



دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين
-دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة-

*The role of official communication in achieving job satisfaction
among executive workers*

-A field study at the Youth Institutions Office of the state of tebessa-

صوالحية غنية¹، عابدي لدمية²

¹ جامعة العربي التبسي - تبسة، (الجزائر). ghania.soualhia12@gmail.com

² جامعة العربي التبسي - تبسة، (الجزائر). ladmiaabdi@yahoo.com

تاريخ النشر: 2019.07.30

تاريخ القبول: 2019.06.08

تاريخ الإستلام: 2019.05.21

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، وذلك برصد طبيعة الاتصال الرسمي السائد، ومدى إحساس العمال التنفيذيين بالرضا الوظيفي، ورصد علاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي، اعتمدنا المنهج الوصفي والاستبيان، وقمنا بمسح شامل للعمال التنفيذيين بالديوان، وتمثلت أهم النتائج في أن أغلب المبحوثين يرون أن الاتصال الرسمي، هو التفاعل المعلوماتي الدائم بين الإدارة والعمال، حيث تم رصد توازن بين نمطي الاتصال النازل والاتصال الصاعد داخل الديوان، وأقر أغلب المبحوثين أنهم راضون عن وظيفتهم، وراضون إلى حد ما على أسلوب اتصالات الرئيس بهم، وعليه تأكيد على وجود علاقة تكامل بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي بالمؤس.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الرسمي، الرضا الوظيفي، العمال التنفيذيين، ديوان مؤسسات الشباب.

Abstract

The study aimed to identify the role of official communication in achieving job satisfaction among the executive workers at the Youth Institutions Office of the state of Tebessa, by monitoring the nature of the official communication prevailing, and the extent of the sense of the executive workers satisfaction of the job, and monitoring the relationship of official contact with job satisfaction, We adopted the descriptive approach, and the questionnaire, and conducted a comprehensive survey of the executive workers in the office, The most important results were that most respondents see that official communication is the constant information interaction between management and workers, Where a balance was observed between the two types of communication downlink and upward communication within the office, and most of the respondents agreed that they were satisfied with their job and were somewhat satisfied with the president's communication style, He stressed the existence of a complementary relationship between the official communication and the job satisfaction of the Office.

Keywords: the official Communication, the Job Satisfaction, the Executive Workers, Office of Youth Organizations.

¹ المؤلف المرسل: صوالحية غنية، الإيميل: ghania.soualhia12@gmail.com

مقدمة

يعد الاتصال نشاط إنساني مرتبط بطبيعة الإنسان، استخدمه على مر العصور للتواصل مع غيره من الأفراد، وذلك من منطلق أنه كائن اجتماعي بطبعه لا يعيش في معزل عن الآخرين، فقد كان الاتصال عامل مهم في تقوية وتطوير روابط العلاقات الإنسانية داخل المجتمع، ومع تطور هذا الأخير في ظل الثورة الصناعية والانفجار المعرفي للذاتان مسا جميع مجالات الحياة داخله، تخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية ليصبح جزء مهم من كل تنظيم (مؤسسة، شركة،...)، بمعنى أنه لم يعد عامل في تحقيق التواصل بين المؤسسة ومحيطها، وتحسين صورتها أمام العملاء والمنافسين والمحيط الخارجي ككل، بل أصبح عنصرا أساسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي لتفعيل الأداء الجماعي داخل المؤسسات، بما يحقق الأثر الايجابي على سلوكيات الأفراد في المؤسسة، حيث يعتبر الأكاديميون المعاصرون من جميع التخصصات، أن الاتصالات هي الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم.

ومع اتساع نطاق المؤسسات المعاصرة وتسارع وتيرة نموها، وتطور حجمها وزيادة تعقيدها، ازدادت أهمية الاتصال كعامل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة تسعى لأهداف محددة، فبدون الاتصالات تضمر وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة، وتتوقف جميع أنشطتها، فنجاحها لا يتم إلا عبر حلقات مستمرة، وحركة دائمة من الاتصالات، خصوصا في طابعها الرسمي الذي هو أساس أي مؤسسة لكونه يحدد سريان المعلومات، ويتحكم فيها وفق قنوات محددة عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، ومن المتعارف عليه أن الاتصال الرسمي يساهم في تحقيق الديناميكية والتفاعل، للذاتان يجسدان منطق التسيير الرسمي للمؤسسة ولكل أنشطتها، لأنه يوفر المعلومات التي تسمح بتأدية المهام لكل عنصر من العناصر البشرية داخلها، لأجل بناء علاقات وظيفية جيدة بين مختلف مستويات التنظيم الرسمي، فبدون الاتصال الرسمي يمكن أن يساء فهم الأوامر والتوجيهات والتعليمات، ما يسمح بانتشار الإشاعات بين العمال التي تؤثر سلبا عليهم، وتحدث تعارض واختلافات وتنافس بين أعضاء المؤسسة، فينعكس ذلك كله على الرضا الوظيفي للعمال، الذي يمثل أحد أسباب المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها ونجاحها.

1. إشكالية الدراسة:

لطالما كان أداء العمال التنفيذيين يرتبط إلى حد ما بالاتصالات الرسمية، فكلما كانت واضحة وذات صيغة رسمية مقننة بقواعد ولوائح، وكلما كان هناك اتصال صاعد وتغذية عكسية بين العمال التنفيذيين والإدارة، وكلما كانت هناك مشاركة فعلية لهؤلاء العمال في عملية اتخاذ القرار، كلما ساهم ذلك في تحقيق الأهداف المشتركة بين الإدارة العليا وعمالها التنفيذيين، وزاد من مستوى الرضا الوظيفي لهم، حتى يشعروا أنهم جزء مهم وفعال في نجاح المؤسسة، فالعامل التنفيذي يمثل الإدارة الدنيا بالمؤسسة وأحد أهم عناصرها، ومفتاح نجاحها، وسبيلها لتحقيق أهدافها، باعتباره القائم على تنفيذ الأوامر والتعليمات المتعلقة بسير العمل النازلة من الإدارة العليا، وطالما فهم العامل التعليمات بشكل جيد وحصل على ما يحتاجه من المعلومات المتعلقة بالعمل،

قام بتنفيذه عمله بسلاسة وعلى أكمل وجه، ولكن يحدث أن يتأثر هذا العامل التنفيذي بالعديد من المتغيرات والظروف في العمل، التي تنعكس على مستوى رضاه سلباً أو إيجاباً، ومنه ينعكس على أهداف المؤسسة وسير العمل بها، لذا كان من الضروري السعي لزرع الثقة بين أعضاء المؤسسة (الإدارة والعمال)، فيما يخص عملية الاتصال وتبادل المعلومات الضرورية للعمل، حتى ينشأ جوٌّ من الارتياح والسعادة عند هؤلاء العمال التنفيذيين، فيزيد أداؤهم ومردوديتهم، ويتفاعلوا بشكل أفضل مع العمل ما يزيد من رضاهم وقابليتهم له.

وللوقوف على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي، كان لابد لنا من إجراء دراسة ميدانية لمعرفة طبيعة العلاقة القائمة بينهما لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، من خلال الإجابة على تساؤل رئيسي:

ما هو دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية:

01. ما طبيعة الاتصال الرسمي السائد بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة؟
02. ما مدى إحساس العمال التنفيذيين بالرضا الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة؟
03. ما علاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة البحث؟

2. أهمية الدراسة:

- يعد الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي، ولا يمكن أن ينشأ هذا التفاعل الاجتماعي بدون وجود اتصال يمثل بوابة لتكوين العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة.
- الاتصال الرسمي من شأنه أن يساهم في تحقيق التنسيق والتعاون والتقارب بين العمال والإدارة، وهو يرتبط بشكل مباشر بالموارد البشري ورضاه، ولذا كان لابد من التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب "ولاية تبسة"، وحتى يتيح ذلك الفرصة للقائمين على المؤسسة وضع استراتيجيات اتصالية مناسبة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعمال.
- أهمية الرضا الوظيفي كأحد مؤشرات نجاح المؤسسة وفعاليتها واستقرارها، والمؤسسة التي لا يكون عمالها يشعرون برضا وظيفي، سيكون حظها في النجاح أقل من المؤسسات ذات الرضا الوظيفي المرتفع لدى عمالها.
- أهمية العامل التنفيذي كجزء هام وفعال في المؤسسة، وبما أن قدراته وفعاليتها مرتبطة برضاه الذي سينعكس بالسلب أو الإيجاب على المؤسسة، كان لابد من إجراء الدراسات التي تعنى بالرضا الوظيفي لدى العامل التنفيذي خاصة.
- معظم الدراسات تناول الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية، وقليلة هي الدراسات التي تعنى بالمؤسسات الخدمية كديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، كأحد المؤسسات الجزائرية التي تهتم بفتنة مهمة في المجتمع وهم الشباب.

▪ توضيح دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي، باعتبار أن الاتصال الرسمي هو حركة المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة، وعليه يمكن أن يخلف الحصول على هذه المعلومات من عدمه آثار على رضا العامل داخل المؤسسة.

3. أهداف الدراسة:

▪ التعرف على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة.

▪ التعرف على طبيعة الاتصال الرسمي السائد بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة.

▪ التعرف على مدى إحساس العمال التنفيذيين بالرضا الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة.

▪ التعرف على علاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة.

4. الدراسات السابقة:

هناك قلة في الدراسات التي تتناول علاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي، ولكننا بعد الإطلاع على التراث النظري حول موضوعنا سنقدم أهم الدراسات التي لها صلة بالموضوع على النحو الآتي:

4.1. دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي بعنوان: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي¹: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، بالتطبيق على عينة من موظفي مجلس الشورى بمنطقة الرياض، وتقدر العينة بـ 246 مفردة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس.
- عملية صنع القرارات بمجلس الشورى تتسم باللامركزية في بعض جوانبها، بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى منها.
- أفراد العينة موافقون على أنهم راضون وظيفيا.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين طبيعة عملية صنع القرارات بالمجلس ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- أفراد العينة موافقون على بعض المراحل التي تتم بها عملية صنع القرارات بالمجلس، بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى.

4.2. دراسة كرامو ليلة بعنوان: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة MFG "ميديتراين فلوت قلاص" بالاربعاء²: تبحث هذه الدراسة في الإجابة عن الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم الاتصال الداخلي الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية MFG، استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة للبحث وذلك باختيار عينة عشوائية من موظفي المؤسسة محل الدراسة وقدرت بـ 266 مفردة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- يرتبط أسلوب الاتصال الداخلي الرسمي المتبع في مؤسسة MFG بصورة كبيرة بأسلوب القيادة التي ينتهجها الرؤساء، حيث أكد أغلب العمال أن رؤسائهم المباشرين ينتهجون أسلوب القيادة التسلطي، وهو ما انعكس سلبا على رضاهم مما جعل البعض يترك العمل في المؤسسة.
- يؤثر الاتصال الداخلي الرسمي الفعال على مستوى الرضا لدى عمال مؤسسة MFG، حيث أكد أغلبية العمال على أن سهولة المعلومات ووضوحها يؤثر إيجابا على نفسياتهم من جهة ويرفع فرص الترقية لديهم من جهة أخرى، في المقابل تراكم الأعمال وعدم انجازها في وقتها يخلق ضغوطات على العامل ويؤثر سلبا على رضاه، بالإضافة إلى أن الرئيس الذي يملك مهارات الاتصال الجيد يستطيع التأثير على سلوكيات المرؤوسين وعلى اتجاهاتهم لأنه يعرف كيف يتصل بهم و يصغي لهم مما يعود بالإيجاب على مستوى رضا العامل.
- لقد أظهر المسؤولون والرؤساء في مؤسسة MFG على أنهم بدؤوا يتفطنون إلى أهمية تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها، وهذا بسبب تزايد عدد العمال الذين يتركون المؤسسة، حيث قد بدأت المؤسسة مؤخرا بتقييم رضا عمالها وأهم العناصر التي لا تحقق رضاهم، من خلال توزيع استبيانات على العمال لمعرفة أهم المشاكل التي يواجهونها، وأسباب تركهم العمل...، بالإضافة إلى أن أغلبية العمال يشكون من جهل الإدارة لمطالبهم، بسبب ضعف الاتصال الداخلي الرسمي، وعدم فعالية وسائل الاتصال، وعدم وضوح خطوط الاتصال مما يصعب على العمال إرسال شكاويهم،... مما يؤثر سلبا على مستوى رضاهم.

4.3. دراسة فرحاتي لويزة بعنوان: الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية- دراسة حالة مطاحن

الأوراس باتنة³: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن جوهر العلاقة بين الحوافز المعنوية والاتصال الرسمي، وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين الاتصالات الرسمية والحوافز المعنوية؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الأوراس-باتنة- وقدر عددهم بـ 37 موظف، وقد استعانت الباحثة بعدد من أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، بالإضافة إلى السجلات والوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- الاتصالات النازلة في المؤسسة محل الدراسة غلبت على الاتصالات الصاعدة.
- عدم فعالية الاتصالات النازلة يظهر في استخدام الإدارة للأسلوب الكتابي في كثير من الحالات، وغياب الأسلوب الشفوي الذي كوّن عدم ثقة بين الرئيس والمرؤوس، وشعور بعدم الأهمية لدى العمال.

- الحوافز المعنوية مهمة تماما كالحوافز المادية، من خلال رغبة العمال في أن تقدم لهم المؤسسة حوافز كالترقية، التقدير والحوار معهم والمشاركة في الإدارة.
- أغلب مفردات العينة ليست راضية عن وضع العملية الاتصالية داخل المؤسسة، كما أنها ليست راضية عن الحوافز المعنوية المقدمة لها.
- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتهميشهم وإلغاء دورهم في عملية الاتصال، ولّد لديهم نوع من العزلة والغضب الداخلي تجاه الإدارة. وبالتالي قلت درجة دافعيتهم تجاه العمل.

4.4. دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على

العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة؛ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز-عنابة-. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على عينة عشوائية تقدر بـ 49 عامل، وذلك باستخدام الاستمارة كأداة للبحث، وقد توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز، وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- تم الكشف عن عدم وجود تأثير لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل) على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين.

4.5. التعليق على الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة

الدراسة وصياغة تساؤلاتها بما يخدم طبيعة وأهداف البحث، وكذا اختيار الأداة والمنهج المناسبين للدراسة، وأيضاً في تصميم استمارة الاستبيان وبناء فقراتها، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كل من المنهج والأداة المستخدمين في البحث، واختلفت معهم في الإطار الزمني والإطار المكاني الذين أجريت فيهما الدراسة.

5. تحديد المفاهيم:

- 5.1. الاتصال: يعرف بأنه " العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار، من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة، أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي"⁵. أيضاً هو "نظام متكامل من العمليات، ينشأ بواسطتها إنتاج، توفير، تجميع البيانات والمعلومات الضرورية، والأفكار والمشاعر والفهم وتبادل المعاني والتصورات، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات

جديدة، وترجمتها من المصدر في إطار التغذية العكسية، للتأثير في سلوك الأفراد والجماعة في صور متبادلة من الجانبين، لتحقيق الاستجابة والإقناع عبر وسيلة الاتصال باتجاه تحقيق الأهداف".⁶

5.2. الاتصال إجرائياً: نقصد به في هذه الدراسة "عملية نقل وتبادل المعلومات، الأفكار، المعاني، والمشاعر والتصورات في ما بين الأفراد العاملين في كل المستويات الإدارية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، وفيما بين الديوان والبيئة الخارجية المحيطة به، على نحو يحقق الاستجابة للمواقف بين طرفي العلاقة القائمة، في إطار التغذية العكسية، لأجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها".

5.3. الاتصال الرسمي: "هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية، وبناء على العلاقات المقررة، وفي نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط لتدفق و انسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة ويعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات، وأن تتم الاتصالات وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية، حيث لا يقوم بالاتصال إلا مختص بذلك، وألا يتخطى الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأعلى أو الأدنى، ويتخذ ثلاث اتجاهات أو تدفقات هي: الإتجاهات الهابطة، الإتجاهات الصاعدة، الإتجاهات الأفقية".⁷

5.4. الاتصال الرسمي إجرائياً: نقصد به "الاتصال الرسمي السائد في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، والذي تناسب فيه المعلومات وفق القنوات الرسمية المرتبطة بالبنية التنظيمية للديوان، وذلك في اتجاهات ثلاث (نازلة، صاعدة، أفقية)، حيث يساهم في نقل المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات من المدير ورؤساء المصالح والفروع إلى العمال التنفيذيين، مع التعرف على وجهات نظر هؤلاء في إطار التغذية العكسية، وكذا تحقيق نوع من التنسيق والانسجام فيما بين أقسام الديوان. على نحو يحقق أهداف الديوان".

5.5. الرضا الوظيفي: "هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي تقدمها إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات"⁸، أيضاً هو "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة، لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة)، وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء، ومع العوامل المؤثرة الأخرى ذات العلاقة"⁹.

5.6. الرضا الوظيفي إجرائياً: نقصد به "مدى الشعور بالتقبل والارتياح والسعادة، لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة تجاه عملهم والجوانب المرتبطة به، وأيضاً هو الفرق بين ما يتوقع أن يحصل عليه عمال الديوان لقاء عملهم وبين ما حصلوا عليه حقيقة في الواقع".

5.7. العمال التنفيذيين: هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها، والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة".¹⁰

5.8. العمال التنفيذيين إجرائيا: نقصد بهم " العمال الذين يمثلون الطبقة الدنيا في سلم الهرم التنظيمي بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، والذين يقومون بتنفيذ الأوامر والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بسير العمل، والصادرة من الإدارة العليا المتمثلة في المدير ورؤساء المصالح ورؤساء الفروع المشرفين على العمل".

6. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية كالاتي:

6.1. الحدود البشرية: يقصد بها الأفراد الذين ستجرى عليهم الدراسة الميدانية، حيث تم تطبيق الدراسة ميدانيا على فئة العمال التنفيذيين، العاملين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة/الجزائر.

6.2. الحدود المكانية: وهي المجال الجغرافي والحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة، حيث تم إجراء هذه الدراسة بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة/ الجزائر، باعتبار أن ذلك سيوفر لنا فرصة الالتقاء بالمبحوثين طيلة فترة إجراء الدراسة.

6.3. الحدود الزمنية: وهي الوقت الذي استغرقته الدراسة، حيث تم إجراء الدراسة الحالية وتطبيقها ميدانيا خلال الفترة الممتدة من منتصف شهر ديسمبر 2018 إلى غاية نهاية شهر مارس 2019.

7. نوع الدراسة والمنهج المستخدم:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تقوم برصد الظواهر وتحليلها للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، وبما أننا بصدد التعرف على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي القائم على أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات عن الظاهرة، ومعرفة العلاقة بين متغيراتها بما يجب عن أسئلة الدراسة.

8. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في دراستنا في فئة العمال التنفيذيين، ولهذا اخترنا الاعتماد على العينة القصدية، وذلك من خلال المسح الشامل للعمال التنفيذيين العاملين على مستوى ديوان مؤسسات الشباب الكائن مقره بولاية تبسة، والذين قدر عددهم بـ 30 مفردة (عامل تنفيذي).

9. أداة جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات خطوة مهمة من خطوات تصميم البحث فهي مرحلة جد حساسة، لكون صدق الحقائق والنتائج المتوصل إليها يتوقف على دقة الأدوات المستخدمة، وتماشيا مع طبيعة موضوعنا، قمنا بجمع بيانات الدراسة بواسطة استمارة الاستبيان باعتبارها الأكثر موائمة للموضوع على أساس فئة المبحوثين، حيث يعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، ترسل إلى أشخاص أو يتم تسليمها باليد للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق"¹¹، وقد تضمنت استمارتنا متغيرات الدراسة القابلة للقياس بما يجب عن إشكالية البحث، وقد تم تقسيمها إلى 03 محاور كالاتي:

- المحور1: طبيعة الاتصال الرسمي السائد بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة.
- المحور2: إحساس العمال التنفيذيين بالرضا الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة.
- المحور3: علاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي لدى العمال بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة.

10. نتائج الدراسة ومناقشتها:

نستشف من الدراسة الميدانية جملة من النتائج وهي كالتالي:

10.1. المحور الأول: طبيعة الاتصال الرسمي السائد في ديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة.

◀ أقر أغلبية المبحوثين بنسبة 83% أن مفهومهم للاتصال الرسمي، يتمثل في "التفاعل المعلوماتي الدائم بين الإدارة والعمال"، وذلك راجع لأنه باعتباره هو همزة الوصل بينهم وبين الإدارة، فمن خلاله تقوم الإدارة بإيصال سياساتها، وخططها وتعليماتها إلى العمال، والذين بدورهم يقومون بإيصال انشغالاتهم، ومقترحاتهم حول خطط العمل ونتائجه بصورة دائمة ومستمرة، ومنه ديناميكية في الاتصال.

◀ أقر أغلبية المبحوثين بنسبة 60% أن "تحقيق التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة"، هو الهدف الأساسي للعملية الاتصالية ذات الطابع الرسمي، وذلك راجع لاعتبار أن ديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، كباقي المؤسسات يتكون من ثلاث مستويات إدارية (إدارة عليا، وسطى، دنيا)، ولذا فإن هذه المستويات بحاجة بشكل دائم إلى التنسيق بين العمال ورؤساء الفروع، ورؤساء المصالح، والمدير، لأجل ضبط سير العمل بصورة صحيحة، وامتصاص المشاكل، بهدف توفير مناخ ملائم داخل الديوان، والمساهمة في تحقيق الرضا لدى العمال، ومنه تحقيق الهدف الذي أنشئ لأجله الديوان.

◀ أقر ما نسبته 40% أن نمط الاتصال السائد هو الاتصال الصاعد، وتفسر هذه النتيجة بأن الديوان يسير بطريقة غير مركزية، باعتباره مؤسسة صغيرة تضم عدد قليل من المصالح والعمال، وبالتالي هناك تواصل دائم فيما بين مستويات الإدارة وكأنهم عائلة واحدة، من خلال العمل بروح الفريق القائم على تبادل وجهات النظر فيما بين المستويات الإدارية داخل الديوان، في حين أوضح أغلبية المبحوثين بنسبة 40% أن نمط الاتصال الرسمي الأكثر استخداما بالديوان، هو الاتصال النازل، وتفسر هذه النتيجة بأن الديوان مؤسسة مركزية في تسيير عملها، فعمل العمال التنفيذيين يتوقف على ما تصدر من أوامر وتوجيهات وتعليمات، من الإدارة العليا المتمثلة في المدير، والإدارة الوسطى المتمثلة في رؤساء المصالح ورؤساء الفروع، بينما سجلت نسبة 20% بالنسبة للاتصال الأفقي، من حيث التنسيق بين رؤساء المصالح والفروع، ومن هنا نلاحظ أن هناك توازن في نمط الاتصال السائد بالديوان، بين الاتصال النازل والاتصال الصاعد، والأفقي، من خلال التقسيم العادل في المهام والأنشطة والتفاهم والتنسيق الحاصل بين الإدارة والعمال وفيما بين المصالح، فيما يخص سير العمل.

◀ هناك تنوع في وسائل الاتصال الرسمي التي تستخدمها إدارة الديوان، في الاتصال بالعمال التنفيذيين داخله وذلك بنسب متقاربة، حيث تستخدم الاجتماعات الرسمية بنسبة 30%، والاتصال المواجهي بنسبة 25%، لوحة الإعلانات بنسبة 20%، سياسة الباب المفتوح بنسبة 15%، الهاتف بنسبة 7%، والانترنت بنسبة 3%، وهذا

صوالحية غنية، عابدي لدمية

راجع لصغر حجم الديوان كما أشرنا سابقا، وعدم تعدد المستويات الإدارية، فالتنوع في الوسائل المستخدمة يؤكد على وجود اتصال صاعد ونازل في الوقت نفسه، وهو ما أشرنا له في النتيجة السؤال الثاني من المحور، وهذا يدل على وجود ثقافة الاتصال بين أفراد الديوان، وكذا وعي أفراد إدارة المؤسسة بأهمية الاتصال الرسمي كحلقة الوصل بين المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا)، لأجل تسيير وتنظيم نشاط الديوان على أفضل وجه.

10.2. المحور الثاني: إحساس العمال التنفيذيين بالرضا الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة.

◀ أقر أغلب أفراد العينة بنسبة 55% أن مفهوم الرضا الوظيفي لديهم هو مدى توافق قدرات ورغبات العامل مع بيئة عمله، وهذا يدل على أن الرضا بالنسبة لهم يتفق مع ما يرغب العمال في تحقيقه، ويتوافق مع قدراتهم التي يبذلونها في سبيل العمل، بينما أعرب ما نسبته 45% بأنه مدى ارتياح العامل لأسلوب الإشراف والقيادة والاتصال. وهذا يدل على أن توفر مناخ ملائم من العلاقات القائمة فيما بينهم وبين الإدارة، من أسلوب إشراف وتسيير واتصال رسمي، يحقق لهم الشعور بالرضا والارتياح في العمل، منه فالرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بالديوان، هو التوافق والانسجام القائم بين رغبات العمال (الأج، النفسية، المادية...) وقدراتهم ومؤهلاتهم التي يملكونها.

◀ أقر أغلبية المبحوثين بنسبة 82% أنهم راضون عن وظيفتهم، وتفسر هذه النتيجة حسيم، أن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، كما أن بيئة العمل مريحة وتخلو من الصراعات والتنافس، ونوع الاتصال القائم فيما بينهم، وفيما بينهم والإدارة منظم ومناسب جدا لهم.

◀ أقر ما نسبته 82% أنهم راضون رضا كلي عن العمل في الديوان، وهذا راجع إلى رضاهم عن الوظيفة، وأسلوب الإشراف، والاتصال القائم، وبيئة العمل الخالية من الصراعات والمنافسات.

◀ بالنسبة للعوامل التي تؤثر إيجابا على الرضا لدى العمال، جاءت على الترتيب، في المرتبة الأولى إشراف العمال في اتخاذ القرارات بنسبة 29%، ثم توسيع نطاق الاتصالات بين الإدارة والعمال بنسبة 23%، ثم العدالة في معاملة الموظفين بنسبة 18%، ثم زيادة الأجر بنسبة 14.23%، ثم تدريب الموظفين بنسبة 9.54%، وفي الأخير تحسين ظروف العمل بنسبة 6.23%، ومنه نلمس أن العوامل المعنوية (الإشراف في اتخاذ القرار، توسيع الاتصالات، العدالة بين الموظفين) أهم بالنسبة للعمال وتؤثر إيجابا على الرضا لديهم، أكثر من العوامل المادية المتمثلة في الأجر، وتحسين ظروف العمل (الأجهزة، الإضاءة، التدفئة...)، ولكن بالرغم من نسبتها المنخفضة، فإن وجودها مهم ومؤثر على رضاهم كعمال، باعتبارهم بحاجة لعائد مالي مناسب لما يقومون به من عمل، وأيضا لبيئة عمل تتوفر على ظروف ملائمة لهم.

10.3. المحور الثالث: علاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي لدى العمال بديوان مؤسسات الشباب

بولاية تبسة.

◀ أقر أغلبية العينة بنسبة 48.72% أن هناك اتصال دائم بين العمال وبين الإدارة، حيث أن إدارة الديوان تتبنى نظام اتصال واضح قائم على التدفق المستمر للمعلومات فيما بينها وبين العمال، في حين أقر ما

نسبته 39.20% أن الإدارة تتصل أحيانا مع العمال وليس في كل الحالات، بينما جاءت نسبة 12.08% لمن يرون أن الإدارة لا تتصل أبدا مع العمال، وهذا بسبب نظرة هؤلاء المعارضة للإدارة، وكذا سخطهم عليها بسبب تخالف أهداف كل من الإدارة وهؤلاء العمال.

أقر أغلب العينة بنسبة 72.80% أنهم يتصلون بشكل مباشر مع رئيسهم في العمل، وذلك كما أشرنا سابقا لتوفر وسائل عدة تسهل الاتصال لديهم كالاتصالات، والاتصال المواجهي، وسياسة الباب المفتوح المطبقة في المؤسسة، كما أن عدم تعدد المستويات الإدارية يسهل من وصول انشغالاتهم بسرعة، في حين أقر ما نسبته 27.20% أنهم يتصلون بشكل غير مباشر مع رئيسهم، وذلك من خلال إتباع التسلسل الإداري، ومنهم نسبة من العمال الذين توظفوا منذ فترة قصيرة، أما الباقي فهم من يواجهون عوائق تواصل مع الرؤساء بسبب تصلب المشرفين، أو بسبب اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.

أقر ما نسبته 61.30% أن علاقتهم حسنة مع رئيسهم في العمل، وهذا يدل على أنهم راضون عن علاقتهم بالإدارة العليا، وعامل يدل على إحساسهم بالارتياح في عملهم، في حين أعرب ما نسبته 38.70% أن علاقتهم جيدة بالرئيس، وهذا دليل على سعي الرؤساء في الديوان إلى كسب ثقة العمال من خلال تحسين علاقتهم معهم، ومن خلال إجابات المبحوثين نرى أن هناك انسجام فيما بين الرؤساء والعمال ناتج عن وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الطرفين.

يرى أغلب العينة بنسبة 50.50% أن رئيسهم في العمل على اطلاع بانشغالاتهم، في حين جاءت نسبة 49.50% لمن يرون العكس، ونلاحظ هنا تقارب في النسب، وهذا راجع لسيطرة كل من نمطي الاتصال النازل والاتصال الصاعد في الوقت نفسه، فكما أشرنا سابقا أن هناك توازن في التسيير داخل الديوان بين الأسلوب المركزي واللامركزي.

أقر أغلب المبحوثين بنسبة 38% راضون إلى حد ما على أسلوب اتصالات الرئيس بهم كعمال بالديوان، وجاءت نسبة 44.10% لمن هم راضون، بينما جاءت نسبة 17.90% لمن هم غير راضون، ومن خلال تقارب نسبة من هم راضون إلى حد ما ومن هم راضون، أن نقول أن عمال الديوان راضون إلى حد ما عن أسلوب الاتصال، ويرجع ذلك إلى حرص إدارة الديوان على توفير جو ملائم ومرح من الاتصال، يمنح العمال الإحساس بالراحة النفسية، التي تنعكس إيجابا على أدائهم، ومنه على رضاهم عن عملهم، ومؤسستهم، باعتبارهم جزء مهم منها.

أقر أغلبية أفراد العينة بنسبة 51.20% أنه "دائما" ما يعترف ويقدر لهم رئيسهم ما يقومون به من عمل جيد، في حين أقر ما نسبته 45.65% أنه أحيانا ما يتم ذلك، وهذا دليل على مدى اهتمام الرؤساء في الديوان بتزكية نشاط العمال، انطلاقا من إدراكهم لأهمية الحوافز المعنوية في رفع معنويات العمال، لأجل تحقيق الرضا لديهم، في حين أجابت أنه لم يعترف ويقدر أبدا لهم رؤسائهم ما أنجزوه من عمل، وهي نسبة ضئيلة جدا وتعتبر عن أنهم غير راضون عن أسلوب اتصالات الرؤساء معهم.

صوالحية غنية، عابدي لدمية

أقر أغلبية المبحوثين بنسبة 62.80% من المبحوثين يرون أنه أحيانا ما يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، في حين أعرب ما نسبته 29.20% أنه دائما ما يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا انطلاقا من عملية التشاور التي تتم بين الرؤساء والعمال خلال الاجتماعات الرسمية، أو خلال الاتصال المواجهي القائم فيما بينهم، بمعنى هناك مجال أمامهم لطرح أفكارهم واقتراحاتهم، ومن خلال ذلك فإنه يتعزز الإحساس بالرضا والانتماء أكثر لدى العمال، في حين أقرت نسبة 8% بعدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات أبدا، وهذا راجع لأن اتخاذ القرارات دائما ما يكون من طرف الرؤساء (المدير، رؤساء المصالح، رؤساء الفروع)، فعلاقة الرئيس بالعمال علاقة تابع ومتبوع بمعنى مركزية السلطة في يد الرؤساء فقط، ما يعود بالسلب على معنوياتهم ورضاهم.

أقر أغلبية أفراد العينة بنسبة 46.66% أن كثرة الشائعات تمثل عائق يحد من اتصالهم بالإدارة، وهذا راجع لاتساع دائرة الاتصال غير الرسمي بين العمال، من خلال المحادثات الجانبية التي تدور فيما بينهم أثناء أوقات الراحة، أيضا هناك عائق تزيف المعلومات على مستوى التسلسل الإداري بنسبة 37%، وهذا راجع إلى وجود بعض الأفراد في الإدارة الوسطى، التي لا تريد وصول بعض الحقائق إلى الإدارة العليا بسبب مصالح شخصية، وجاءت نسبة 16.34% لعائق عدم تفرغ الرؤساء، وذلك راجع لكون الديوان يمثل الإدارة المركزية لكل المركبات الرياضية، وبيوت الشباب، ومراكز الترفيه الموزعة على كامل بلديات ولاية تبسة، وبالتالي فإن الرؤساء مضطرون أحيانا كثيرة إلى الخروج في زيارات ميدانية إلى هذه الفروع، وبالتالي عم التواجد طوال الوقت بالديوان.

خاتمة:

يعتبر الاتصال الرسمي أساس تسيير أي مؤسسة، لكونه يوضح العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال التنفيذيين، ويفسر قنوات تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي، فبدونه يمكن إساءة فهم التوجيهات والتعليمات، وبالتالي فتح المجال أمام الشائعات التي تؤثر على نفسية العمال داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس بالسلب على رضاهم، فبقاء أي مؤسسة يعتمد على مدى رضا عمالها، ورضا العمال يتوقف على مدى وضوح أسلوب اتصالات الرؤساء بهم.

من خلال ما تم التطرق له بين طيات هذه الدراسة، تبين أهمية دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين. ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح لنا، أن للاتصال الرسمي دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، فقد تبين بخصوص طبيعة الاتصال الرسمي السائد داخل ديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، أن هناك توازن بين نمطي الاتصال النازل والاتصال الصاعد، نظرا لحرص إدارة الديوان على توفير جو مريح وملائم من الاتصال الفعال، كما تبين أن هناك إحساس بالرضا الوظيفي إلى حد ما لدى عمال الديوان، ومن خلال هذين النتيجتين تتضح لنا علاقة كل من الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي، حيث تبين أن هذين المتغيرين يرتبطان بشكل كبير فيما بينهما من خلال علاقة تكامل، ففاعلية كل منهما ضرورة لفاعلية الآخر، وغياب إحدهما يؤثر بشكل أكيد على الآخر، ولذا كان من الضروري على كل مؤسسة الاهتمام بكل منهما، تحقيقا لأهدافها.

لذا فوضوح قنوات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، يساهم بشكل كبير في تحقيق الانسجام والتفاهم بين الإدارة العليا والعمال، ومنه الحفاظ على روابط المؤسسة، تأكيداً لما قاله "خليل الشماع" عن (أن الاتصالات هي الصمغ الذي يربط بين أجزاء المؤسسة، وبدونها تضمحل الحركة الدائبة فيها)، فمادام هناك ثقافة اتصالية منظمة ومفهومة وفعالة داخل المؤسسة، كلما زاد رضا العمال وشعورهم بالسعادة في عملهم.

قائمة المراجع:

- [1] العلاق بشير، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 181.
- [2] بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009/2008.
- [3] بوفوروة زوينة، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، 2009-2012، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2013، ص 44.
- [4] ربي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 29.
- [5] شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 06.
- [6] صادق سميح صادق القاروط، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين 2006، ص 10.
- [7] عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2007.
- [8] فرحاتي لويزة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية- دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
- [9] فيروز زارقة وآخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث العلمي، ط 1، مكتبة اقرأ، الجزائر 2007، ص 104.
- [10] كرامو ليلة، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة MFG "ميديتراين فلوت قلاص" بالاربعاء، مجلة الإبداع، المجلد 7، العدد 8، ديسمبر 2017، جامعة البليدة 2، الجزائر.

الهوامش

- ¹ - عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2007.
- ² - كرامو ليلة، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة MFG"ميديتراين فلوت قلاص" بالاربعاء، مجلة الإبداع، المجلد 7، العدد 8، ديسمبر 2017، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- ³ - فرحاتي لويذة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية- دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
- ⁴ - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009/2008.
- ⁵ - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 06.
- ⁶ - ربيعي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 29.
- ⁷ - بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 181.
- ⁸ - بوفوروة زوينة، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، 2009-2012، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2013، ص 44.
- ⁹ - صادق سميح صادق القاروط، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين 2006، ص 10.
- ¹⁰ - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 25.
- ¹¹ - فيروز زارقة وآخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث العلمي، ط 1، مكتبة اقرأ، الجزائر 2007، ص 104.