ، مرجع سبق ذكره ، ص62.



أصبح الاتصال أساسيا بالنسبة لأي قيادة تعمل سويا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة الى نظام إتصال فعال يصبح لأفرادها نقل خبراتهم من جيل إلى جيل آخر وتبادل الخبرة بين أفرادها ويساعد اتصال أفراد الجماعة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه عن طريق نقل توجيهات وتعليمات القيادة إليهم لهذا لا بد من استراتيجية لتحقيق هذا ولا تنفذ إلا بفريق قيادة.

## 2-فريق القيادة لصياغة استراتيجية الاتصال :

إن فريق صياغة الاستراتيجية وتنفيذها تمثل المسؤولية في وضع خطة الإتصال المعنية بالاستراتيجية والإشراف على تنفيذها لفريق القيادة يختار عادة التشاور مع المهنيين من الداخل أو من الخارج في شأن الاتصالات والعلاقات العامة، المهمة الأولى للقيادة تتمثل في شرح العملية المستخدمة في وضع الاستراتيجية والخطة الرئيسية للمشروعات الاستراتيجية لهؤلاء الخبراء ويمكنهم عندئذ تسهيل جهود عملية الاستراتيجية إتصالية بفهم العميق للغايات الاستراتيجية للشركة<sup>1</sup>.

من وماذا ..... خطة الاتصال الاستراتيجية :

لتحديد طبيعة أي خطة اتصال يجب على فريق الإدارة العليا أن يحدد الرسائل (ماذا) نقلها إلى أي جمهور "من" والشؤال الذي يطرح ههنا من الذي يحتاج المعلومات عن الاستراتيجي تبين قائمة المصالح بين المؤسسة وأخرى ولكن الإجابات على هذه الأسئلة توضح الطريق من الذي تحتاج إلى أن يساعدنا في تحقيق رؤيتنا الاستراتيجية على إعتبار آرائهم يفهمون الاستراتيجية كما يفهمون دورهم في إنجاز مهام معينة إن من وجب وضع معايير لتحديد الرسائل الخاصة بكل فئة فليس كل شيء يبلغ الى فرد فرسالة عن سعي الشركة الى النمو والعمل<sup>2</sup>.

## 3-أهداف وضع استراتيجية الاتصالية :

-بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة:

<sup>1</sup> عبد الله ثاني : محمد النذير ، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر رسالة 9 شهادة الماجستير ، جامعة السانية وهران ، 2009-2008،ص47.

<sup>2</sup> مايك فريدمان ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان فن القيادة الإستراتيجية ، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2006،ص154.

1- وضع خطة استراتيجية اتصالية تعتبر خطوة مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على معلومات لتحديد البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها.

2- تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة الهواتف والحواجز التي تتعارض العملية الاتصالية .

3- تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون والاشباع المهني ولهذا أهمية قصوى حيث أن هناك شواهد كثيرة تشير إلى أن

مشكلات العمل الحديث ترتبط بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية .

#### -بالنسبة للعمال :

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف الاستراتيجية التي تساعد هذه الأخيرة وفي :

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف .

- توجيه الأفراد مهامهم وتفريغهم بواجباتهم ونتائج أداءهم

- التنسيق بين الأشكال المختلفة للإتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصور التي تزيدها هذه الأخيرة

- تحقق التنسيق بين الأفعال والقرارات.

- تزويد العمال بقدر كافي من المعلومات بما تحتويه المؤسسة<sup>1</sup> .

#### 4-مكونات خطة استراتيجية الاتصال القيادي :

-الرسالة الاستراتيجية : إن العرض الأولي من تبليغ الاستراتيجية هو ببساطة نقل المعلومات اتجاهه بالاستراتيجية والعملية

المستخدم في صياغتها ويجب أن يكون شكلها وأن يتم إعدادها حسب كل نوع من الجمهور بغية إكتمال محتوى الرسالة .

وسيلة لإختيار وفهم المتلقي للرسالة الإستراتيجي : الحصول على التغذية المرتدة من الرسالة وحجمها في الاتصالات

للدقة إن التبليغ وحده كافيا إن النمط المعتاد مثل العرض باستخدام برنامج "PowerPoint" تتبعه فترة قصيرة للأسئلة

والأجوبة أنه لا يلي حاجات أولئك اللذين يؤثر عملهم تأثيرا مباشرا على النجاح الاستراتيجي إن الرؤية الإستراتيجية وكيف يتم

<sup>1</sup> أسماء سعودي ، البعد الاتصالي داخل المؤسسة دراسة حالة للمديرية العام لإتصالات الجزائر ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 20112012،ص76.

وضعها إن موضع التطبيق تنطوي على مفاهيم ذهنية فالفارق مهم ولا بد من إيجاد فرص كثيرة لإختيار الفهم وتلقي التغذية المرتدة .

**-فهم التكاليف :** إن إعداد الرسائل المتنوعة وتقديم التسهيلات لتوزيعها على الجماهير هو جزء من العمل إذ يجب على القيادة كذلك أن تسلّم بأن الوقت كل شخص من يشارك في عرض الرسالة والحصول عليها هو وقت مخصص للمسؤوليات الأخرى ولكنه لا يستحق الإستثمار فيه<sup>1</sup>.

**جدول لإطلاق المعلومات والحصول على التغذية المرتدة .**

- خطط للتسلسل المناسب لرسائل الخاصة بجماهير محددة مع العمل .

- متابعة فورية لتعزيز الاتصال الخاص بتطوير الاستراتيجية .

**-دليل المشاركة المباشرة للقيادة العليا .**

تأكد من أن فريق القيادة العليا بالمؤسسة يتحمل مسؤولية تسليم الرسائل الخاصة بتبليغ الاستراتيجي وبالإمكان الرجوع الى المستشارية لصياغة الرسائل الاستراتيجي ولكن دورهم ينتهي هناك ومتى أمكن يجب على المدير التنفيذي وأعضاء فريق صياغة استراتيجية الاتصال لنجاح العملية .

**-أوجه التغذية المرتدة :** ينبغي أن تغرس آليات لجمع رجع الصدى عن الاستراتيجية وتنفيذها إذ يجب على القادة الشركة تحمل المسؤولية عن استقبال التغذية المرتدة والعمل عليها كجزء من مراجعتهم المنتظم للتنفيذ يجب أن تتوفر كل خطة اتصال خاصة بتبليغ الاستراتيجية فرصة التغذية المرتدة والتغذية المرتدة من أهم مصادرها وهذه الاستراتيجية وتحديدها<sup>2</sup>

**5-توقيت خاص باستراتيجية الاتصال :**

<sup>1</sup> مايك فريدمان ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، مرجع سبق ذكره ، ص195-197.

<sup>2</sup> عبد الله ثاني ، محمد النذير ، مرجع سبق ذكره ، ص101-102.

متى يبدأ على الرغم من أن استراتيجية الاتصال هي جزء رئيسي من عملية تطبيق استراتيجية المؤسسة إلا أن ثمة سببا وجيها لبدء الجهود الأولية قبل ذلك بكثير حتى قبل أن تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية وسيكون هناك كثير من الحديث المتبرع عن ممارسة الاستراتيجية الذي يعد فريق القيادة على وشك القيام بها إن خطة الاتصال المبكرة الخاصة بتبليغ الاستراتيجية تخفف تلك الشائعات وتطمئن الموظفين لذا يجب على القائد أن يراعي هذه الأسئلة .

من الذي يجب إبلاغه عن المشروع المقبل؟ والعملية التي يتم إستخدامها ومشاركة الآخرين من خارج فريق القيادة العليا؟

ما مقدار المعلومات التي يجب إشتراك الآخرين فيها؟ ماهو الوقت المناسب لنشر المعلومات للجميع داخليا ومن سيكون المسؤول عن هذا التبليغ؟ وكيف سيتم تحقيقه؟<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> عبد الله ثاني التدبير ، مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

## الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

- تمهيد
- تعريف الرضا الوظيفي
- أنواع الرضا الوظيفي
- عوامل الرضا الوظيفي
- مؤشرات وطرق قياس الرضا
- نظريات الرضا الوظيفي
- خصائص وأهمية الرضا الوظيفي

## تمهيد:

لقد أصبحت مسألة الرضا وعدم الرضا من الموضوعات التي تحظى بإهتمام الباحثين لبحث جوانبها المختلفة ، ولقد تم التوصل لمجموعة من العوامل التي تعد من أهم العناصر التي تربط بعلاقة طردية مع الرضا الوظيفي وتدور معه وجود وعد.

ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي في إشباع الحاجات المختلفة للفرد وتحقيق طموحاته وسعادته في العمل الذي ينتمي اليه فقد اهتم البحث بدراسة عناصر الرضا الذي يحقق الاشباع لحاجات الفرد النفسية والاجتماعية والفسولوجية والمادية حتى يكون منتجا في عمله.

## 1/ مفهوم الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ، ذلك لأنه حالة إنفعالية ، مما أدى هذا الى ظهور المقالات من البحوث الدراسات حول الموضوع فقد اجريت سنة 1976 أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتناول الرضا الوظيفي فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالآداء ، التغيب كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب وهيكل السلطة ، إضافة الى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي<sup>1</sup>. يرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي هو ناتج تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي :

## -العنصر المعرفي: ويشمل الإحساس والعاطف

النصر السلوكي وهو فعل ظاهر .

العنصر الإنفعالي<sup>2</sup>.

-تعريف المالكي : الرضا الوظيفي مجموعة من المشاعر الوجداني التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي شغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية<sup>3</sup>.

-تعريف هوبوك : الرضا عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

أما سترونج فقد عرف الرضا بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له ومقبلاً عليه في بدء يومه دون أي غضاض<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، الطبعة الأولى ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017، ص 09.

<sup>2</sup> وليد حليم غازي ، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي ، ط1، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2010-2011، ص 112.

<sup>3</sup> هاني خلف خليل الطاون ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، ط1، دار باقا العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ص 105.

<sup>4</sup> منال البارودي ، الرضا الوظيفي وقت التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط1، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2015، ص 39.

-تعريف طلعت إبراهيم لطفي: الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.

يعرف مركز البحوث الجامعية بجامعة ميتشجان الرضا الوظيفي " هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه اعامل من الأوجه المختلفة لإنتمائه للمشروع<sup>1</sup>.

## 2/أنواع الرضا الوظيفي :

أشار Ginsberg أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي :

أ- الرضا الداخلي : يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرية المتعة النابعة عن إتمامك الفرد في عمله وإحساسه للإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز.

ب- الرضا الخارجي : وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيم وأهدافه .

ت- الرضا الذاتي : ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية و الطبيعية وكذا الوظيفة التي تصاحب عمل الفرد<sup>2</sup>.

## 3/عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

هناك عدة عوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي

للعاملين وأهم هذه العوامل مايلي :

(1) الأجور والرواتب : يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد ، وقد أشارت الكثير من

الدراسات إلى وجود علاقة طردية مستوى الدخل والرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى الدخل ارتفع رضاهم عن

العمل والعكس صحيح.

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1985 ، ص134-135.

<sup>2</sup> مصطفى محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.



ومن الجدير ذكره أن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض ملاحظات منها :

-يخلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات ، كما و أن المجتمع يؤثر على حاجات الأفراد وتبرز أهمي الأجر في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر والدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي .

-تعد الأجر إحدى المشبعت لحاجات مختلف أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاج للتميز والتوقف والنجاح.<sup>1</sup>

(2) **محتوى العمل** : وهو مرتبط بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها ، تشمل محوري الوظيفة الأفقي المتمثل

في تنوع أنشطة الوظيفة الرأسي المتمثل في عمق الوظيفة ومحتوى اشباعها ، بمستوى مرتفع من الحاجات وهذه العوامل هي اكتساب معرفة جديدة ، السيطرة من الناحية الوظيفية ، الرقابة ، النظرة الاجتماعية لطبيع الوظيفة ، الشعور بالإنجاز<sup>2</sup> .

(3) **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل** : يتوقف الأداء على متغيريه الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة ، إنا إحاطة

أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدراته وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في

المنظمة وارتفاع رضاهم.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2011، ص 176-177.

(4) فرص التطور والترقية المتاحة: للفرد أي أن المنظمة التي لا تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ أن إشباع الحاجات العليا ( التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا<sup>1</sup> .

(5) نمط القيادة : يتضمن إظهار روح الصداقة في العمل

- مساندة الرئيس لمؤوسيه عند طلب المعونة
- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيد عن السلطة الرسمية
- العدالة في المعاملة مع الرؤوسين<sup>2</sup>.

-الظروف المادية للعمل : تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئ العمل فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك سيساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي بها فهي الإضاءة والحرارة والضوضاء والنظافة....<sup>3</sup>

(6) عدالة العائد : أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته ، قابلياته ، خبراته ، مستوى تعليمه.... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة عدم الرضا<sup>4</sup>

## مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي :

أولاً: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

1-الغياب ودوران العمل :

1 سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره،ص: 177

<sup>2</sup> هاني خلف خليل الطراونة ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي الطبعة الأولى ، دار ياقا العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2016 ، ص126

<sup>3</sup> محمد سعيد أبو نور سلطان : السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2003 ، ص195.

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس ،مرجع سبق ذكره ، ص178.

- الغياب : هو عدم الحضور لأسباب غير مقبول وعوامله عديدة تتمثل في المرض عطل الأمومة ، وحوادث العمل ، عطل لأسباب عائلية أو إدارية عطل غير موافق عليها أو تكون خارج المنظمة بدون موافقة المؤسسة وقسم كل من جارديلي ويودوين عوامل الى عوامل الشخصية وأخرى المهنية
- العوامل الشخصية : السن الحالة الصحية - الحالة العائلي والمستوى التأهيلي والأقدمية النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات<sup>1</sup>.
- العوامل المهنية : تحتوي على تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج مستويات التأهيل تأثير الظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريق المكافأة الى جانب لكل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملات والإشراف والجماعات.
- دوران العمل : يعد ترك العمل عن استقالته العامل من منظمة طوعية وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة كتكلفة الإحلال وتكلفة التدريب وتكلفة تعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم وألهرم التنظيمي بالإضافة الى المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة ( التكاليف الخفية في الموارد البشرية مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها الفرد المستقبل وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذو الخبرات العالية<sup>2</sup> .
- ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض المنطقي أن كلما رضا الفرد الوظيفي زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل وقل احتمال للعمل بطريقة إختيارية ، لقد أجريت الدراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض فأظهرت بدرجات متفاوتة

<sup>1</sup> عبد الحفيظ القيزي ، علاقة التغير التنظيمي بالرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، 2011-2012، ص 89.

<sup>2</sup> كنان علم الدين مراح ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ودوران العمل بمعنى كلما إرتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دورات العمل الى الإنخفاض<sup>1</sup>.

- **التمارض [إدعاء المرض]:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نون من التوتر والقلق من أجل التخلص من عمل غير راضي عنه يلجأ الى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة المرض وبلا حظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة وهذا السلوك ما هو إلا لتعبير عن مشاكل في العمل الملل الظروف المحيطة به<sup>2</sup>.
- **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل إنما هي تعبير جزئي عدم رضا الفرد الوظيفي وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل أو عدم الرغبة في العمل ذاته وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى إفتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسير هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرج عالية من الرضا نجده أقرب الى الإصابة إذ أن ذلك هو سلبية الابتعاد عن أحوال العمل الذي لا يحبه وهناك العديد من البحوث أكد على وجود تلك العلاقة العكسية بين الإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي<sup>3</sup>.
- **الشكاوي:** وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل من مواقف يشعر فيها العاملون بعدالة فهي في هذه الحال تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية وتنصيب معظم ساعات العمل الزائدة والترقيات عنظام الأجور كما أن عدم الإهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير

<sup>1</sup> سلطان محمد السعيد أنور السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية 2003،ص 205.

<sup>2</sup> زاهية غزيون ، ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادي ، رسالة لنيل ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر سكيكدة ، الجزائر 2007،ص 111.

<sup>3</sup> نور الدين عسلي الإدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسير ، جامعة الجزائر ، 2008-2009،ص 43.

على الروح المعنوية ، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة والتخريب اللذان يؤديان بدورهما الى القيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج وإلحاق الضرر بالمنتج ذاته<sup>1</sup>.

- اللامبالاة والتخريب : المسؤولون عاد ما يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتوجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجز الزاوية في المؤسسة العامل انخفاض درج الرضا الوظيفي ينعكس على مدى إهتمام وإنضباطه أثناء تأدية الواجبة مما ينجز على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة والتخريب واللذان يؤديان بدورهما الى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج<sup>2</sup>.

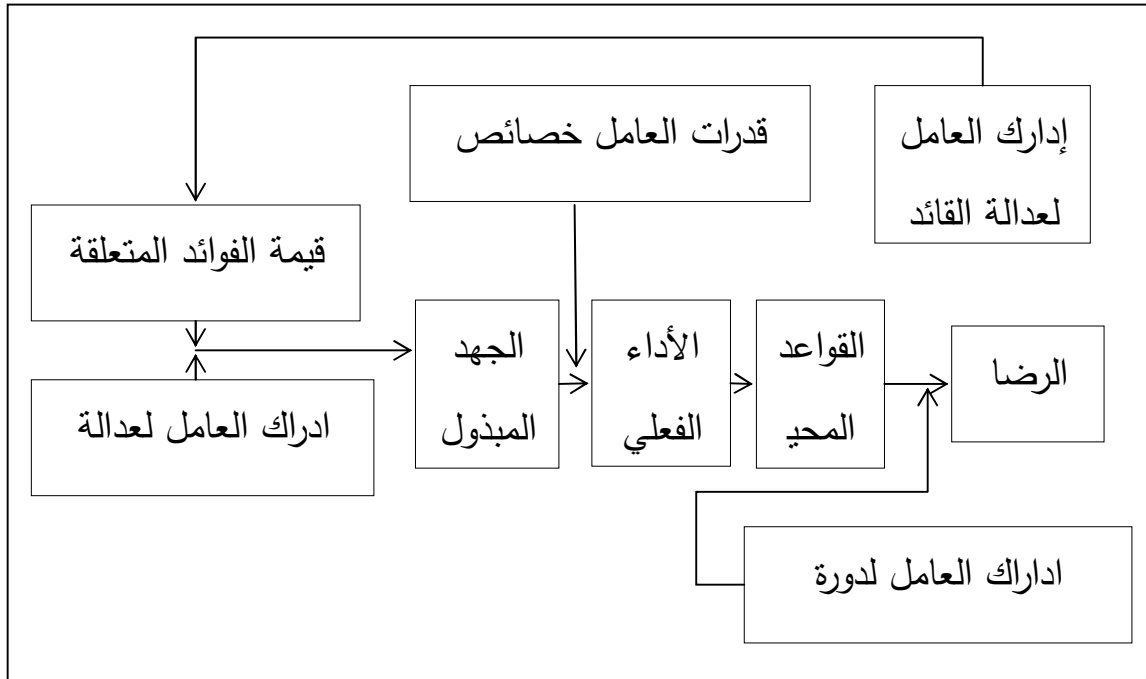
### ثانيا: مؤشرات الرضا الوظيفي :

- الأداء : يقصد بالأداء " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا " ، فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث موضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالي يمكن تلخيصها في أهم الاتجاهات كالتالي :
- الاتجاه الأول : يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي لتحقيق الأداء المرتفع وفسر بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل مما ينتج عنه إقبال إمتنان كبيران اتجاه عمله بالضرورة الى ارتفاع عمله وإنتاجية والعكس صحيح أي أن إنخفاض الرضا يشعر العامل بقلق وعدم إستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه وتفسر هذه الحال بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل وهنا ما أوضحتها تجارب هورتون ودراسات كل من ليكرت سيمون<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منصور فهمي ، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والخوافز ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1984، ص141.

<sup>2</sup> أكساس نزيهان وقادري أمينة نفس المرجع السابق ، ص91.

<sup>3</sup> أكساس نزيهان وقادري أمينة ، نفس المرجع، ص92.



- الاتجاه الثاني : يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا والأداء و يمكن زيادة الإنتاجية من خلال الضغوط وبذلك يكون الأداء مرتفع مع وجود حالة من عدم الرضا .

- الاتجاه الثالث: ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي نتيجة لتحسين مستوى الأداء وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا والأجر الترقية والتقدير الأمن الوظيفي ، القيادة العادلة ) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة أدائه للعمل بمستوى معين <sup>1</sup> .

- الاتجاه الرابع : والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا غير أنها علاقة غير مباشرة محددات الرضا ومحددات الأداء كما هو موضح في الشكل .

الشكل 05 نموذج : بورتير ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي كما هو موضح في الشكل الأداء يحدد الجهد المبذول في العمل فيحدده من قيمة.

العوائد ومدى توقع الفرد للحصول عليها من هنا يعتبر الرضا محدد غير مباشر الأداء أما الرضا فيحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقدير لعدالة هذه العوائد في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على

<sup>1</sup> عبد الحفيظ القيزي ، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر ، 2011-2012، ص93.

أساس ما يحققه فعلا الأداء ويطلق على هذا التفسير الأخير النموذج بورترو ولولو والذي حظى بقدر أوسع في العصر الحالي

1.

ويصور الباحث نور الدين شنوفي الحالات الأربعة التي يمكن أن تكون عليها علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في النموذج

التالي:

مستوى الرضا الوظيفي		مرتفع	مستوى أداء العامل
منخفض	مرتفع		
<p>الأداء</p> <p>↑</p> <p>الرضا ←</p> <p>الشعور في الأمل في التغيير</p>	<p>الأداء</p> <p>↑</p> <p>الرضا</p> <p>↑</p> <p>الشعور بالتوازن والتوافق</p>	مرتفع	
الرضا	منخفض	منخفض	مستوى أداء العامل
<p>الرضا</p> <p>الشعور بالإحباط و الكسل</p>	<p>الرضا</p> <p>↓</p> <p>الأداء</p> <p>الشعور بالمعاملة على حساب العمل</p>	منخفض	

الشكل 06: نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتلها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق كساس نيمان وقادري أمينة ، ص 94.

<sup>2</sup> نور شنوفي ، تفصيل نظام تقديم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005، ص201.

- تعزيز الولاء التنظيمي : إن فعالية الأفراد تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير بل بقدر ما تعتمد على درجة

مستوى ولاء ورضا هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها فمثلا أكد الكثير من الباحثين على زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بما للمصانع الأمريكية تعود في المقام الى وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي عن العاملين اليابانيين لذا تحول الإدارة في التنظيمات الحديثة بقدر الإمكان في تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين له ذلك بهدف استمرارهم فيه خاصة للذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة كما تهدف أيضا لتنمية الجانب الإبداعي لدى المنتمين من خلال تحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عالي من الأداء والوصول بالتالي إلى إنتاجية عالية وكبيرة ، كما تعمل المنظمات الحديثة على ممارسة العاملين للمنتمين لما هو العمل على رفع مستوى الرضا<sup>1</sup>

والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا

إن لنظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتائر عالية من الدوافع والآداء

لتحقيق العدالة لا بد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي مساهمات أو مدخلات الأفراد ؟
- ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟
- ماهي الفوائد المستعملة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد ؟
- ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟
- ماهي نسبة المدخلات والمخرجات؟<sup>2</sup>.

خامسا: طرق قياس الرضا الوظيفي :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، عبد الحفيظ القبزي ، علاقة التغيير بالرضا الوظيفي ، ص 94.

<sup>2</sup> نوري ، تسير الموارد البشرية ، دار الديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع بدون طبعة ، 2010، ص 296 ص 297



**1-طريقة ثيرستون :** يبنى هذا المقياس بإستعمال عبارات عادة ما تفوق مائة عبارة الوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا ثم يقيم الحكام أو المختصون درجة الرضا التي تعبر عنها هذه العبارات وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الوظيفي الذي تشير إليه العبارات وفق تقييم الحكام غير أنه عند تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد المعلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة وإنما يتطلب من كل فرد أن يقرر ما إن كان يوافق أو لا يوافق على كل العبارات التي تتضمنها القائمة يكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة المماثلة للمشاعر أو الرضا العام كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين ( مثل الأجر محتوى العمل - الإشراف .....

حساب درجة الرضا عن هذا المجال أو خاصية على حد كل مجموعة عبارات تحمل حرفيا ثم تحول الحروف الى

$$A=1-K=11^1$$

رسم توضيحي لطريقة ثيرستون لقياس الرضا الوظيفي

K	J	T	H	G	F	E	D	C	B	A
مؤيد			محايد				معارض			

**2-طريقة ليكرت:**

يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة خاصة بالوظيفة يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها يمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الإستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير بشكل رقمي والتي تبدأ بالمواقف الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة الإجابات التالية :

<sup>1</sup> كنان علم الدين مداح ، ا عوامل المؤثر في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين ، في شركة جابر لخدمات التأجير ، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامع سوريا ، 2015، ص52-ص53

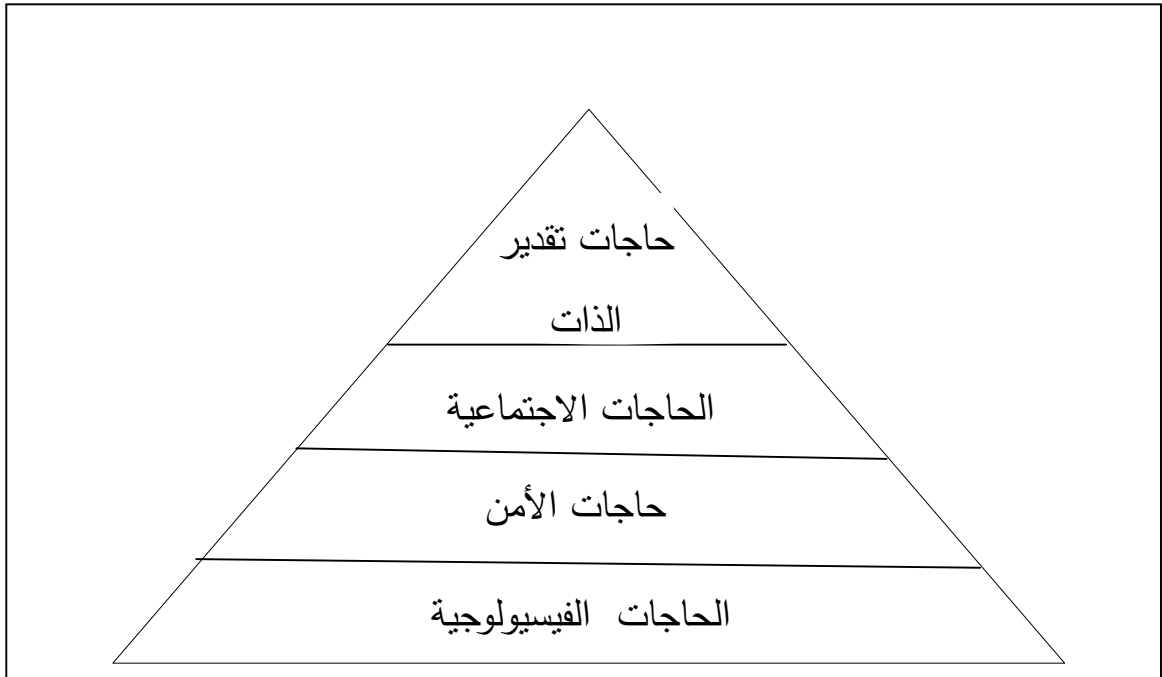


سادسا: نظريات الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم نظريات الرضا الوظيفي الى مجموعتين رئيسيتين هما نظريات المحتوى ونظريات العلمية الدافعية .

**1-نظرية المحتوى :** وهي على ما يخص الفرد ويشير سلوكه كالحاجات والحوافز باختلاف أنواعها وأهم هذه النظريات سلم الحاجات لما ....سوء نظرية العاملين لهزبرج ونظرية الدافع للإنجاز.

**2-نظرية ماسلو :** طور ماسلو نظرياته في سلم الحاجات في بداية 1935 م إن يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تندرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) وسماها بالحاجات الفيزيولوجي الى حاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن حاجات التقدير وأخيرا حاجات تقدير الذات ( للتطور والنمو) والشكل التالي يوضح سلم ماسلو والحاجات .



الشكل 17 : سلم ماسلو للحاجات

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ( الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي ، الطبعة الثانية ، دار النهضة للنشر والتوزيع، 1979، ص414.

وهذا سلم الحاجات المذكورة فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذا الحاجات وفق للشكل التالي:

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفسولوجية	أنظمة الدفع والأجور برامج التغذية والإطعام (إفطار غذاء). برامج خدمات الإسكان
الأمان	خطط الفوائد والمزايا الرواتب التقاعدية برامج العناية بالأطفال برامج الصحية
الاجتماعية	فترات الراحة الفرق الرياضية الفرق العمل السفريات العائلية عوائل العاملين
احترام وتقدير الذات	الاستقلالية المسؤولية الدفع كل من للتوقع نوعية المكتب وتأثيره نوعية المكتب وتأثيره
تحقيق الذات	الوظيفة المتعدد (المهارات العلمية) المواقع القيادي الصلاحيات والاستغلالية

11 الشكل رقم 18: أساليب إستجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو.

3-نظرية هرز برج ذات العاملين: انضم وزملاء في البحث لمعرفة اتجاهات الافراد نحو اعمالهم ولقد تم تصميم البحث كمايلي:

أن الافراد لديهم مجموعتين من الحاجات حاجاتهم الاساسية وحاجاتهم كعنصر بشري لقد تمت مقابلة 200 مهندس ومحاسب في الدراسة الاولى في المصانع بيتشر بارغ في ولاية بنسلفانيا حيث تم سؤالهم حول الاحداث او العوامل الموجودة في اعمالهم والتي ادت الى انجاز عالي بدرجة واضحة وملموسة او ادت الى تخفيض الرضا عن العمل ولقد اوضحت نتائج البحث ان هناك او العوامل في العمل ترتبط بالرضا عن العمل وان هناك عوامل تؤدي الى عدم الرضاء فالعوامل الذاتية كالأداء والتطور في العمل والمسؤولية ترتبط بالرضا وتؤدي اليه في حيث ان العوامل الخارجية كسياسات المنظمة والادارة والاشراف والعلاقة بين الزملاء في العمل وظروف العمل المادية تؤدي وترتبط بعدم الرضا .

ولهذا اوضح هريزج بان ازالة العوامل التي تؤدي الى عدم الرضا ليس معناه حصول رضا لدى الأفراد لذلك فان العوامل

التي تؤدي الى الرضا هي غير العوامل التي تؤدي الى عدم الرضا بمعنى اخر ازالة او تقليص العوامل المسببة لعدم الرضا ليس بضرورة ان يؤدي الى رفع الدافعية بل الى موقف الحيادي ولقد اطلق هوزبرج على العوامل التي تسبب عدم الرضا بالعوامل الحافظة او الوقائية اي او هذه العوامل عندما تشيع يكون تأثيرها حياذيا اي تمنع عدم الرضا فقط ،اما المجموعة الثاني من العوامل هي العوامل الدافعية كما سبق ان اوضحنا تتمثل هذه العوامل في التقدم وتغيير الموقع اي الترقية و اثبات الذات وهذه العوامل تؤدي الى الرضا عن العمل.<sup>2</sup>

4-نظرية الدلفر: تعد هذه النظرية تطوير ماسلو اذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس ،

هذه المجموعات هي :

1. حاجات الوجود Existence

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الثانية ، 2006، ص 168-ص169.

<sup>2</sup> أكساس نريمان وقادري أمينة ، المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي ، رسالة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع العمل والتنظيم ،2011-2012،ص79-ص80.

2. حاجات الانتماء Relatedness

3. حاجات النمو GROWTN

حيث تعتبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الإنتماء والحاجة التقدير أما الحاجة للنمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو إن إستخدام هذه النظرية في تشخيص الواقع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة أو الضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية :

1- ماهي الحاجات الفعلية للأفراد؟

2- ماهي الحاجات المشبعة؟

3- كيف يتم إشباعها؟

4- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأنى من السلم؟

5- هل هناك حاجات عالية مازالت غير مدركة أ، واضحة ؟

6- كيف يمكن إشباع الحاجات غير مشبعة ؟<sup>1</sup>

5-نظرية الحاجات : مكلياند أو نظرية ..... قام بها لتحديد سمات الأفراد لديهم حاجات ثلاثة لإنجاز القوة الإنتماء .

الحاجة الى الإنجاز **Neced for Achievement**: وهي الدافع للتوقف وتحقيق الإنجاز وفق مجموع من المعايير

وترى هذه النظرية أن الأفراد اللذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز ويكون لديهم دافع للتفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك

لمجرد تحقيق النجاح دون إعتبار الى مردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر النجاح وهي الفئة من الأفراد مهتمة نفسيا

بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة أما

الأفراد والحاج الشديدة لإنجاز فإنهم يرون في الإلتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال

<sup>1</sup> نفس المرجع سهيلة محمود عباس ، ص 170 ص 171.

الحرية بدلا من ممارسة المهنة فلقد وجد رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة الى الإنجاز بشكل فوري جدا كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاج الى الإنتماء .

**6-نظرية الحاجة الى القوة :** القوة السيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يملك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين اللذين لديهم الحاجة الشديد للوصول الى المركز وإمتلاك السلطة كما هناك خمس مصادر للقوة وهي : القوة القهرية : وهي القدر على معالجة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

**القوة الشرعية :** وهي السلطة القانوني في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين

**قوة الإعجاب :** وهي مبنية على توفير سمات شخصية لدى الذي يمتلك القوة.

**قوة الخبرة التقنية:** وهي مبنية على إمتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

**الحاجة الى الإنتماء : NEED for Affiliation:** وهي الرغبة في بناء العلاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين

ويشيع الأفراد هذه الحاجة من خلال التواصل معهم من خلال التواصل معهم من خلال الصداقة والحب والأفراد اللذين

لديهم حاجة الشديدة الى إنتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات الصداقة جديدة كما أنهم يترفعون وراء المهام

الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع الزملاء العمل<sup>1</sup>.

## 7-نظريات العلمية ( الدفاعية )

**1/نظرية التوقع "فروم":** تستند نظرية التوقع على أربعة مفاهيم أساسية وهي :

**-قوة الرغبة :** وهو إعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء العمل مما يؤدي الى الإنجاز المطلوب تتمثل هذه الرغبة في

نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أجل أداء عمل معين .

**-التوقع :** يشمل التوقع بإعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء يستحق مستوى معين من الأداء.

<sup>1</sup> هاني خلف خليل الطروانة ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، 2016 ، ص189-191.

-الوسيلة : وهي طريقة يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد فعلي سبيل المثال قد ويتضح الطالب برنامج دراسة " دراس ميدانية يومية لمدة ساعتين على الأقل يمكنه من الحصول على نتيجة معينة ( علامة10 فما فوق) .

-النتائج : وهي ما يحصل عليه الفرد نتجه الأداء

**8-نظرية تعزيز (سكنر)**: يرى سكنر أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة السلوك الإنساني وهذا ما يجعل دور العقل والتفكير أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من أهم المعززات حسب النظرية هي التي تتحكم بالسلوك ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق المفززات وهي نتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي نريد من إمكانية تكرار السلوك وتأتي على شكل مفززات إيجابي وسلبية

-المفززات الإيجابية : القيام بتقديم مكافأة ( التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب .

-المفززات السلبية : معاقبة السلوك أو عدم إعطاء المكافأة ( التعزيز) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب<sup>1</sup>.

**9-نظرية العدالة لأدمر**: توضح هذه النظرية العلاقة الموجودة بين أداء الفرد وشعوره بعدال المقابل يستلمه كحافز للأداء وبميل

الفرد إلى مقارنة الفرد أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز يستلمه ..... فإذا وجد أن هناك عدالة والحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعية والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم العدالة وإذا يشعر الفرد بالغبن مما يؤدي الى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو تفريق في نوعي المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الإنسحاب من المؤسسة.

**سابعاً: خصائص الرضا الوظيفي :**

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، بدون طبعة، ص82-ص83.



**1- تعدد مفاهيم طرائق القياس :** أشار الكثير من الباحثين من ميدان، الرضا الوظيفي الى تعدد تعريفات وتباينها حول

الرضا الوظيفي وذلك الاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مدخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

**2-النظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ،فإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة مختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس<sup>1</sup>.

• يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة

الفرد العامل في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجد ضمني يكمن داخل الفرد العامل.

• إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية الى حد كبير ، ونرجع السبب في ذلك الى عوامل عدة منها الظروف التي

يعمل فيها الفرد ومختلفة المتغيرات التي تؤثر فيها ، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجدة فيها

حالة ممارسته النشاط اليومي ، لذا كان لزاما على المديرين الإهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الإهتمام ، أولا لأن

التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات

ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى<sup>2</sup>.

**3-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع

العمل نفسه ومع بيئة العمل ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والإئتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والأنتاج لتحقيق

أهداف العمل وغاياته.

• للرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من

الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة

<sup>1</sup> مصطفى محمد: الرضا ، دار ابن النفيس الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، طبعة الأولى ، عمان ، 2018،ص40.

<sup>2</sup>عزيون زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة " ، وحدة نويميدا ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطين ، 2006-2007،ص52.

على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات <sup>1</sup>.

ثامنا: أهمية الرضا الوظيفي :

تمثل أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية لنفسية المريح التي تتمثل بها الموارد البشرية تعطي امكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها <sup>2</sup>.
- يؤدي الرضا الوظيفي الى انخفاض من مستوى الغياب والتمارض ودوران العمل والحوادث والسرقة وتوقف العمل وانخفاض واضح في الشكاوي ويعكس درجة عالية من الولاء و الإلتناء للمنظمة ودرجة عالية من الإنجاز <sup>3</sup>.
- اعتبار العنصر البشري ثروة حقيقة والمحور الأساسي للإنتاج <sup>4</sup> في منظمات الأعمال فبالرغم من تطور الآلات والمعدات إلا أنها تبقى غير مفيدة ، إذا لم يوجد من يديرها ، لذا من العدل والانصاف في حق الأفراد ليكونوا راضيين عن عملهم.
- ادراك وفهم دوافع الموظفين يساعد الإدارة والمشرفين والمديرين على تصميم بيئة عمل مناسبة إضافة الى نظام حوافز فعالة يساعد على المحافظة على الموظفين ويزيد من فعالية أدائهم.

<sup>1</sup> مصطفى محمد ، مرجع سبق ذكره،ص 41.

<sup>2</sup> محمد قرزير ، مريع محياوي : " دور التغيير التنظيم في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية " مجلة العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية " ، عدد 47، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة ، جوان ، 2007، ص37.

<sup>3</sup> فرج طريف شوقي : السلوك التنظيمي والفعالية الإدارية ، دون طبعة دار وائل للنشر ، عمان ، 2000، ص220.

<sup>4</sup> عادل عبد الرزاق هاشم : القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،دون طبعة ، اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010، ص89.

## خلاصة:

نستخلص من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل لن الرضا الوظيفي حالة نفسية وشعورية لدي الفرد اتجاه عمله، اذ ينتج عن هذا الرضا درجات لمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تتميز بيئة ومحيط العمل، والرضا الوظيفي حاجة ملحة وضرورية اذ ما ارادت المؤسسة التزاماتها وذلك من خلال الاستغلال الجيد لمجموعة العناصر والمتغيرات، التي ترتبط به من اجل دفع وتشجيع الموظف قدر تحقيق الرضا الوظيفي.

## الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة :

أولا : مجالات الدراسة

المجال المكاني

المجال الزمني

المجال البشري

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا : أدوات جميع البيانات

1- الملاحظة

2- الإستمارة

3- السجلات والوثائق

4- رابعا : عينة الدراسة وكيفية إختيارها.

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

تعد الإجراءات المنهجية محورا مهما في البحث العلمي يعتمد عليه الباحث وفق لموضوع بحثه هذا مجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية التي تم استخدامها أثناء مرحلة انجاز الدراسة المكانية والزمانية والبشرية بالإضافة الى المنهج المستخدم ومختلف الأدوات أثناء مرحلة جمع البيانات المتعلقة بدراسة الراهنة وأخيرا العينة التي تم إختيارها على ضوء متطلبات البحث والطبيعة الميدانية.

## أولا: مجال الدراسة

يتفق كل المشتغلين بمناهج البحث الإجتماعي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية :

1-1 المجال المكاني : يقصد به الموقع أو المكان الذي تتم به الدراسات وبالنسبة لدراسات الحالية أجريت بكلية الآداب

واللغات ابن خلدون - تيارت تقع بجانب مجمع السميطةل طريق فرندة - تيارت بمحاذات مصنع الحديد ومصنع مركب السيارات.

2-1 تعريف الجامعة : مؤسسة علمية إجتماعية أكاديمية تعمل على تزويد الطلبة بالمعارف والخبرات و المهارات التي يحتاجونها

في حياتهم الحاضرة والمستقبلية مما يؤدي الى تفاعلهم مع البيئة الاجتماعية كما تعمل على تنمية القدرات الفردية وتشجيعها وتطويرها و إثارة دافعيتهم ورغبتهم للعمل والاستجابة .

## 3-1 مراحل نشأة الجامعة :

- في عام 1980 ثم إنشاء أول مركز جامعي بمدينة تيارت-
- في عام 1984 : حل المركز الجامعي في إنشاء معهدين وطنين للتعليم العالي الأول في الهندسة المدنية والثاني في الزراعة و البيطرة .
- عام 1992م: أصبحت المؤسسة مركزا جامعيًا جديدًا .
- 2001 م ارتفعت الى مصف الجامعة وسميت على صاحب مقدمة علم الإجتماع العلامة ابن خلدون بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 1-271 المؤرخ 2001/9/18 المتضمن (إنشاء جامعة -تيارت).
- في عام 2010 إعادة هيكلة الجامعة الى 6 كليات ومعهد ، بمقتضى المرسوم رقم 10-37 المؤرخ 25 يناير 2010.

- عام 2013 : إعادة هيكلة الى 8 كليات ومعهدين بمقتضى المرسوم رقم 13 -102 المؤرخ في 14 مارس 2013.

**التعريف بالكلية :** كلية الآداب واللغات هي وحدة للتكوين والبحث بجامعة ابن خلدون تيارت في ميدان العلم والمعرفة ، تم إنشاؤها بمقتضى قرار 42 المؤرخ 24-02-2010 والمتضمن أيضا إنشاء الأقسام المكونة لها وهي بذلك تحولت من قسم تابع لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سابقا الى كلية مستقلة إداريا وبيداغوجيا وماليا تضم قسمين:

1/ **قسم الأدب العربي :** يضم فرع اللغة و الآداب العربي والعديد من التخصصات.

2/ **قسم الآداب واللغات الأجنبية :** يضم فرعين اللغة الفرنسية واللغة الإنجليزية بالإضافة لمشروع فرع اللغة الألمانية .

#### 4-1 مخابر البحث العلمي :

تضم الكلية ثلاثة مخابر للبحث العلمي

1/ **مخبر الدراسات النحوية اللغوية بين التراث والحداثة :** أنشئ المخبر في 19 -11-2009 من ستة فرق بحث

يصدر هذا المخبر دورية أكاديمية متمثلة في مجلة البحث .

2/ **مخبر الخطاب الحجاجي أصوله ومرجعياته وآفاقه في الجزائر :**

أنشئ المخبر سنة 2012 يتكون من أربعة فرق بحث يصدر عن هذا المخبر دورية بعنوان " **فصل الخطاب** "

3/ **مخبر اللغات والتخييلات والإبداع الأدبي :** أنشئ في 23 مارس 2021.

#### 5-1 الأنشطة العلمية والفكرية والملتقيات الأدبية :

في كل سنة يتم تنظيم العديد من الملتقيات العلمية بالكلية بالإشتراك مع مخابر البحث العلمي وكذا النوادي العلمية

والأدبية والثقافية تضم ناديين علميين أديبين:

1/ **النادي الأدبي بكر بن حماد:** هو نادي أدبي ثقافي يهتم بالنشاطات الأدبية والفكرية بقسم اللغة العربي يضم

العديد من الأعضاء المنخرطين يهتم بتنظيم الملتقيات الأدبية والفكرية وكذا الأمسيات الشعرية ومختلف المسابقات

2/ **النادي الثقافي (BRAuTifuLCoRNeR) الركن الجميل:** يهتم بالنشاطات الثقافية والعلمية

لطلبة فرع اللغة العربية .

**1-6 المجال الزمني :** يقصد به الوقت أو المدة التي إستغرقتها هذه الدراسة الميدانية لإجراء الدراسة، وبعد الحصول على الترخيص بالقبول لإجراء البحث الميداني في كلية الآداب واللغات بجامعة ابن خلدون -تيارت- وبهذا انطلقت دراستنا لهذا الموضوع المتمثل في مهارات الإتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي ابتداء من شهر أفريل الى غاية بداية شهر ماي 2022 م كما تنوعت الزيارات بين الفترات الصباحية والمسائية وقد مرت هذه الفترات بثلاثة مراحل أساسية موزعة كما يلي :

**أ. المرحلة الأولى :** عبارة عن جولات استطلاعية دامت 3أيام من تاريخ 26 أفريل 2022 تم من خلالها التعرف على محيط المؤسسة وكذلك ملاحظة العمال أثناء تأدية عملهم كان هذا انطلاقا من الترخيص الذي قدمته لنا الإدارة الجامعة بعد ذلك انتظرنا القبول لإجراء هذه الدراسة، بحيث كانت هذه المرحلة خطوة هامة لجمع المعلومات على مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي .

**ب. المرحلة الثانية :** بتاريخ 11-05-2022 م اتجهنا للجامعة بهدف جمع واستلام الوثائق التي مكنتنا من التعرف على الجامعة أكثر وتزودنا بمعلومات عنها وتقديم لنا الهيكل التنظيمي التي تسير عليه المؤسسة والتي استغرقت ما يزيد عن أسبوع بتاريخ 15-05-2022م.

**ت. المرحلة الثالثة :** بتاريخ 22-05-2022 م تم توزيع الاستمارة على مختلف فئات العاملين بالجامعة وفي تاريخ 24-05-2022 استلمنا الاستمارة التي وزعناها في الجامعة.

**1-7 المجال البشري :** يقصد به دراسة المجتمع الأصلي الذي يطلق على أفراد مختلف الوسائل والأدوات جمع البيانات الموضوعية لذا تكون الدراسة علمية وعملية ليصل الباحث الى نتائج واقعية فلا بد من تحديد المجتمع الأصلي تحديدا دقيقا واضح.

ولهذا يبلغ عدد أفراد العاملين بالجامعة كلية الآداب واللغات حوالي 230 عامل موزعين كالتالي :

تعداد الأساتذة :

- اللغة والآداب العربي : 81 أستاذا .
- اللغة الفرنسية: 54 أستاذ.
- اللغة الإنجليزية: 34 أستاذ.

• ومجموعهم حوالي 169.

أما تعداد عدد العمال فهم موزعين كالتالي :

• الإداريون : 33 عامل .

• التقنيون : 12 عامل .

• أعوان المكتبة : 05 عمال.

• العمال المهنيون : 02 عاملين.

• المنظفات : 8 عاملات .

• مجموعهم 61 عامل .

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة :

بعد تحديد الهدف الذي تسعى لتحقيقه في البحث في شكل سؤال وتحديد المصطلحات وتقديم دراستنا السابقة وإختيار أسلوب الدراسة وصياغة التساؤلات نكون قد توصلنا لضبط تطور العام لموضوع الدراسة ونحدد نوع المعلومات الواجب جمعها بعد كل هذه الخطوات واختيار المنهج المؤدي الى هذه المعلومات وكذلك الأدوات المستعملة في البحث لهذا يعرف المنهج : "بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول الى نتيجة"<sup>1</sup>.

وبما أن المنهج هو عبارة عن جملة الخطوات المنظمة يتبعها الباحث من أجل الحصول على نتيجة مسطرة فإختيار المنهج

الدراسة مرتبط بطبيعة المشكلة المبحوثة والمجال الذي تنتمي إليه استنادا الى طبيعة دراستنا دراسة وصفية فإن المنهج الذي

اعتمدنا عليه هو المنهج الوصفي التحليلي ، يعرف بأنه دراسة الظاهرة الراهنة كما هو في الواقع دراسة كيفية توضح خصائصها

<sup>1</sup> موريس أنجرس ، ترجم بوزيد الصحرابي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبه للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011، ص172،



ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، و يهتم المنهج بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص كما هو في الوقت الحاضر<sup>1</sup>.

### ثالثا : أدوات جمع البيانات

**1/ الملاحظة :** وهي من أهم أدوات البحث العلمي لأن عن طريقها تحصل على الحقائق والمعلومات لا يتسنى الحصول عليها بالإعتماد على الأدوات الأخرى تعرف بأنها نشاط الذي يقوم به الباحث خلال مراحل البحث لجمع الحقائق التي تساعده على تعيين المشكلة وتحديدتها وكذلك عن طريق استخدام الحواس<sup>2</sup>.

قد اعتمدنا على الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية كما لهذه الأداة دور في الاطلاع على الجو السائد في المؤسسة الجامعية عن طريق القيام بالمهام الوظيفية وكما شملت العلاقات الاجتماعية وإضافة الى معرفة انطباع العاملين وهم ضمن مواقع عملهم.

**2- الاستمارة :** هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة والجمل الخبرية التي على الباحثين الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث<sup>3</sup>.

ولقد مر بناء الاستمارة بتقسيمها الى 4 محاور أساسية بمجموع 28 سؤال حيث تنوعت هذه الأسئلة بين المفتوحة

والمغلقة و بذلك ترك المجال للمبحوثين في إبداء رأيهم حول السؤال وكانت المحاور كالتالي :

- المحور الأول يضم 5 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين ، أما المحور الثاني متعلق بالفرضية الأولى يضم 7 أسئلة حول أنواع الاتصال القيادي داخل المؤسسة، أما المحور الثالث يضم 6 أسئلة المتعلقة بالفرضية الثاني مهارات الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي.
- عرض الأسئلة الاستمارة على المشرف

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدوات طرق إحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،2011، ص 172

<sup>2</sup> خالد أحمد فرحات ، رائد عبد الخالق " عبد الله العبيدي "، مناهج البحث العلمي ، دط، دار الأينان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003، ص43.

<sup>3</sup> أحمد عارف العساف ومحمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008،ص254.

- تحكيم الاستمارة بعرضها على مجموعة من الأساتذة ، والأساتذة المحكمين هم الأساتذ أم الرتم نور الدين ، والأساتذ  
خريش زهير، الأستاذ شيخ علي ، الأستاذة بن مفتاح خيرة ، الأستاذة بن براهيم دليلة.

### 3/ السجلات والوثائق :

تمت الإستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تحصلنا عليها من المؤسسة ميدان الدراسة هذه الوثائق وتحليلها  
و استخدام كل ما يمكن أن تحتويه على بيانات ومعلومات تساعد على إثراء موضوع البحث وتمثلت هذه الوثائق في الهيكل  
التنظيمي ومختلف المهام الوظيفي التي تقوم به المؤسسة.

### رابعا : عينة الدراسة وكيفية اختيارها

من أجل الدراسة العلمية لا بد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث في إطار المنهجية يتم تحديد نوع العينة  
المناسبة كأساس للبحث. وتعرف بأنها هي عبارة عن جزء من المجتمع المقصود بالدراسة حيث يتكون مجتمع الدراسة التي أجريناها  
على مجموع العمال في الجامعة بكلية الآداب واللغات ، بلغ عددهم 230 عامل وقد اخترنا عينة عشوائية مكونة من 69  
عامل.

**والعينة العشوائية البسيطة :** هي التي تتطلب فيها ضرورة حصر الكامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة  
ومعرفتها ليتم لاحقا اختيار من بين تلك العناصر بموجب هذه العينة ويعطي لكل عنصر من عناصر المجتمع الدراسة الأصلي  
فرصة لظهور نفسها في العينة المختار<sup>1</sup>.

وقد اخترنا في دراستنا عينة بسيطة من مجموع العمال الكلي داخل الجامعة بكلية الآداب واللغات وكانت نسبة  
هذه العينة 30% أي ما يعادل 69 عامل .

$$X = \frac{230 \times 30}{100} = 69$$

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دط ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999، ص 88

## الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً : - عرض وتحليل نتائج الدراسة .

- عرض وتحليل البيانات الشخصية .

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى .

- عرض وتحليل نتائج فرضية ثانية .

ثانياً : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .

- النتائج الجزئية للدراسة .

- نتائج الفرضية الأولى .

- نتائج الفرضية الثانية .

- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

تحليل البيانات الشخصية :

الجدول الأول : توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62.32%	43	الذكر
37.69%	26	الأُنثى
100%	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن أغلب المبحوثين من الذكور بنسبة 62.32% في حين تمثل نسبة 37.69% إناثا

الجدول (02) توزيع المبحوثين حسب حالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
42.02%	29	متزوج
57.98%	40	أعزب
/	/	مطلق
100%	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (02) العزاب 57.98% ونسبة المتزوجين 42.02% أما بالنسبة للمطلقين فهي معدومة ،

إذن الحالة الاجتماعية بالكلية بنسبة لعزاب أعلى من نسبة المتزوجين.

الجدول رقم (03) : توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	ثانوي
100	69	جامعي
%100	69	المجموع

يتضح لنا من الجدول (03) أن المستوى التعليمي في كلية الآداب كالتالي : حاملي الشهادات الجامعية 100%

ونسبة التعليم الثانوي 0% هذا ما يدل على أن جميع الإداريين والأساتذة والموظفين هم خريجي الجامعات وهذا ما يساهم على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصال.

الجدول رقم (04) : توزيع الباحثين حسب لأقدمية المهنة

النسبة	التكرار	الأقدمية المهنية
%37.68	26	أقل من 5 سنوات
%36.23	25	من 5 الى 10 سنوات
%26.08	18	أكثر من 10 سنوات
%100	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (04) أن الأقدمية في العمل كانت كالتالي : أقل من خمس سنوات 37.68% أما عن فئة

من 5 الى 10 سنوات قدرت ب 36.23% أما بالنسبة ما فوق 10 سنوات قدرت ب 26.08% وبالتالي المؤسسة هنا تقوم بتكوين عمال أكفاء .

الجدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة

النسبة	التكرار	مكان الإقامة
95.65%	66	حضري
4.35%	3	ريفي
100%	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مكان الإقامة معظم مكان حضري والذي قدر ب 95.65% حيث قدرت نسبة

الريف 4.35% .

تحليل وتفريغ البيانات الخاصة بأناإتصال القيادي وتأثيرها على الرضا الوظيفي :

-عرض وتحليل نتائج فرضية الأولى :

الجدول 1: يبين مدى وجود التواصل في محيط العمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
84.05%	58	دائما
15.95%	11	أحيانا
100%	69	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول (1) أن نسبة 84.05% أجابوا على أن هناك تواصل في محيط العمل و 15.95%

أجابوا أحيانا، ومن هنا نستنتج أن هناك تواصل فعال في محيط العمل .

الجدول 2: يبين نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
65.21%	45	رسمي
5.80%	4	غير رسمي
28.99%	20	الاثنتين معا
100%	69	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أنه نسبة 65.21% أن الإتصال السائد هو اتصال رسمي و 5.80% غير رسمي وأخيرا

28.99% أجابوا أن الاتصال السائد بينهم يكون رسمي وغير رسمي ومن هنا نستنتج أن الاتصال السائد داخل كلية الآداب واللغات اتصال رسمي باعتبارها النسبة الأكبر .

الجدول الثالث : يمثل أكثر نوع اتصال رسمي داخل المؤسسة ؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
14.50%	10	اتصال صاعد
/	/	اتصال هابط
85.50%	59	اتصال أفقي
100%	69	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول(3) أن نسبة 85.50% من المبحوثين أجابوا أن أكثر نوع اتصال رسمي داخل المؤسسة

اتصال أفقي بين المصالح والمكاتب ونسبة 14.50% يرون أن أكثر نوع اتصال رسمي اتصال صاعد ، أما بالنسبة للإتصال الهابط فكانت منعدمة 0% ومن هنا نستنتج أن نوع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة هو اتصال الأفقي .

الجدول الرابع : يمثل صعوبات الاتصال بالمسؤول المباشر

النسبة	التكرار	الاحتمالات
23.9%	16	نعم
76.81%	53	لا
100%	69	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول (4) أن نسبة 76.81 أجابوا أنه لا يوجد صعوبات في الاتصال بالمسؤول المباشر في حين كانت نسبة 23.19% أجابوا أن هناك صعوبة في الاتصال بالمرؤوس وذلك لأن نظام الاتصال مغلق بينهم وبين الإدارة .

الجدول 5: يوضح العمل في ظل الاتصال الرسمي وتحقيقه للرضا الوظيفي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
72.46%	50	نعم
27.54%	19	لا
100%	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا أن الاتصال الرسمي يحقق الرضا الوظيفي حيث أن

نسبته كانت 72.46% ونسبة 27.54% يرون أن الاتصال الرسمي لا يحقق الرضا لديهم و في الأخير نستنتج أن الاتصال

الرسمي يتم من خلاله توجيه العمل والموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق مجموع من الأطر والقنوات الرسمية والتي تتميز

بالصرامة والجدية والإلتزام بكل القوانين المعمول بها .



جدول 6: يمثل دعم الادارة الجامعية للاتصالات الغير الرسمية بين زملاء.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
69.56%	48	نعم
30.43%	21	لا
100%	69	المجموع

يوضح الجدول (6) أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا أن الإدارة الجامعية تدعم الاتصال غير الرسمي بنسبة

69.56% تليها نسبة 30.43% أجابوا أن الإدارة لا تدعم الاتصال الرسمي ومن خلال النسب التي تحصلنا عليها نرى أن الاتصال الغير رسمي يكون بين زملاء العمل بعيدا عن خطوط السلطة والقيود التي يفرضها التنظيم الرسمي تبع هذا النوع من الاتصالات بسبب العلاقات الاجتماعية وهو ما يفسر أنه ركيزة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي .

الجدول 7: يوضح تعرف الجامعة على مشاكل موظفيها من خلال اتصالات صاعدة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
28.99%	20	نعم
71.01%	49	لا
100%	69	المجموع

يتضح من خلال جدول (7) أن 71.01% من المبحوثين لا يتلقون دعم طرف مسؤوليهم في التعرف على مشاكلهم

من خلال اتصالات صاعدة بينما أجاب 28.99% من مبحوثين أنهم تلقوا دعما من طرف مسؤولي في التعرف على مشاكلهم

من خلال اتصالات صاعدة وبالتالي يمكن القول أن أغلب المبحوثين لم يسبق لهم أن تلقوا أي دعم وهو ما ينعكس

بالسلب للموظف وبالتالي إحباط نفسية الموظف وعدم رضاه مع محيطه في العمل.

تحليل وتفريغ البيانات الخاصة بمهارات الاتصال القيادي وتأثيرها على الرضا الوظيفي

-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول الأول : يمثل التقييم للاتصال القيادي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
14.4%9	10	أداة لحل مشاكل المؤسسة
4.34%	3	أداة لحل مشاكل العامل
81.16%	56	حل مشاكل المؤسسة والعامل معا
/	/	لا أهمية له
100%	69	المجموع

يتضح من خلال الجدول (1) أن الاتصال القيادي مهم داخل المؤسسة ومن خلال قراءتنا كانت نسبة 81.16%

أجابت على أن الاتصال القيادي يساهم في حل مشاكل المؤسسة والعامل ونسبة 14.49% أداة لحل مشاكل المؤسسة و

4.34% أداة لحل مشاكل العامل ، وأخيرا نستنتج أن الاتصال القيادي له أهمية بالنسبة للمؤسسة والعامل.

الجدول الثاني : يمثل أهمية مهارات الاتصال لأداء مختلف المهام والوظائف

النسبة	التكرار	الاحتمالات
100%	69	نعم
/	/	لا
100%	69	المجموع

يتضح من خلال الجدول (2) المتعلق بمهارات الاتصال أن نسبة 100% من عينة الدراسة يرون أن مهارات

الاتصال مهمة لأداء مختلف المهام والوظائف وذلك راجع للهدف من الاتصال و هو توجيه الأوامر وهذا من أجل تأدية العمل

على أكمل وجه والحصول على أفضل النتائج.

## الجدول الثالث : يمثل استراتيجية الاتصال القيادي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
88.40%	61	نعم
/	/	لا
11.60%	8	أحيانا
100%	69	المجموع

من خلال الجدول (3) يتضح أن 88.40% من المبحوثين أجابوا بأن القائد يتبع استراتيجية للاتصال في المؤسسة فيما

11.60% أجابوا أحيانا يتبع القاعد استراتيجية للاتصال ، إذا من خلال مقارنة للنسب السابقة يتضح أن استراتيجية

الاتصال القيادي ضرورية للمؤسسة.

## الجدول الرابع : بين أن المحادثة الشفوية مع الرئيس تساعد على الأداء بدقة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
92.75	64	نعم
7.25	5	لا
100%	69	المجموع

من خلال الجدول (4) المتعلق بكيفية المحادثة الشفوية مع الرئيس نلاحظ أن نسبة 92.75% من عينة الدراسة ترى

أن الاتصال بالرئيس يتم عن طريق التوجه للمكتب وهذا يدل على وجود اتصالات مفتوحة بين العمال و الرئيس وهذا راجع

الى العلاقة الجيدة بين العمال والمسؤول في حين أن نسبة 7.25% يرون أن المحادثة الشفوية مع الرئيس عن طريق تقديم

طلب وهذا راجع لجدية الموضوع المطروح.

جدول الخامس : يوضح لنا العلاقات الموجودة بين متغيرين الجنس ومدى تعزيز مهارات الاتصال القيادي لروح التعاون

بين العاملين .

المجموع		ذكر		أنثى		الجنس
/	تكرار	/	تكرار	/	تكرار	5
%95.66	66	%93.02	40	26	26	نعم
%4.34	3	%6.98	3	/	/	لا
%100	69	%100	43	%100	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (5) الذي يوضح لنا تعزيز مهارات الاتصال القيادي روح التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع انتاجية العمل وفقا لمتغير الجنس فوجدنا أن أغلبية الذكور يفضلون مهارات الاتصال القيادة لخلق روح التعاون بين العاملين بنسبة تقدر 93.02% بينما الإناث بنسبة 40% وكانت بنسبة 6.98% من ذكور لم توافق على مهارات الاتصال القيادي في تعزيز روح التعاون للعاملين.

يتضح لنا من خلال النسب أن اللذين فظوا مهارات الاتصال القيادة في تعزيز روح التعاون من فئة ذكور بنسبة 93.02% وبالتالي تعتمد جامعة ابن خلدون من طرف الإدارة على الاتصال من أجل تحقيق روح التعاون ورضا العامل. الجدول 6: يمثل متغير الحالة الاجتماعية وعلاقته بتشجيع المسؤول موظفين بخصوص العمل .

المجموع		لا		نعم		6
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	الحالة الاجتماعية
%42.02	29	%52.95	9	%38.46	20	أعزب
%57.98	40	%47.05	8	%61.54	32	متزوج
%100	69	%100	17	%100	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه يوضح لنا الحال الاجتماعية وتشجيع المسؤول للموظفين بخصوص العمل، إن أعلى النسب سجلناها هي نسبة اعزاب قدرت ب 61.54% أجابوا أن المسؤول يقوم بتشجيعهم بخصوص العمل كذلك

سجلنا لدى الباحثين متزوجون نسبة إجابتهم 38.46% حيث نسبة 52.95% من المتزوجين و 47.05% عزاب صرحوا بعدم تشجيع المسؤول لديهم ، وبالتالي يمكن القول أن هذا الأمر قد ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي من خلال تشجيع الموظف وتحفيزه فخلق جو تشاركي قائم على الاحترام والتشجيع وهذا من شأنه يزيد من ولاء الموظف وتحقيق رضا الوظيفي تجاه محيطه في العمل ، أم الذين لا يلتقون تشجيع فقد يمكن أن يكون ذلك راجع لطبيعة المسؤول الصعبة أو عزلة الموظف.

### النتائج الجزئية للدراسة :

أكدت لنا النتائج المتحصل عليها من خلال تفرغ البيانات في الجداول المذكورة أعلاه التي وزعت على كل من رؤساء المصالح والمكاتب والأساتذة على أن أغلبية الباحثين هم ذكور ولا حظنا أن الحالة الاجتماعية أغلبهم عزاب بالإضافة الى أن أغلب الباحثين ذو مستوى تعليمي عالي حيث بينت النتائج المتحصل عليها أنهم ذو مستوى جامعي حيث كانت أعلى بنسبة الأقدمية المهنية ما بين أقل من 5 سنوات ومن 5 سنوات الى 10 سنوات ومعظم الباحثين مكان إقامتهم حضري .

### اختبار صحة الفرضيات :

#### الفرضية الرئيسية :

"مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي"

الإتصال القيادي الفعال يؤدي الى تحسين ودعم أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل فالفرد لا يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر ، مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة مباشرة بالرضا عن العمل وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل.

#### الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : إن أنواع الاتصال لها تأثير على رضا العاملين وتظهر نتائج هذا التأثير من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة رضاهم وتحسين أدائهم ونتائج الدراسة اعتمادا على التواصل في محيط العمل أظهرت أنها جيدة بنسبة 84.05% من خلال الجدول الأول وهذا ما يدل على أهمية تواصل بين العاملين داخل العمل وتبين لنا أن الاتصال السائد والأنسب للجامعة هو اتصال رسمي وهذا ما أكدته نتائج الجدول (02) وتؤكد لنا من خلال الجدول (3) أن أكثر نوع اتصال رسمي اتصال أفقي

بين المصالح والمكاتب وهذا راجع الى طبيعة العمل داخل المؤسسة بنسبة قدرت ب 85.50% حيث صرح الموظفون أنهم لا يواجهون صعوبة في الاتصال بالمسؤول مما يسهل عملية الاتصال والتواصل.

وهذا ما أكدته نتائج الجدول (4) بنسبة قدرت 76.81% أما بالنسبة لتعرف الإدارة الجامعية على مشاكل موظفيها من خلال الاتصالات الصاعدة معظم الباحثين لا يتم التعرف على مشاكلهم بنسبة 71.01% مما يآثر سلبا على رضا الموظف وقد تبين من خلال الجدول (5) أن أغلبية موظفي كلية الآداب واللغات والمقدرة نسبتهم 72.46% أكدوا أن نظام داخلي الكلية في ظل الاتصال الرسمي يساهم في تحقيق الرضا لديهم ، حيث تدعم الادارة الجامعية الاتصالات الغير رسمية فهو يساهم في نجاح الاتصال وذلك لسهولته ومرونته، وفي الأخير نستنتج أن الاتصال القيادي الرسمي وغير الرسمي له تأثير على أداء العاملين ايجابا حيث يؤدي الى تحسينه الى الأفضل إضافة الى شعوره بمعنى وظيفته وتحقيق رضاه الوظيفي ومنه نقول أن الفرضية الأولى قد تحققت كليا .

**الفرضية الثانية : توفر مهارات الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي .**

يلعب الاتصال القيادي دورا مهما وفعالا بكلية الآداب واللغات نظرا لمختلف الأنشطة التي يقوم بها موظفي الكلية حيث أكد أفراد العينة أن الاتصال القيادي هو أداة لحل مشاكل المؤسسة والعامل معا قدرت بنسبة 81.16% ويرجع استعماله الى ضرورة شرح أهداف وسياسات الإدارة ونقل القرارات كما أن مهارات الاتصال القيادي تزود العمال بمختلف المعلومات وهذا ما تبين من خلال الجدول (2) بنسبة 100% ويتضح لنا أن الفئة الأكبر معبرة عن تشجيع المسؤول للموظفين بخصوص العمل مما يعزز روح التعاون بين العاملين والثقة بين رؤساء والمرؤوسين مما يرفع الدافعية والرغبة في العمل قدرت ب 61.54% ونتائج الدراسة اعتمادا على أداة دراسة العلاقة بين متغير الجنس ومدى تعزيز مهارات الاتصال القيادي لروح التعاون بين العاملين أظهرت أنها حسنة بنسبة 93.02% وذلك من خلال معاملة المسؤول للأتباع وطرق تسيير المؤسسة فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين عامل مهم على المرودية وإنتاجية المؤسسة.

اظهرت نتائج أن القائد يتبع استراتيجية الاتصال وهي التي تؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلف اتصال فعال منها متعلقة بالمرسل كالمصداقية ووجود مهارات اتصالية ... الخ مثل فعالية الكلام والكتابة والانصات والاقناع ، العلاقة بين بين القائد والاتباع هي علاقة تأثير وتأثر ، وما نستنتج أن الفرضية الثانية تحققت كليا .

## نتائج الدراسة : في ضوء الدراسة السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يتبعها الباحث في توضيح مسارات البحث ، وفي هذه الدراسة كانت هناك تشابهات وبعض التقاطعات مع الدراسات الأخرى من الجوانب ونجد في هذا الإطار أن :

دراسة "الظاهر أجغم" بعنوان واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة منتوري وباجي مختار نموذجاً والتي توصلت أن اللغة دوراً في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر ويعتبر حاسم بالرغم من التفاوت في استخدام اللغات كذلك الاتصال الكتابي غير ملائم داخل المؤسسة يلعب دور هام في ترشيد مختلف العمليات الإدارية وتفقت مع دراستنا أما من جانب التقاطعات فتقاطعة دراسة الطالب أجغم مع دراستنا في نقطة الاتصال الصاعد فدراسة الطالب خلصت الى الاتصال الصاعد سهل ومفتوح أي يعني قلة المعوقات أما دراستنا إختلفت معها فهي دراستنا توصلنا أن الاتصال الأفقي أكثر استخدام في نقل إنشغالات الموظفين عكس دراسة الطالب.

وتعتبر دراسة الطالب "بوعطيط جلال الدين" من أهم الدراسات التي توصلت الى جانب مهم من دراستنا من حيث المعلومات المقدمة من الإدارة سواء عن طريق الشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات لتحقيق أهداف المؤسسة . واختلفت دراسة الطالب "بوعطيط" مع دراستنا حيث خلصت دراسته الى أن الاتصال الصاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أما نتائج دراستنا خلصت أن الإدارة لا تراعي مشاكل موظفيها من خلال الاتصالات الصاعدة. ودراسة الطالب "معروف هواري" توصلت أن عدم رضا العمال عن عملهم وبينما خلصت نتائج دراستنا أن العمال راضيين عن عملهم وهذا ما خلص أن الدراسة الطالب لم تتفق مع دراستنا.

وكما أكدت دراسة الطالب "عبد الرحمان عزيزو" أن معظم العمال راضيين عن عملهم وهذا ما إتفق مع دراستنا وبالتالي أصبح الاتصال يمثل العامل المهم لدى العمال في المؤسسات وما يحققه من رضا للعاملين داخل المؤسسة .

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية مفادها :

- يؤثر أنواع الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي .
- تؤثر مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي، وعليه يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة مفادها :
- تؤثر مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة ثبت صدقها ميدانيا .

## توصيات الدراسات:

من خلال المراحل المتعددة التي مررنا بها خلال إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع خلصت الى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد يتم تبني بعضها والعمل بها من أجل زيادة رضا الموظف بجامعة ابن خلدون كلية الآداب واللغات تمثلت هذه التوصيات في :

- دعوة الباحثين للتوجه والتعمق في هذا النوع من الدراسات .
- ضرورة توافر المؤسسة على الوسائل التكنولوجية حتى تستطيع تنفيذ استراتيجية اتصالية وخلق الاتصال الفعال بين طرفين الاتصال القيادي .
- مراعاة مشاكل الموظفين .
- تعزيز العلاقات الانسانية بين الإدارة وموظفيها.
- العمل على تشجيع الاتصال الصاعد.
- دعم وتحفيز ورعاية الجانب النفسي للموظف .
- تشجيع الموظف على طرح آرائه وأفكاره وخلق جو تنافسي يغلب عليه روح الابداع والمنافسة .

## الصعوبات:

- لا يخلو أي عمل أو بحث علمي كان من الصعوبات و المشاق التي تعرقل إنجازه أو استكماله .
- أول صعوبة واجهتنا خلال مرحلة إنجاز هو قلة المصادر والمراجع.
- عدم الجدية وتجاوب الباحثين معنا بالقدر الكافي.
- وأكثر صعوبة واجهتنا هي استرجاع الإستمارة من الباحثين هذا ما أضع الكثير من الوقت وخاصة الجهد في جمعها من الكلية.



## ملخص الدراسة :

موضوع " مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي " بكلية الآداب و اللغات " تيارت " تتمحور الاشكالية البحثية حول معرفة : هل يؤثر الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؟. ومن أجل ضبط هذه الاشكالية والتحكم في أبعادها البحثية نطرح سؤالين فرعيين :

1- هل يؤثر أنواع الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي .

2- هل تؤثر مهارات الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي.

ومن الدراسة الميدانية 28 يوما حيث 2022/04/26 الى غاية 2022/05/24 تم استخدام فيها المنهج الوصفي

التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على الاستمارة تتكون من محورين " فيها 18 سؤال ، كما تم ( استخدام الملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات من الميدان.

حيث يتكون مجتمع الدراسة التي أجريناها على مجموع العمال في الجامعة بكلية الآداب واللغات يبلغ عددهم 230 عامل

وقد اخترنا عينة عشوائية بسيط 69 عامل.

ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية تم التوصل الى النتائج التالية :

- تحقق الفرضي الأولى ميدانيا مفادها يؤثر أنواع الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي
- تحقق الفرضية الثانية ميدانيا مفادها تؤثر مهارات الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي.
- ثبت الهدف الميداني للفرضي العام والتي مفادها يؤثر الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .

Study summary:

The topic of "Leadership Communication in Achieving Job Satisfaction" at the Faculty of Arts and Languages "Tiaret"

The research problem revolves around knowing: Is communication with participation in public relations in the Kingdom of Saudi Arabia?

In order to control this problem and its research dimensions, we ask two sub-questions:

- 1- Do the types of leadership communication affect job satisfaction?
- 2- Are leadership communication skills on job satisfaction?

From the field study 28 days, where 04/26/2022 until 5/24/2022, then using the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study. .

The study population that we conducted consists of a total of 230 workers at the university in the College of Arts and Languages, and we chose a simple random sample of 69 workers.

خاتمة

## الخاتمة:

لقد تناولت الكثير من الدراسات بالبحث علاقة الاتصال بمختلف الظواهر التنظيمية ولا حظت مدى أثره في العلاقات الداخلية وأثره في الإنتاج وفي معنويات العاملين ، خاصة وأنه يعتبر ذو دور محوري ومركزي داخل أي تنظيم مهما كانت طبيعته وله جانب إنساني وآخر رسمي ومن ذلك يبدو أن نجاح أي تنظيم يتوقف على استراتيجية الاتصال التي يعتمدها في المستوى الانساني وفي المستوى العلمي .

وفي كل مرة تظهر متغيرات جديد على القائمين بالإتصال أخذها في الاعتبار ، فكما كان من الضروري الأخذ في الاعتبار الثقافات المتعددة فإنه أصبح من الضروري أيضا الأخذ في الاعتبار تعدد الجماعات المهنية وتعدد خصائصها وحاجاتها ووسائل اقتناعها والأخذ في الاعتبار المنافسة الشديدة في المستوى المحلي والعالمي ، وحرية التعبير لدى السكان المحليين خاصة الذين يتعاملون مع إدارة المؤسسات بصفة عامة ، وكذا التعددية السياسية وكثافة المعلومات وسرعة انتشارها وهذا ما فرض التحول من التركيز على الطاقة كعامل قوة للتنظيم الى التركيز على الاتصال والتحكم في مساره.

لقد تم التأكد من الدراسة التي أجريناها بالجامعة والتي أشرنا إليها سابقا أن الاتصال القيادي المعتمد من طرف الادارة الجامعة بمختلف مهاراته وأنواعه له دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة وقد تبين لنا أيضا دور الاتصال من طرف المسؤول يحفز ويشجع ويدعم الموظف من خلال تحسيسه بالإتتماء وهو ما يساعد في دفع الموظف لبذل المزيد من الجهد في عمله وبالتالي يلعب الاتصال القيادي دورا إيجابيا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال المؤسسة الجامعية .

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ( الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي ، الطبعة الثانية ، دار النهضة للنشر والتوزيع، 1979
2. أحمد عارف العساف ومحمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008
3. أحمد فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2008.
4. أميرة منصور عليسلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية مصر، 2005
5. بشار وليد ، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، اردن ، عمان ،2009
6. بشير العلاقة ، القيادة الإدارية ، الطبعة العربية ، دار اليازوني العلمية لنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ،2010
7. جمال العقبة، مؤسسات الاعلام و الاتصال، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010
8. جودت عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدوات طرق إحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،2011
9. حسين محمود كرم، مهارات الاتصال وعالم الاقتصاد وادارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع،2010
10. خالد أحمد فرحات ، رائد عبد الخالق " عبد الله العبيدي "، مناهج البحث العلمي ، دط، دار الأينان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003
11. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصالات والعلاقات العامة، الطبعة دار الجسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2013<sup>1</sup> \_  
رضوان بلخيري، مدخل الاتصال المؤسسي، بدون طبعة، دار القرطبة، للنشر والتوزيع
12. سعيد بن عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ،دون طبعة . القاهرة ، 2000
13. سلطان محمد السعيد أنور السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية 2003
14. سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ،  
2011
15. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الثانية ، 2006

16. صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت لبنان، 2001 عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، طبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005
17. طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1985
18. ع، عمان 2001
19. عادل عبد الرزاق هاشم : القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دون طبعة ، اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010
20. علي عسكر، الأسس الفنية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2009
21. عمر طراونة : استراتيجية الادارة الحديثة، الطبعة، 1، دار البداية للنشر والتوزيع 2012
22. عيشوي فريد، الاتصال في إدارة الأزمات ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2011
23. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف : الادارة، دار الطبعة الأولى أسامة للنشر والتوزيع، 2010، الأردن، عمان
24. فرج طريف شوقي، السلوك التنظيمي والفعالية الإدارية ، دون طبعة دار وائل للنشر ، عمان ، 2000
25. فريد كورتل، ترجمة : إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010
26. فضيل دليو : الاتصال في المؤسسة ، الطبعة الاولى ، قسنطينة ، مخبر على اجتماع جامعة منتوري قسنطينة 2003
27. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، بدون طبعة
28. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004
29. ليدل هارت، الاستراتيجية وتاريخها في العالم، تر: الهيثم الأيوبي طبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت لبنان، 1967،
30. مايك فريدمان ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان فن القيادة الإستراتيجية ، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2006
31. محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع .
32. محمد الصيرفي: تنمية المهارات الادارية السلوكية للعاملين الجدد، دون طبعة، مؤسسة دروس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009 م

33. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008
34. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله ، الادارة ، علم التطبيق، ط1، ط2، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، 2001، 2008
35. محمد سعيد أبو نور سلطان : السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، الدار الجامعية الجديدة ، ، مصر ، 2003
36. محمد سلطان حمو، الاتصالات الادارية، بدون طبعة، دار الراتب للنشر والتوزيع، 2015
37. محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دط ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999،
38. محمد عمر الطنوبي ، قراءات في علم النفس الاجتماعي ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، مصر
39. محمد يوسف عقله ، ادارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، 1432هـ
40. مصطفى محمد:الرضا ، دار ابن النفيس الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، طبعة الأولى ، عمان ، 2018
41. مصطفى محمد ، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ، الطبعة الأولى ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017،
42. منال البارودي ، الرضا الوظيفي وقت التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط1، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2015
43. منصور فهمي ، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والخوافز ، دار النهضة العربية ، لبنان، 1984
44. موريس أنجرس ، ترجم بوزيد الصحراري وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبه للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011
45. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، بدون طبعة بدون ناشر
46. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة ، بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع 2001
47. نوري ، تسير الموارد البشرية ، دار الديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع بدون طبعة ، 2010
48. هاشم فوزي العبادي، يوسف جحيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور اداري، قراءات وبحوث طبعة1، داراليازوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001



49. هاني خلف خليل الطراونة ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي الطبعة الأولى ، دار ياقا العلمية للنشر والتوزيع ، ، الأردن عمان ، 2016
50. هاني خلف خليل الطراونة ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، 2016
51. هاني خلف خليل الطاون ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، ط1، دار ياقا العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن عمان
52. وائل مختار اسماعيل، ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات ،الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م 1430هـ ،
53. وليد حليم غازي ، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي ، ط1، دار الجامعية ، الاسكندرية ، 2010-2011

#### رسائل جامعية:

1. أسماء سعودي ، البعد الاتصالي داخل المؤسسة دراسة حالة للمديرية العام لإتصالات الجزائر ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2011/2012
2. أكساس نريمان وقادري أمينة ، المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي ، رسالة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع العمل والتنظيم ، 2011-2012
3. باية بوزة، الاتصال الداخلي ودوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، المروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012\_2013
4. زاهية غزيون ، ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسس الاقتصادي ، رسالة لنيل ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر سكيكدة ، الجزائر 2007
5. عبد الحفيظ القيزي ، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر ، 2011-2012
6. عبد الله ثاني : محمد النذير ، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر رسالة 9 شهادة الماجستير ، جامعة السانية وهران ، 2009-2008
7. عزيزون زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة " ، وحدة نوميديا ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطين ، 2006-2007

8. كنان علم الدين مداح ، اعوامل المؤثر في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين ، في شركة جابر لخدمات التأجير ، رسالة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامع سوريا ، 2015
9. نور الدين عسلي الإدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008-2009
10. نور شنوفي ، تفصيل نظام تقديم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005

#### المجلات:

1. محمد قرزير ، مريع محيادي : " دور التغيير التنظيم في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية " مجلة العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية " ، عدد 47 ، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة ، جوان ، 2007

قائمة الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل - ماستر 2 -

إستمارة بحث

مهارات الإتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات

تحت إشراف :

عرباوي

إعداد الطالبتين:

✓ قوادرية بوجلطي قدارية

✓ هنان عائشة

الموسم الجامعي

1442-1443هـ/2021-2022م

## البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

الجنس

الحالة الاجتماعية

أعزب

متزوج

مطلق

المستوى التعليمي :

ثانوي

جامعي

الأقدمية المهنية

من 5 الى 10  ات

أقل من خمس سنوات

أكثر من 10 سنوات

مكان الإقامة

حضري

ريفي

المحور الأول : تؤثر أنواع الاتصالات القيادي على الرضا الوظيفي ؟

هل تتواصل مع محيطكم في العمل

دائما

أحيانا

مانوع الاتصال داخل مؤسستكم

رسمي

غير رسمي

الاثنين معا

ما أكثر نوع الاتصال رسمي داخل مؤسستكم

اتصال هابط

اتصال صاعد

اتصال افقي بين المصالح و المكاتب

هل توجد صعوبات في الاتصال كمسؤولكم المباشر؟

نعم  لا

إذا كانت بنعم فيما تتمثل هذه الصعوبات؟.....

عدم درايتك بالإجراءات اللازمة للاتصال بالمرؤوسين

نظام الاتصال مغلق بينك وبين الإدارة

أخرى تذكر.....

هل العمل في ظل الاتصال الرسمي يحقق الرضا عن العمل لديكم؟

نعم  لا

هل تدعمكم الإدارة الجامعية الاتصالات غير رسمية بينك وبين زملائك

نعم  لا

كيف ذلك؟.....

هل تتعرف الإدارة لجامعة على مشاكلكم من خلال اتصالات صاعدة

نعم  لا

**المحور الثاني : هل تؤثر مهارات الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي؟**

ماهو تقييمك لمهارات الاتصال القيادي؟

أداة لحل مشاكل المؤسسة

أداة لحل مشاكل المؤسسة والعامل مع

هل ترى أن مهارات الاتصال مهمة لأداء مختلف المهام والوظائف داخل مؤسستكم الجامعية

نعم  لا

هل لديكم قناعة بأن اعتماد على استراتيجية الاتصال القيادي ضرورية للمؤسسة ورضا العامل

نعم  لا

هل المحادثات الشفوية مع رئيسك المباشر تساعد على أداء عملك بدقة

نعم  لا

هل تعزز مهارات الاتصال القيادي روح التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع انتاجية العمل

نعم  لا

كيف ذلك؟.....

هل تتلقون تشجيع من المسؤول بخصوص العمل؟

نعم  لا

## ملخص الدراسة :

موضوع " مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي " بكلية الآداب و اللغات " تيارت " تتمحور الاشكالية البحثية حول معرفة : هل يؤثر الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؟.

ومن أجل ضبط هذه الاشكالية والتحكم في أبعادها البحثية نطرح سؤالين فرعيين :

3- هل يؤثر أنواع الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي .

4- هل تؤثر مهارات الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي.

ومن الدراسة الميدانية 28 يوما حيث 2022/04/26 الى غاية 2022/05/24 ثم استخدام فيها المنهج الوصفي

التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على الاستمارة تتكون من محورين " فيها 18 سؤال ، كما تم ( استخدام الملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات من الميدان.

حيث يتكون مجتمع الدراسة التي أجريناها على مجموع العمال في الجامعة بكلية الآداب واللغات يبلغ عددهم 230 عامل

وقد اخترنا عينة عشوائية بسيط 69 عامل.

ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية تم التوصل الى النتائج التالية :

- تحقق الفرضية الأولى ميدانيا مفادها يؤثر الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي
- تحقق الفرضية الثانية ميدانيا مفادها تؤثر مهارات الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي
- ثبت الهدف الميداني للفرضية العامة والتي مفادها يؤثر الاتصال القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .

### Study summary:

The topic of "Leadership Communication in Achieving Job Satisfaction" at the Faculty of Arts and Languages "Tiaret"

The research problem revolves around knowing: Is communication with participation in public relations in the Kingdom of Saudi Arabia?

In order to control this problem and its research dimensions, we ask two sub-questions:

1- Do the types of leadership communication affect job satisfaction?

2- Are leadership communication skills on job satisfaction?

From the field study 28 days, where 04/26/2022 until 5/24/2022, then using the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study. .

The study population that we conducted consists of a total of 230 workers at the university in the College of Arts and Languages, and we chose a simple random sample of 69 workers.