

Syrian Arab Republic.

Ministry of Higher Education
and Scientific Research.

Syrian Virtual University.

Master of Business
Administration.



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية.

وزارة التعليم العالي و البحث
العلمي.

الجامعة الافتراضية السورية.

ماجستير إدارة الأعمال.

أثر الاتصالات الإدارية على رضا العاملين

دراسة حالة - مزود خدمة الإنترنت سوا

The impact of managerial communication on employees' satisfaction

Case study: SAWA Internet service provider

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال (MBA)

إعداد :

الطالب: سليم القادرة

إشراف:

الدكتور مهند أرناؤوط

الإهداء

إلى جراحك التي أستلهم منها الأمل وطني

إلى الرجل الأول قدوتي وعزتي أبي

إلى قلبك الذي وسعنا و ابتسامتك التي أحيتنا أمي

إليكن رفقات الدرب أخواتي أسيل إباء آلاء

إليك صغيرتي جميلتي ... رفيقة قلبي

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير لكل من ساندني ووقف بجانبي خلال فترة دراستي و أخصص عميق الشكر للدكتور القدير الذي أشرف على بحثي الأستاذ الدكتور مهند أرناؤوط الذي قدم لي الدعم و التوجيه و الإرشاد حتى تمكنت من إتمام البحث على أكمل وجه.

كما أتقدم بالشكر و الامتنان للجنة المناقشة الأكارم الذين شرفوني بمناقشة المشروع وساهموا في إثرائه بملاحظاتهم وإرشاداتهم.

وأتقدم بالشكر لكل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الافتراضية السورية.

كما أوجه عميق شكري وامتثاني للسيد الدكتور محمد فرعون المدير العام لمجموعة فرعون و السيد المهندس وسيم فرعون المدير التنفيذي لمجموعة فرعون على دعمهم واستجابتهم لأتمكن من إنجاز هذا البحث.

ولكافة العاملين في مزود خدمة الإنترنت سوا خصوصاً ومجموعة فرعون عموماً لهم مني كل الشكر و الامتنان على مساعدتهم وتجاوبهم حيث كان لهم الأثر الأكبر لإنجاز هذا البحث.

مخلص الدراسة:

الطالب : سليم القادرة

العنوان: أثر الاتصالات الإدارية على رضى العاملين - دراسة حالة مزود خدمة الإنترنت سوا

عام: 2022

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف : الدكتور مهند ارناووط

تهدف هذه الدراسة إلى إعادة اختبار تأثير الاتصال الإداري في الرضا الوظيفي ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير الاتصال بأبعاده (التوقيت – الدقة – الرسمية – تعدد وتفضيلات وسائل الاتصال – المصداقية – الوضوح – غرض الاتصالات) على الرضا الوظيفي لموظفي مزود خدمة الإنترنت سوا، كما تهدف إلى التعرف على أبعاد الاتصال الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للموظفين إضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد الاتصال و الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي – العمر – الخبرة) .

لتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة إلكترونية على كامل أفراد مجتمع الدراسة و البالغ عددهم 70 مفردة من موظفي مزود خدمة الإنترنت سوا، وتم استرداد 62 استبيان، وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى جود أثر إيجابي ضعيف للاتصال الإداري على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا بينما لم يتم إيجاد أي أثر لأبعاد الاتصال الإداري مجتمعة على الرضا الوظيفي وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ضعيف لكل من بعد (مصداقية الاتصالات – وضوح الاتصالات – وغرض الاتصالات) بشكل منفرد على الرضا الوظيفي لموظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا وكان بعد غرض الاتصال هو الأكثر تأثيراً بالرضا الوظيفي.و توصلت الدراسة أيضاً لعدم وجود أثر لكل من الأبعاد المستقلة (التوقيت – الدقة – الرسمية – تعدد وسائل الاتصال) بشكل منفرد على الرضا الوظيفي .كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يختلف الاتصال الإداري لدى موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا باختلاف كل من متغيرات (النوع الاجتماعي – العمر – الخبرة) و أيضاً لا يختلف الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا باختلاف كل من متغيرات (النوع الاجتماعي – العمر) بينما يختلف الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا باختلاف الخبرة حيث وجد بأن الرضا الوظيفي كان أقل لدى الموظفين الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة.بينما لم يختلف الرضا الوظيفي لباقي فئات الخبرة. وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول و المقترحات أهمها :

توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بالاتصال الإداري لدى شركة مزود خدمة الإنترنت سوا لما لها من أثر على رضا العاملين وذلك بالتركيز على كل من أبعاد غرض الاتصال بالدرجة الأولى و التوقيت و وضوح الاتصالات من خلال تدريب العاملين ومراقبة حداثة المعلومات المتناقلة وتحديث نظام Business intelligence الخاص بالشركة وتوسيع صلاحيات الموظفين عليه. اتخاذ إجراءات داخلية لرفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالشركة مع ضرورة التركيز على فئة الذين لديهم خبرة بين 11 الى 15 سنة وذلك باستبيان هذه الفئة و البحث عن أسباب انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم عن باقي الفئات.

الكلمات المفتاحية : الاتصال الإداري – فاعلية الاتصال الإداري – الرضا الوظيفي – مزود خدمة الإنترنت سوا

Abstract

This study aims to re-test the impact of administrative communication on the job satisfaction of employees and to know the direction and degree of communication impact in its dimensions (timing - accuracy - formality - the plurality and preferences of means of communication - credibility - clarity - the purpose of communication) on the job satisfaction of the employees in the internet service provider SAWA, and it also aims to identify the dimensions of communication that have the most influence in employee job satisfaction, in addition to the extent to which the dimensions of communication and job satisfaction vary according to the demographic variables (gender - age - experience). To achieve this goal, an electronic questionnaire was distributed to all members of the study community, who are 70 employees of the Internet service provider SAWA, and 62 questionnaires were retrieved, and the researcher used a number of statistical methods in SPSS to present and analyze the results of the study. The study concluded that there is a weak positive effect of administrative communication on job satisfaction among the employees of the Internet service provider SAWA, while no effect was found for the dimensions of administrative communication combined on job satisfaction. The results revealed that there was a weak positive effect for each of the dimensions (credibility of communication - clarity of communication - and the purpose of communication) individually on the job satisfaction of the employees of the Internet Service Provider SAWA, and the (purpose of communication) was the most influential dimension of job satisfaction. The study also concluded that there is no effect of the independent dimensions (timing - accuracy - formality - multiple means of communication) individually on job satisfaction. The study also found that the administrative communication of the employees of the Internet service according to the deference of the demographic variables (gender - provider SAWA does not differ age - experience). Also, the job satisfaction of the employees of the Internet service provider SAWA did not differ according to the deference of each of the variables (gender - age). While it differs according to experience, where it was found that job satisfaction was lower for employees who have experience from 11 to 15 years. While job satisfaction did not differ for the rest of the experience categories. The study ended with a set of recommendations, the most important of which are:

The study recommends increasing the interest of administrative communication at the Internet service provider company SAWA because of its impact on employee satisfaction by focusing on each of the dimensions of timing, clarity of communication, and the purpose of communication through training employees, monitoring the freshness of transmitted information, updating the company's business inelegance system, and expanding the employees' powers on it. Taking internal actions to raise the level of job satisfaction for the company's employees, with the need to focus on the category of those who have experience between 11 to 15 years, by questioning this category and searching for the reasons for their low level of job satisfaction compared to the rest of the categories.

Key words: Administrative communication - Job satisfaction - SAWA internet service provider

قائمة المحتويات

1	الفصل الأول
1	الإطار المنهجي
2	1- مشكلة البحث
3	2- الدراسات السابقة :
10	3- التعليق على الدراسات السابقة:
10	4- تساؤلات البحث:
11	5- أهداف البحث:
12	6- أهمية البحث :
13	7- نموذج البحث:
15	8- منهجية البحث :
15	9- مجتمع وعينة البحث :
15	10- إجراءات البحث و المقاييس المستخدمة:
17	11- فرضيات البحث:
19	12- حدود البحث:
20	الفصل الثاني:
20	الإطار النظري:
21	1- تعريف الاتصال:
22	2- نماذج الاتصال:
24	3- عناصر عملية الاتصال:
25	4- الاتصال الإداري وأهميته :
26	5- أهداف الاتصال الإداري:
27	6- أنواع الاتصال الإداري:
31	7- وسائل و أساليب الاتصال الإداري:
32	8- أنماط شبكات الاتصال الإداري:
34	9- الاتصال الإداري الفعال:
36	10- مفهوم الرضا الوظيفي
37	11- أهمية الرضا الوظيفي:
37	12- خصائص الرضا الوظيفي:
38	13- نظريات الرضا الوظيفي:
42	14- عناصر الرضا الوظيفي:
42	15- أنواع الرضا الوظيفي:
43	16- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:
44	17- مقاييس الرضا الوظيفي:
44	18- مظاهر الرضا الوظيفي:
45	19- علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي:

47	الفصل الثالث.....
47	الإطار العملي.....
48	1- لمحة عن مزود خدمة الإنترنت سوا:.....
49	2- جمع البيانات وتحليلها:.....
49	3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
88	الفصل الرابع.....
88	النتائج و التوصيات.....
89	1- نتائج البحث:.....
92	2- توصيات البحث:.....
93	3- الدراسات المقترحة:.....
94	قائمة المراجع:.....

قائمة الجداول

16.....	جدول 1 مقياس Likert المستخدم.....
16.....	جدول 2 أبعاد وعبارات قياس المتغير المستقل (الاتصال الإداري).....
17.....	جدول 3 أبعاد وعبارات قياس المتغير التابع: الرضا الوظيفي.....
50.....	جدول 4 نتائج معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة.....
51.....	جدول 5 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد التوقيت.....
51.....	جدول 6 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد الدقة.....
52.....	جدول 7 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال.....
53.....	جدول 8 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد الوضوح.....
53.....	جدول 9 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد الغرض من الاتصال.....
54.....	جدول 10 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد المصادقية.....
55.....	جدول 11 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد الرسمية.....
56.....	جدول 12 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات المتغير التابع الرضا الوظيفي.....
57.....	جدول 13 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (التوقيت).....
57.....	جدول 14 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (الدقة).....
58.....	جدول 15 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال).....
58.....	جدول 16 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (الوضوح).....
59.....	جدول 17 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (غرض الاتصال).....
59.....	جدول 18 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (المصادقية).....
60.....	جدول 19 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (الرسمية).....
60.....	جدول 20 معاملات الارتباط بين كل فقرة من المتغير التابع و بين محور (الرضا الوظيفي).....
61.....	جدول 21 توزع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.....
62.....	جدول 22 توزع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.....
62.....	جدول 23 توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....
63.....	جدول 24 توزع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.....
64.....	جدول 25 توزع أفراد العينة حسب متغير الأجر.....
65.....	جدول 26 مقياس ليكارت المستخدم.....
65.....	جدول 27 اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي.....
66.....	جدول 28 الوسط الحسابي والانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد التوقيت.....
66.....	جدول 29 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد التوقيت قيمة المقارنة (3.4).....
67.....	جدول 30 الوسط الحسابي والانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الدقة.....
67.....	جدول 31 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد الدقة قيمة المقارنة (3.4).....
68.....	جدول 32 الوسط الحسابي والانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال.....
68.....	جدول 33 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال قيمة المقارنة (3.4).....
69.....	جدول 34 الوسط الحسابي والانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الوضوح.....
69.....	جدول 35 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد الوضوح قيمة المقارنة (3.4).....
70.....	جدول 36 الوسط الحسابي والانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد غرض الاتصال.....
70.....	جدول 37 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد غرض الاتصال قيمة المقارنة (3.4).....
71.....	جدول 38 الوسط الحسابي والانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد المصادقية.....
71.....	جدول 39 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد المصادقية قيمة المقارنة (3.4).....

- جدول 40 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الرسمية.....71
- جدول 41 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد الرسمية قيمة المقارنة (3.4).....72
- جدول 42 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي).....72
- جدول 43 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على محول المتغير التابع (الرضا الوظيفي) قيمة المقارنة (3.4).....72
- جدول 44 تحليل الانحدار البسيط بين المتغير التابع الرضا الوظيفي و المتغير المستقل الاتصال الإداري.....74
- جدول 45 تحليل معامل الارتباط الخطي لكل من المتغير المستقل الاتصال الاداري و المتغير التابع الرضا الوظيفي.....75
- جدول 46 جدول تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع الرضا الوظيفي.....76
- جدول 47 تحليل الانحدار الخطي المتعدد للاتصال الاداري بأبعاده المجتمعة على الرضا الوظيفي بطريقة Enter.....78
- جدول 48 تحليل الانحدار بطريقة Stepwise لمتغيرات المستقلة.....78
- جدول 49 تحليل معامل الارتباط الخطي Pearson.....79
- جدول 50 تحليل العلاقة بين (النوع الاجتماعي - العمر - الخبرة) وبين الاتصال الإداري.....83
- جدول 51 تحليل العلاقة بين (النوع الاجتماعي - العمر - الخبرة) وبين الرضا الوظيفي.....85
- جدول 52 متوسط الرضا الوظيفي حسب فئات الخبرة.....86
- جدول 53 مقارنة فئات الخبرة Bonferroni.....87

قائمة الأشكال

14.....	نموذج البحث	الشكل رقم 1
15.....	خطوات البحث	الشكل رقم 2
27.....	أنواع الاتصال الإداري	الشكل رقم 3
28.....	الاتصال الهابط	الشكل رقم 4
29.....	الاتصالات الصاعدة والهابطة	الشكل رقم 5
31.....	أنواع الاتصال الإداري	الشكل رقم 6
32.....	أنماط شبكات الإتصال الإداري	الشكل رقم 7

الفصل الأول

الإطار المنهجي

- 1- مشكلة البحث 2
- 2- الدراسات السابقة : 3
- 3- التعليق على الدراسات السابقة: 10
- 4- تساؤلات البحث: 10
- 5- أهداف البحث: 11
- 6- أهمية البحث : 12
- 7- نموذج البحث: 13
- 8- منهجية البحث : 15
- 9- مجتمع وعينة البحث : 15
- 10- إجراءات البحث و المقاييس المستخدمة: 15
- 11- فرضيات البحث: 17
- 12- حدود البحث: 19

1- مشكلة البحث

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى العلاقة بين ما يتوقعه الموظف وما يحصل عليه من المنظمة التي يعمل بها وهذه العلاقة لا تقتصر على الجانب المادي فقط بل تشمل كل الجوانب غير المادية , وهذا ما أكده العلماء عندما أشاروا إلى الرضا الوظيفي بوصفه حالة عاطفية للموظف تجاه كل الجوانب المحيطة بوظيفته. وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي حتى من قبل أن يقدم ماسلو هرمه الشهير, و من المؤكد بأن هذا الاهتمام كان الهدف منه الوصول إلى كوادر وموظفين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي و الذين بدورهم سيكونون منتجين للأفكار الجديدة التي لا تنتهي وسيحاولون أن يكونوا فعالين في المنظمة التي يعملون بها كما أن مستويات الرضا العالية ضمن أي منظمة ستخلق ثقافة داخلية محفزة ومنتجة يمكن للمنظمة من خلالها أن تستمر وتتطور وتتغلب على المنافسين من خلال زيادة معدلات الانتاجية و الكفاءة و تخفيض معدلات التغيب ودوران الموظفين و الكثير من الأهداف العملية التي تسعى أي منظمة لبلوغها. لذا فإن الكثير من الدراسات ركزت و انشغلت في اكتشاف عوامل الرضا الوظيفي حيث ذهب البعض إلى دراسة معمقة للعوامل المادية داخل المنظمة أو خارجها بينما سعى البعض الآخر إلى دراسة العوامل المعنوية المؤثرة على الرضا الوظيفي وفي هذا الصدد يعتبر الاتصال من العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على الرضا الوظيفي.

فالاتصال ضمن المنظمة يعتبر الحامل الأساسي ليس فقط للمعرفة و الأفكار بل أيضاً للعواطف و المشاعر و الانطباعات داخلها بل يعتبر الاتصال نشاط أساسي و شريان الحياة داخل المنظمة ومن الممكن أن يكون للاتصال المستخدم بشكل كثيف أثراً سلبياً أو إيجابياً على رضا الموظفين وقد تفتقد المنظمات لممارسات اتصال يمكن أن تكون لها دور كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي ففي دراسة أجريت من قبل الباحثين داسي, ضيف, & العايدي. (2012). خلص الباحثان من خلالها لوجود علاقة ارتباط موجبة مباشرة بين كل من عناصر الاتصال (المرسل – المستقبل – قناة الاتصال – التشويش – الرسالة – التغذية العكسية – بيئة الاتصال) و وسائل الاتصال (وسائل شفوية – وسائل مكتوبة – وسائل سمعية بصرية – وسائل الاتصال الحديثة) و أسلوب الاتصال (رسمي – غير رسمي) و بين الرضا الوظيفي . كما أظهرت الدراسة بأنه كلما استعمل أسلوب متنوع للاتصال داخل المؤسسة كلما زاد رضا العاملين. وقد لا يكون هناك أي اهتمام بالاتصال الإداري في بعض المنظمات الأخرى في حين يمكن أن تعاني بعض المنظمات من وجود أنماط أو ممارسات اتصال إداري يسبب لها الكثير من المتاعب مع موظفيها ويسبب انخفاض لرضا الموظفين لديها. وهذا ما أكده الباحثان Julie & Uiloa (2003) من خلال دراسة أجريها خلصت إلى وجود علاقة قوية بين نمط الاتصال و بين الشعور بالرضا لدى الموظفين, ولكن بالمقابل هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين الاتصال السائد ضمن المنظمة و بين مستويات الرضا الوظيفي للأفراد العاملين فيها كمثال الدراسة التي أجراها الباحث

Butts, A. G. (2010) و التي أشارت إلى عدم وجود أي نمط اتصال يؤدي إلى مستوى رضا وظيفي معين وبأنه لا توجد أي علاقة بين نمط الاتصال وبين الرضا الوظيفي كما أن الباحثان قادري & سليمي (2013) قد أشارا في بحثهما إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال السائد ودافع النجاح من جهة وبين نمط الإتصال ودافع تجنب الفشل من جهة أخرى. وقد دعمت هذا الرأي دراسة مهني (2022) التي أشارت لعدم وجود أثر لممارسة الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

مما سبق يتبين أن هذا الجدل ما زال مثاراً حول تأثير الاتصال ضمن أي منظمة مع الرضا الوظيفي الأمر الذي شكل دافعاً لدراسة هذه العلاقة في بيئة جديدة وهي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا.

2- الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

1- دراسة مهني (2022) بعنوان: مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيقات التسويق الداخلي على رضا الموظف. ولتحقيق الهدف المرجو والإجابة عن الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية، تم القيام بدراسة ميدانية من خلال استبيان شمل (66) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة المبحوثة ضمن مجتمع الدراسة الذي قدر بـ(341) مفردة وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ممارسات عرض الرؤية وممارسة تطوير الكفاءات وممارسة بحوث السوق الداخلية وممارسة الدعم الإداري على الرضا الوظيفي، أما ممارستي الاتصال الداخلي والمكافآت التنظيمية، فلا تؤثر على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التسويق الداخلي، ومتغير الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفون بالوكالات البنكية بولاية معسكر.

2- دراسة متولي, محمد, خليل, & أبوزيد. (2020) بعنوان: تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي علي أداء العاملين في شركات السياحة المصرية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية وقد بلغ حجم العينة 412 مفردة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة أ وقد توصلت

الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لتبني شركات السياحة للاتصالات الكتابية و الشفهية و الإلكترونية على أداء العاملين حيث أن الاتصالات الإلكترونية كانت صاحبة الأثر الأكبر على أداء العاملين و أيضا توصلت الدراسة إلى أن الاتصالات التنظيمية بأبعادها (كتابية – شفوية - إلكترونية) تؤثر بشكل كبير على زيادة فاعلية أداء العاملين داخل شركات السياحة المصرية.

3- دراسة صبرينة (2019) بعنوان: اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تناولت هذه الدراسة موضوع اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولقد اختبرت الدراسة في فرع مؤسسة نفضال بولاية الجلفة وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 371 موظف من ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرضا الوظيفي بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد الرضا الوظيفي ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء بصفة مستقلة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرواتب بصفة مستقلة كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية النوع

الاجتماعي، العمر الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، طبيعة عقود العمل بفرع مؤسسة نفضال بالجلفة.

4- دراسة ميلودي & فريوه (2019) بعنوان: أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية .

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية-دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، بلغت عينة الدراسة 30 موظفاً، وتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدي الاتصال الأفقي والاتصال الصاعد على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدي الاتصال النازل على مستوى الدافعية لدى المورد البشري بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأنماط الاتصال الداخلي وتطويره لزيادة مستوى دافعية الموارد البشرية لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة مستقبلاً.

5- بوخونة , روابي & بولعويديات (مشرفا). (2017) بعنوان: دور الإتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة جيجل

وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي و بلغ حجم العينة 84 مفردة , وقد خلصت الدراسة إلى أن كلاً من وسائل الاتصال الشفهية و الكتابية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وكانت الاتصالات الشفهية المتمثلة بالاجتماعات أكثر تأثيراً بالرضا الوظيفي.

6- دراسة كلاش, مليك, & محمد. (2016). بعنوان: دور الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

تمحورت الدراسة حول الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق رضا موظفي جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، أي حول ما إذا كان هذا الدور إيجابياً ناتج عن الاستغلال الجيد للمنظومة الاتصالية الداخلية ، أو دور سلبي ناتج عن عدم استغلال الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية وتم اختيار 110 مفردة من طبقة الأسلاك المشتركة بالاعتماد على الأسلوب العشوائي، وخلصت الدراسة الى أن الاتصال الداخلي يؤدي دوراً إيجابياً في تحقيق رضا موظفي جامعة أم البواقي كما أظهرت الدراسة أن الاتصال الداخلي يساهم

في تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة وموظفيها, وقد أشارت الدراسة إلى أن الاتصال الأفقي و الاتصالات الشفهية لها الأثر الأكبر على الرضا الوظيفي.

7- دراسة أكبر (2014) بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الصراعات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى ، من خلال محاولة تحديد العلاقة بين العوامل المؤثرة على نشوء الصراع (العدالة ، تفويض الصلاحيات ، غموض الدور) و بين أبعاد الرضا الوظيفي (مهام وواجبات العمل ، علاقات العمل ، الراتب ، الحوافز والمكافآت) وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها : أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى مرتفعة ، و أن العوامل المؤثرة على نشوء الصراع (العدالة ، تفويض الصلاحيات ، غموض الدور) هي عوامل مرتفعة تؤدي إلى نشوء صراع بين العاملين ، و إن المديرون لإدارة الصراع في المستشفى يستخدمون جميع الأساليب الإدارية لحل الصراع بين العاملين وان أسلوب التهدة أكثر استخداماً و أسلوب القوة اقل استخداماً، هنالك عدم رضا وظيفي للعاملين بدرجة منخفضة عن إبعاد الرضا و جاء بعد الرواتب و الحوافز والمكافآت اقل الأبعاد رضا و بعد علاقات العمل أكثر رضا للعاملين ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع في أبعاد الرضا، بل توجد في جميع المتغيرات الأخرى ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل نشوء الصراع التنظيمي وبين أبعاد الرضا الوظيفي لدى العاملين و إن هنالك تأثير للصراعات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى.

8- دراسة قادري & سليمي (2013) بعنوان : نمط الإتصال وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية.

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة نمط الإتصال السائد بدافعية الإنجاز لدى العاملين بإذاعة أم البواقي وبعد تحليل وإثراء متغيرات الدراسة نظريا وتطبيق مقاييس جمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من 30 فرد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال السائد ودافع النجاح من جهة وبين نمط الإتصال ودافع تجنب الفشل من جهة أخرى.

9- دراسة قاسم زينب, & طيباوي سعدية. (2013) بعنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة سولنغاز بالمسيلة.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسات الجزائرية وقد بلغت عينة الدراسة 79 عامل وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين نمط الاتصال المستخدم و الرضا الوظيفي باختلاف قوة العلاقة بحسب نمط الاتصال حيث اشارت النتائج الى وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين الاتصال المساعد ووضوح الرسالة مع الرضا الوظيفي وعلاقة موجبة ضعيفة بين الاتصال النازل و الاتصال الكتابي مع الرضا الوظيفي.

10- دراسة: داسي, ضيف, & العايدي. (2012). بعنوان: الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه.

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة وقد بلغ حجم العينة 40 موظف وخلصت الدراسة الى ما يلي:
توجد علاقة ارتباط موجبة مباشرة بين كل من عناصر الاتصال (المرسل – المستقبل – قناة الاتصال – التشويش – الرسالة – التغذية العكسية – بيئة الاتصال) و وسائل الاتصال (وسائل شفوية – وسائل مكتوبة – وسائل سمعية بصرية – وسائل الاتصال الحديثة) و أسلوب الاتصال (رسمي – غير رسمي) وبين الرضا الوظيفي حيث أن بعد عناصر الاتصال كان له الأثر الأكبر على بعد طبيعة الإشراف . كما أظهرت الدراسة بأنه كلما استعمل أسلوب متنوع للاتصال داخل المؤسسة كلما زاد رضا العاملين , إضافة إلى أن الدراسة أشارت إلى أن اعتماد المؤسسة على نظام فعال للاتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على الرفع من معنوياتهم.

11- دراسة عريقات. (2011) بعنوان: واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، وطبيعة العمل على ذلك حيث أن حجم العينة كان 117 مفردة من العاملين في جامعة القدس و قد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس وفق متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، وطبيعة العمل.

• الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: **Linjuan Rita Men.(2019)** بعنوان: خلق ثقافة عاطفية إيجابية: تأثير الاتصال

الداخلي وتأثيره على السلوكيات الداعمة للموظف.

استهدفت الدراسة المسحية معرفة نمط الاتصالات و الوسائل الاتصالية التي يستخدمها المديرين التنفيذيين في الاتصال بالعاملين وتأثير هذه المتغيرات على الرضا الوظيفي, وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 200 عامل في المنظمات الصناعية الألمانية , وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين استخدام المدير التنفيذي لوسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال بالعاملين و الرضا الوظيفي وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن نظم الاتصالات التي اتسمت بالدفع و المرونة و التفاهم تؤثر ايجاباً على الرضا الوظيفي في حين ان نظم التواصل التي اتسمت بالطابع المعادي و التنافسي و المسيطر لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي .

2- دراسة **Paksoy, Soyer, & Çalık (2017)** بعنوان: أثر مهارات الاتصال الإداري على

مستويات الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي:

هدفت الدراسة الى تحديد كيفية تأثير مهارة الاتصالات على مستويات الرضا الوظيفي و

الالتزام الوظيفي تكونت عينة الدراسة من 399 شخص وخلصت الدراسة الى أن هناك علاقة

إيجابية ثنائية الاتجاه ومتوسطة بين مهارات الاتصال الإداري ومستويات الرضا الوظيفي

ومستويات الالتزام الوظيفي.

3- دراسة **Guo, W., Li, T., & Wu, N. (2015)** بعنوان : دراسة تجريبية حول آثار أسلوب

التواصل اللفظي للقائد على الرضا الوظيفي للموظف.

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن الدور الوسيط المحتمل لمشاركة العمل و الإرهاق الوظيفي

في العلاقة بين أسلوب التواصل اللفظي للقائد و الرضا الوظيفي حيث أشارت النتائج إلى أن أسلوب

الاتصال اللفظي الاستبدادي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي و على العكس من ذلك ، يؤدي

أسلوب الاتصال اللفظي الداعم إلى رضا وظيفي مرتفع. كما أن المشاركة في العمل تلعب دورًا

وسيطًا بين أسلوب التواصل اللفظي للقائد والرضا الوظيفي, وعلى الرغم من أنها بينت أيضا أن

الإرهاق الوظيفي يلعب دور الوساطة بين أسلوب الاتصال اللفظي الاستبدادي والرضا الوظيفي إلا أن هذه الآلية غير موجودة بين أسلوب الاتصال اللفظي الداعم والرضا الوظيفي.

4- دراسة (2010) Butts, A. G. بعنوان : أنماط تواصل المديرين ورضا الموظفين الوظيفي: دراسة كمية (أطروحة دكتوراه).

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو إضافة إلى البحث في الاتصالات الإدارية في المنظمات من خلال فحص تأثير أسلوب تواصل المدير على الرضا الوظيفي المتصور لدى المرؤوسين. شملت عينة الدراسة 627 عضوًا من منظمة حكومية أمريكية. وخلصت الدراسة إلى أنه لم يتم العثور على أسلوب الاتصال الإداري ليكون مهمًا بالنسبة للرضا الوظيفي للموظفين ولا يمكن أن يؤدي أي أسلوب محدد إلى معدل رضا وظيفي مرتفع باستمرار من الموظفين.

5- دراسة (2003) Ehlers, L. N. بعنوان: علاقة الرضا عن التواصل والرضا الوظيفي والتغيب الذاتي المبلغ عنه. جامعة ميامي.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين رضا الموظفين عن التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا والرضا الوظيفي والتغيب الذاتي المبلغ عنه وقد توصلت الدراسة إلى أن رضا التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا يؤثر بعلاقات إيجابية كبيرة على الرضا الوظيفي. وكانت العلاقة الأقوى هي بين الرضا عن التواصل مع المشرفين و الرضا الوظيفي و العلاقة الأضعف هي بين الرضا عن الاتصال مع الإدارة العليا والرضا الوظيفي وأيضاً وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي لم يكن لديه علاقة ذات دلالة بأداء دور الوساطة بين الرضا عن التواصل والتغيب.

6- دراسة (2003) Julie & Ulloa بعنوان: سلوكيات القيادة ورضا الاتصالات: الكليات المجتمعية في ميكرونيزيا.

هدفت إلى فحص العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد وبين الأسلوب القيادي لمدير كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، حيث فحصت هذه الدراسة ما يلي : مستوى رضا الأفراد عن نمط الاتصال السائد في المدرسة العلاقة بين النمط القيادي ونمط الاتصال الاختلاف في المناخ المؤسسي تبعاً للاختلاف في نمط الاتصال السائد فيها درجة إدراك الأفراد لنمط الاتصال في الكلية و قد كشفت نتائج الدراسة وجود صلة قوية بين نمط الاتصال وبين الشعور بالرضا عند الأفراد.

3- التعليق على الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة فرضيات البحث كدراسة داسي, ضيف, & العايدي. (2012) و دراسة قاسم زينب, & طيباوي سعدية. (2013) ، كذلك فقد تم صياغة مشكلة البحث بالاعتماد على كل من دراسة Julie & Ulloa (2003) و دراسة Butts, A. G. (2010) و دراسة قادري & سليمان (2013) و دراسة مهني (2022) كما تمت الاستفادة من دراسة عريقات. (2011) لوضع أسئلة الاستبيان لقياس متغير الاتصال الإداري ببعده التوقيت وبعده الدقة وقد اختلفت الدراسة الحالية من خلال التعديل على الأبعاد المذكورة بإضافة أسئلة من دراسة Muszyńska, K. (2018) و التي تم الاستعانة بها لاستكمال باقي الأبعاد (مصادقية - وضوح - تفضيلات وسائل الاتصال - غرض الاتصال - الرسمية) بحيث أصبح البحث الحالي متميز بطريقة القياس من خلال الأبعاد و المقاييس الخاصة بفاعلية الاتصال الإداري كما تناول تأثير المتغيرات الديموغرافية كالعمر و النوع الاجتماعي و الخبرة على كل من الاتصال و الرضا الوظيفي. وأيضاً تمت الاستعانة بدراسة صبرينة (2019) و مهني (2022) و أبكر (2014) لصياغة أسئلة الاستبيان الخاص بمتغير الرضا الوظيفي.

4- تساؤلات البحث:

يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر الاتصال الإداري على الرضى الوظيفي لدى العاملين في مزود خدمة الإنترنت سوا؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهو واقع الاتصال الإداري في شركة سوا؟
- 2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة سوا ؟
- 3- ماهي نقاط الضعف و القوة في أبعاد الاتصال الإداري (التوقيت - الدقة - الوضوح - المصادقية - الرسمية - تفضيل وتعدد قنوات الاتصال - غرض الاتصال) ؟
- 4- ما هي نقاط الضعف و القوة في رضا الموظفين العاملين في شركة سوا؟

- 5- هل يختلف الاتصال الإداري باختلاف الخصائص الشخصية كالعمر والنوع الاجتماعي و الخبرة لعينة البحث؟
- 6- هل يختلف الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة سوا تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية – كالعمر و النوع الاجتماعي و الخبرة

5- أهداف البحث:

الهدف الرئيسي الاول هو :

التعرف على أثر الاتصال الإداري في رضا موظفي شركة سوا
ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع الاتصال الإداري المستخدمة في مزود خدمة الإنترنت سوا.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مزود خدمة الإنترنت سوا.
- التعرف على مستوى واتجاه تأثير الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي لموظفي شركة سوا.
- التعرف على البعد الخاص بالاتصال الإداري الأكثر تأثيراً بالرضا الوظيفي.
- التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة في أبعاد الاتصال الإداري (التوقيت – الدقة – الوضوح – المصادقية – الرسمية – تفضيل وتعدد قنوات الاتصال – غرض الاتصال).
- التعرف على نقاط الضعف و نقاط القوة في رضا موظفي شركة سوا.
- التعرف على اختلاف الاتصال الإداري باختلاف الخصائص الشخصية لموظفي شركة سوا.
- التعرف على اختلاف الرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الشخصية للموظفين.
- البحث عن متغيرات كامنة تؤثر على الرضا الوظيفي.

6- أهمية البحث :

على المستوى العلمي:

- تكمن الأهمية العلمية للبحث في تناول الفاعلية كبعد للاتصال الإداري وذلك انطلاقاً من نموذج Wilber Schram للاتصال الذي يلقي اهتماماً كبيراً للتشابه في الخبرات بين المرسل و المستقبل لنجاح عملية الاتصال.
- ويعتبر هذا البحث امتداداً لنموذج ويلبر الذي حدد فاعلية الاتصال من خلال كفاية المعلومات و دقة الترميز وسرعة الانتقال و التفسير الصحيح للرسالة و حدوث الاستجابة المرغوبة حيث أن هذا البحث يحاول تأكيد هذا النموذج من خلال فحص المتغيرات المتعلقة بفاعلية الاتصال و المذكورة بنموذج ويلبر مع إضافة متغيرات جديدة كالمصادقية و الرسمية و تفضيل و تعدد قنوات الاتصال ودراسة أثرها على فاعلية الاتصال و أيضاً فحص تأثير هذه الأبعاد كلها على الرضا الوظيفي ضمن المؤسسات.

على المستوى العملي:

- تسليط الضوء على واقع الاتصالات الإدارية الحالية ومعالجة نقاط الضعف التي تشوبها ,داخل شركة سوا بهدف منح الشركة إمكانية القيام بتوجيه أو تدريب الموظفين على ممارسات اتصال تحقق فاعلية بين الموظفين مما يحسن الأداء العام للشركة.
- مساعدة إدارة شركة سوا في رفع مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين فيها من خلال إرساء ممارسات اتصال تساهم في زيادة رضا العاملين ومنع ممارسات الاتصال التي تعتبر عوامل سلبية في هذا الاتجاه.
- تحسين تدفق المعلومات ضمن الشركة من خلال استخدام ممارسات اتصال فعالة.
- تعزيز كفاءة المدراء من خلال مقترحات البحث والتي توجه مدراء الأقسام لاتخاذ ممارسات اتصال تحفز الموظفين لأداء مهامهم على أكمل وجه.

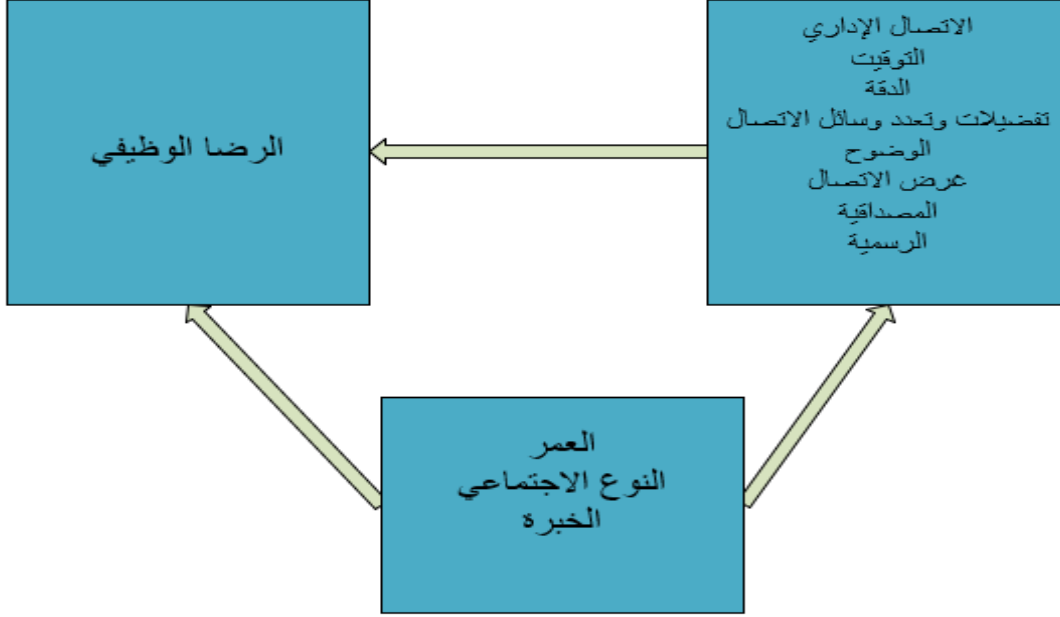
7- نموذج البحث:

يتكون نموذج البحث من المتغيرات التالية:

- الاتصال الإداري كمتغير مستقل وحيد بأبعاده (التوقيت – الدقة – تفضيلات وتعدد قنوات الاتصال – الوضوح – غرض الاتصال – المصادقية – الرسمية) ومن الرضا الوظيفي كمتغير تابع, ومن المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي – العمر – الخبرة – الراتب) وفيما يلي تعريف متغيرات البحث:
- فاعلية الاتصال الإداري: تتحقق فاعلية الاتصال عندما يتحقق هدفه وذلك إذا توافرت فيه مقومات وضوح الفكرة في ذهن المرسل – قدرته على نقل الفكرة بأسلوب واضح – استعداد ومقدرة المستقبل على تلقي الفكرة وقدرته على استيعاب المعنى المقصود ومقدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة وتأثره بها وتفاعله معها. (أمين زويل, 2010 , ص 13).
 - التوقيت : ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة و كذلك لمكان المناسب الحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة (حزي 2020 , ص. 19)
 - الدقة : توفير المعلومات الصحيحة والتخطيط والتحقق مما يتم توصيله (Muszyńska, K. (2018)
 - تفضيلات وتعدد قنوات الاتصال: استخدام أكثر من قناة اتصال لإيصال الرسالة لزيادة فرصة تحقيق الهدف من الاتصال / معرفة طرق الاتصال أو القنوات أو الوسائط التي يفضلها المستلم و اختيار الرسول المناسب. (Muszyńska, K. (2018)
 - الوضوح: الصراحة و أن تكون الرسالة منطقية من حيث تسلسل الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة. (العلاق, 2009, ص 83).
 - غرض الاتصال: هو الهدف الذي يكون في وعي المرسل ويتوقع تحقيقه في المتلقي ولا يكفي حدوث التغذية العكسية لنقول أن هدف الاتصال قد تم تحقيقه بل يجب أن تظهر آثار كاتخاذ قرار مؤيد لهدف المرسل أو القيام بأنماط سلوكية مؤيدة لهدف المرسل (عبد الحميد 2004, ص 33)
 - المصادقية: يقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة وينقل الرسائل دون تحيز مكاوي & حسين السيد (2008)
 - الرسمية: التأكد من استخدام كلا النوعين من الاتصالات (رسمية وغير رسمية) بشكل مناسب (Muszyńska, K. (2018)

- الرضا الوظيفي: يعرف العريقي (2013) الرضا الوظيفي بأنه موقف أو اتجاه يعكس مدى سعادة وسرور الفرد بعمله أو وظيفته.

الشكل رقم 1 نموذج البحث

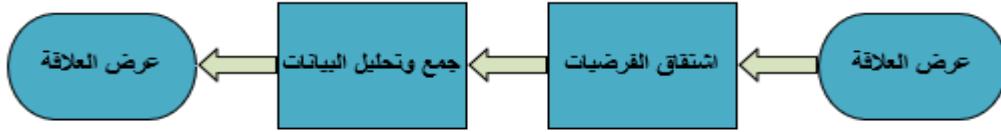


المصدر: إعداد الباحث

8- منهجية البحث :

- تم اعتماد الاسلوب الاستنتاجي كأسلوب للدراسة و ذلك من خلال الانطلاق من التفكير العام إلى الخاص من خلال تحويل العلاقة التي تربط بين الاتصال و الرضا الوظيفي إلى فرضيات قابلة للاختبار ومن ثم اختيار طريقة اختبار الفرضيات وجمع البيانات اللازمة لذلك وفي حال دعمت الاختبارات الفرضية سيتم استنتاج صحة العلاقة بين المتغيرات و يوضح الشكل أدناه الخطوات المتبعة في البحث:

الشكل رقم 2 خطوات البحث



المصدر: إعداد الباحث

9- مجتمع وعينة البحث :

- يتكون مجتمع البحث من كادر موظفي ومدراء شركة سوا والبالغ عددهم 72 موظف وفيما يخص عينة البحث تم توزيع استبيان إلكتروني لكل الموظفين من مختلف الأقسام و الإدارات وتم استرداد 62 استبيان

10- إجراءات البحث و المقاييس المستخدمة:

- تم تصميم الاستبيان لدراسة أثر الاتصال الإداري في الرضا الوظيفي وذلك وفقاً للدراسات السابقة وقد تم توزيع الاستبانة واسترداد النتائج وتفرغها على برنامج SPSS لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً وذلك بهدف مناقشة النتائج و الاجابة على تساؤلات البحث.تم قياس كافة أبعاد الدراسة على مقياس Likert الخماسي (Five Likert Scale) كما يبين الجدول أدناه:

جدول 1 مقياس Likert المستخدم

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يحدد الجدول أدناه مجموع العبارات المستخدمة لقياس متغيرات البحث و التي تم وضعها بناء على مراجعة الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد وعبارات قياس كل متغير:

جدول 2 أبعاد وعبارات قياس المتغير المستقل (الاتصال الإداري)

المتغير المستقل الاتصال الإداري		الباحث
البعد	العبارة	
التوقيت	عادة ما أقوم باختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال	عريقات. (2011)
	عادة ما أقوم بالتأكد من أن المعلومات التي سأقوم بإرسالها حديثة	Muszyńska, K. (2018)
	عادة ما أقوم بالتأكد من أن المستلم قد تلقى هذه المعلومات	Muszyńska, K. (2018)
	عادة ما أحصل على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب	عريقات. (2011)
الدقة	أتحقق جيداً من الرسائل أو الإميلات أو المعلومات قبل إرسالها من حيث تسلسلها المنطقي وصحتها اللغوية تجنباً لأي خطأ أو غموض	Muszyńska, K. (2018)
	عادة ما أقوم بصياغة المعلومات قبل إرسالها دون أي تشويه أو تغيير بالمضمون	عريقات. (2011)
	عادة ما أحصل على المعلومات كاملة دون نقص عندما يتم التواصل معي	عريقات. (2011)
	أتحقق جيداً من الرسائل أو الإميلات أو المعلومات قبل إرسالها من حيث التدقيق الإملائي	Muszyńska, K. (2018)
تفضيلات وسائل الاتصال وتعدد	أقوم بسؤال زملائي بالعمل عن وسيلة الاتصال المفضلة لديهم	Muszyńska, K. (2018)
	أختار وسيلة الاتصال المناسبة لمضمون الرسالة التي أريد إيصالها	عريقات. (2011)
	أقوم باستخدام عدة طرق أو وسائل اتصال لإيصال نفس المعلومة. وذلك لزيادة احتمالية وصول المعلومة	Muszyńska, K. (2018)
الوضوح	عادة ما أبتعد عن استخدام المفردات الغامضة عند اتصالي بأي زميل بالعمل	عريقات. (2011)
	عادة ما أقوم بالاستعانة بأمثلة توضيحية حول موضوع الإتصال	عريقات. (2011)
	عادة ما يتم الرد من قبل زملائي كما لو أنهم فهموا رسائلي بشكل صحيح	Muszyńska, K. (2018)
	عادة ما أقوم بتقديم ملاحظات على الرسائل التي أتلقها	Muszyńska, K. (2018)
غرض الاتصال	عادة ما أفهم هدف الاتصال بشكل واضح عندما أتلقي أي اتصال	Muszyńska, K. (2018)
	عند اتصالي بأي شخص أقوم بإعلامه عن هدف الاتصال به بشكل واضح	Muszyńska, K. (2018)
	عادة ما أحقق الهدف من اتصالي بأي شخص	Muszyńska, K. (2018)
المصدقية	عادة ما أتواصل بصدق من زملائي بالعمل	Muszyńska, K. (2018)
	أقوم بالحفاظ على اتصال منتظم مع زملائي بالعمل بكافة المستويات لتحقيق أفضل أداء	Muszyńska, K. (2018)
	عادة ما أعمل على إبعاد أي معوقات لعملية الاتصال	Muszyńska, K. (2018)
الرسمية	أفضل استخدام وسائل الاتصال الرسمية (بريد الكتروني - تقارير - إجراءات)	Muszyńska, K. (2018)
	أفضل استخدام وسائل اتصال غير رسمية (نقل المعلومات أو الرسائل أو التوجيهات عبر قنوات اتصال غير معتمدة في الشركة)	Muszyńska, K. (2018)
	عادة ما أتواصل مع زملائي في مواضيع خارج إطار العمل	Muszyńska, K. (2018)

المتغير التابع الرضا الوظيفي	
الباحث	العبرة
صبرينة (2019)	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لي.
صبرينة (2019)	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي ومسئولياتي داخل العمل مرضياً لي.
مهني (2022)	يتمتع رئيسي المباشر بالمهارة الضرورية لأداء عمله
مهني (2022)	رئيسي المباشر في العمل عادل معي
مهني (2022)	مشرفي في العمل يعطي اهتماماً كبيراً لمشاعر العاملين المشرف عليهم
أبكر (2014)	علاقة العاملين في يسودها الود والتعاون وتكوين صداقات .
أبكر (2014)	تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة .
مهني (2022)	أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير
صبرينة (2019)	يتميز مكان عملي بأنه مريح و آمن
صبرينة (2019)	تتوفر في مكان عملي الامكانيات والتسهيلات المطلوبة للعمل (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة).

11- فرضيات البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أشارت في غالبيتها إلى وجود أثر ايجابي للاتصال الإداري على الرضا الوظيفي كدراسة داسي, ضيف, & العايدى. (2012) التي أشارت إلى وجود أثر لكافة أبعاد الاتصال الإداري كعناصر و وسائل و أسلوب على الرضا الوظيفي ودراسة قاسم زينب, & طيباوي سعدية. (2013) إلى وجود علاقة موجبة متوسطة القوة لبعده الاتصال الصاعد و بعد وضوح الرسالة مع الرضا الوظيفي وعلاقة موجبة ضعيفة بين بعد الاتصال النازل و بعد الاتصال الكتابي مع الرضا الوظيفي. ودراسة متولي, محمد, خليل, & أبوزيد. (2020) و التي أشارت لوجود أثر لكل من الاتصالات الكتابية و الشفهية و الالكترونية على الأداء الوظيفي وقد أظهرت أن الاتصالات الإلكترونية هي صاحبة الأثر الأكبر و دراسة Ehlers, L. N. (2003) التي أشارت إلى أن رضا التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا يؤثر بعلاقات إيجابية كبيرة على الرضا الوظيفي. وكانت العلاقة الأقوى هي بين الرضا عن التواصل مع المشرفين و الرضا الوظيفي, و العلاقة الأضعف هي بين الرضا عن الاتصال مع الإدارة العليا والرضا الوظيفي.

وانطلاقاً من الأسلوب الاستنتاجي الذي تم اتباعه بهذا البحث والذي يشير الى الاعتماد على الدراسات السابقة لبناء الاطار الفكري و المعرفي للبحث تم الاعتماد على اسلوب الفرضية البديلة في صياغة الفرضيات أدناه:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- H1: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال على الرضا الوظيفي وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى كل من الفرضيات الفرعية التالية:
 - H1.A يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوقيت الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.
 - H1.B يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدقة الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.
 - H1.C يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفضيلات وتعدد وسائل الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.
 - H1.D يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.
 - H1.E يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغرض الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.
 - H1.F يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصداقية الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.
 - H1.G يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- H2 يختلف الاتصال الإداري باختلاف المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث (العمر – النوع الاجتماعي – الخبرة).
 - وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية كل من الفرضيات الفرعية التالية:
 - H2.A يختلف الاتصال الإداري باختلاف عمر الموظف.
 - H2.B يختلف الاتصال الإداري باختلاف النوع الاجتماعي للموظف.
 - H2.C يختلف الاتصال الإداري باختلاف خبرة الموظف.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- H3 يختلف الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهم (النوع الاجتماعي – العمر – الخبرة).

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الثالثة كل من الفرضيات الفرعية التالية:

- H3.A يختلف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا بحسب النوع الاجتماعي للموظف.
- H3.B يختلف الرضا مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا بحسب عمر الموظف.
- H3.c يختلف الرضا مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا بحسب خبرة الموظف.

12- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: في هذا البحث تمت دراسة الاتصال الإداري كمتغير مستقل بأبعاد التوقيت و الدقة و تفضيلات وتعدد قنوات الاتصال و الوضوح و غرض الاتصال و المصادقية و الرسمية وتم فحص أثر هذه الأبعاد على الرضا الوظيفي بينما في الدراسات السابقة التي تم استعراضها تم تناول الاتصال الإداري بأبعاد اما حسب اتجاهه (صاعد – هابط – أفقي – محوري) أو أسلوبه (كتابي – شفهي - الكتروني) أو كعناصر (مرسل – مستقبل ووسط – تشويش)
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في شركة سوا وهي مزود خدمة انترنت في سوريا محافظة دمشق
- الحدود الزمانية : تم انجاز البحث في فترة (ايلول 2022 الى تشرين الثاني 2022)
- الحدود البشرية: العاملين الذين على رأس عملهم في شركة سوا في الفترة المذكورة

الفصل الثاني:

الإطار النظري:

- 1- تعريف الاتصال: 21.....
- 2- نماذج الاتصال: 22.....
- 3- عناصر عملية الاتصال: 24.....
- 4- الاتصال الإداري وأهميته: 25.....
- 5- أهداف الاتصال الإداري: 26.....
- 6- أنواع الاتصال الإداري: 27.....
- 7- وسائل و أساليب الاتصال الإداري: 31.....
- 8- أنماط شبكات الاتصال الإداري: 32.....
- 9- الاتصال الإداري الفعال: 34.....
- 10- مفهوم الرضا الوظيفي: 36.....
- 11- أهمية الرضا الوظيفي: 37.....
- 12- خصائص الرضا الوظيفي: 37.....
- 13- نظريات الرضا الوظيفي: 38.....
- 14- عناصر الرضا الوظيفي: 42.....
- 15- أنواع الرضا الوظيفي: 42.....
- 16- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: 43.....
- 17- مقاييس الرضا الوظيفي: 44.....
- 18- مظاهر الرضا الوظيفي: 44.....
- 19- علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي: 45.....

1- تعريف الاتصال:

إن تتبع تعريف الاتصال يوصل إلى عدة تعاريف مختلفة وذلك يعزى إلى اختلاف العلوم الإنسانية التي قامت بتعريفه ويعتبر هذا الاختلاف هو إثراء للمعنى حيث أنه يمكن رؤية أن Turner & West (2018, p. 5) قد عرف الاتصال بأنه عملية اجتماعية يستخدم فيها الأفراد الرموز لتأسيس وتفسير المعنى في بيئتهم.

إلا أن Cambié & Ooi (2009, p. 4) قد وسعوا مفهوم الاتصال حيث أنهم أشاروا إلى أن الاتصال لا يقتصر على إنتاج الرسائل التي يراد أن يسمعها الآخرون بل يتعلق الأمر بفهم ما يحرك المستمع. ولكي تتمكن من القيام بذلك، تحتاج إلى معرفة نقاط مرجعية المستمع، وثقافته، وقيمه، وطرق ارتباطه بالعالم.

كما عرف عبد الحميد (2004, ص 21) الاتصال بأنه العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار في رموز دالة بين الأفراد و الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

كما أشار عبد الباقي (2000, ص. 230) إلى تعريف الإتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communication ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات".

كمخلص للتعريف التي تم استعراضها يتبين أن الاتصال ينقل ليس فقط المعنى و الأفكار بل أنه ينقل المشاعر وهو متعلق بشكل كبير ليس فقط بعناصر العملية الاتصالية بل أيضا ببيئة وخلفية و ثقافة كل من المرسل و المستقبل. كما حدد Hewes (1995) موضعين رئيسيين في صميم الاتصال:

- الذاتية - التي لها علاقة بالسعي لفهم الآخرين والفهم بدوره
- التأثير - وهو يمثل المدى الذي تؤدي فيه الرسالة إلى إحداث تغيير في الأفكار أو المشاعر أو السلوك.

2- نماذج الاتصال:

تم وضع نماذج الاتصال كأدوات تساعد على تبسيط عملية الاتصال البشري وبالتالي فهمها وقد قسم مكاوي, السيد (2008, ص. 37) الى نوعين رئيسيين هما :

- النماذج الخطية (أحادية الاتجاه)

- النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه)

أولاً- النماذج الخطية (أحادية الاتجاه):

1- نموذج أرسطو:

يرى أرسطو في كتابه فن البلاغة أن البلاغة – ويعني فيها الاتصال – هي البحث عن جميع وسائل الإقناع المتاحة وقد نظم دراسته تحت العناوين الرئيسية التالية:

الخطيب (المرسل) – الخطبة (الرسالة) – المستمع (المتلقي)

2- نموذج Harold Dwight Lasswell

يقترح خمسة أسئلة للتعبير عن الاتصال وهي:

من – ماذا يقول – بأية وسيلة (قناة) – لمن وبأي تأثير

3- نموذج George Gerbner

تضمن عشرة عناصر للاتصال وهي :

شخص – يدرك حدثاً – ويستجيب – في موقف ما – عبر وسائل – ليصنع مواد مناسبة – بشكل ما – وسياق – ينقل محتوى – وله نتائج

4- نموذج Shannon and Weaver

يعتمد هذا النموذج على نظرية المعلومات التي قدمها الباحث Claude Shannon عام 1948 التي تقوم على مفاهيم رياضية تجعل الاتصال شبيهاً بعمل الآلات في نقل المعلومات و مكونات النظام الاتصال وفق هذا النموذج هي :

مصدر معلومات – ينقل رسالة – عبر جهاز إرسال – يحمل الإشارة (الرموز) – يحدث تشويش – جهاز استقبال يتلقى الإشارة – الهدف

5- نموذج David Berlo

يتضمن أربعة عناصر لنظام الاتصال وهي:

المصدر – الرسالة – الوسيلة – المتلقي

ويحتوي هذا النموذج على عنصرين فرعيين هما :

- المرمز: الذي يضع الرسالة في شكل رموز.

- جهاز فك الترميز : الذي يقوم بفك رموز الرسالة.

ثانياً – النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه):

تنظر هذه النماذج للاتصال كعملية تراعي العديد من الاعتبارات كالجماعات واتجاهات الفرد و الظروف الاجتماعية.

1- نموذج ross:

يعتمد على ستة عناصر أساسية هي :

المرسل – الرسالة – الوسيلة – المتلقي – رجع الصدى – السياق

يضع المرسل أفكاره في كود يتضمن المنبهات التي تتوافق مع أفكاره ويعمل الطرف الذي يحدث فيه الاتصال كمؤثر يحدد المعنى العقلي للفكرة ويتم نقل فكرة الرسالة في شكل منبهات من خلال القنوات التي تحمل الرسالة للمتلقي ثم يفك المتلقي رموز الرسالة ويستوعبها من خلال اختيار المنبهات التي تتوافق مع

ثقافته وخبرته ثم يستجيب لها فيما يسمى في رجع الصدى أو ردة الفعل التي تتيح للمرسل معرفة مدى تحقيق الرسالة لهدفها.

2- نموذج Wilber Schram

استخدم العناصر الأساسية في نموذج Shannon and Weaver مع إضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى – و الخبرة المشتركة.

و أضاف إلى النظام البنائي الذي أشار اليه Shannon النظام الوظيفي أي تأثير التعلم على السلوك و الجوانب الدلالية و تأثيرها في نموذج جديد يطرح مفاهيم هامة مثل الإطار الدلالي للمرسل و المتلقي و أهمية الخبرة المشتركة في تسهيل الاتصال و توصيل المعاني.

وقد وضع Wilber المعادلة التالية:

اختيار الرسالة = قدر الجزاء الذي سيحصل عليه المتلقي – قدر العقاب أو الأذى للمتلقي / الجهد المطلوب من المتلقي لفهم وإدراك الرسالة.

أي إذا كان الجهد المطلوب من المتلقي لفهم الرسالة كبيراً يفضل أن يعمل القائم على الاتصال على زيادة الجزاء ويقل قدر العقاب أو الأذى.

3- عناصر عملية الاتصال:

حيث حدد أمين زويل (2010، ص. 10) عناصر عملية الاتصال بما يلي:

- المرسل (المصدر) وهو الشخص الذس يقوم بإرسال موضوع الاتصال ويؤثر على نجاحه في تحقيق رسالته عدة عوامل أهمها اتجاهاته نحو نفسه واتجاهاته نحو الشخص المستقبل كما يؤثر أيضاً مستواه الثقافي و الاجتماعي و الاقتصادي.
- الرسالة: وهو الموضوع الذي يتضمنه الاتصال ومن المهم أن تكون الرسالة معبرة عن الأفكار و الآراء و الاتجاهات المطلوب نقلها وأن تكون مناسبة للأفراد المستقبلين لها من ناحية مستوى قدراتهم العقلية و مستواهم الثقافي و الاجتماعي و الاقتصادي.
- الوسيلة: وهي القناة أو أداة الاتصال قد تصل الرسالة عن طريق الرؤية أو السمع ويفصل كلاهما.

- المستقبل: (المتلقي) وهو الشخص أو الأشخاص المتلقين للرسالة موضوع الاتصال. يعتبر من أهم العناصر ويتأثر بعدة عوامل منها يقظته وتركيزه ومستواه الثقافي و المعرفي و الاجتماعي و الاقتصادي واتجاهاته نحو نفسه ونحو المرسل ونحو الرسالة.
- نتيجة الاتصال: وهي ردة الفعل ومدى فهم المستقبل لموضوع الرسالة ومدى تفاعله معه واستجابته له.
- وقد أشار كل من مكاوي, السيد (2008,ص. 44) لوجود مكون أيضاً لعملية الاتصال يتمثل في:
- التشويش وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال. والذي ينقسم إلى نوعين : التشويش الميكانيكي مثل وجود عيوب في صوت المرسل . أو استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المتلقي.
- و النوع الثاني هو التشويش الدلالي الذي يحدث عندما يتم استخدام معاني مختلفة للكلمات أو استخدام عبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى مما يسبب إساءة الفهم.
- كما أضاف (2013, ص. 115) في كتابه مكون آخر لعملية الاتصال وهو الترميز والمقصود به وضع الرسالة في شكل مفهوم يفهمه المستلم .

4- الاتصال الإداري وأهميته :

أشارت دراسة استقصائية في كتاب (Hamilton, C. (2008,p3) شملت 150 مديراً تنفيذياً من 1000 شركة كبيرة أن 14 بالمائة من كل 40 ساعة عمل أسبوعياً يضيع بسبب ضعف التواصل بين الموظفين والمديرين - وهو ما يصل إلى سبعة أسابيع مذهلة في السنة "

كما يفسر العلماء ظاهرة انقراض الديناصور تفسيراً ملفتاً ضاربين به مثلاً عن أهمية الاتصال الإداري حيث أنهم أرجعوا سبب الانقراض إلى تضخم جسم الديناصور بشكل كبير لا يتناسب مع نمو جهازه العصبي حيث انقطعت الصلة بين المركز و الأطراف المتباعدة للجسم مما دفع الوحوش لمهاجمته و نهش اجزائه دون أن يحس ودون أن يكون قادراً على تنسيق حركاته للدفاع عن نفسه و النتيجة كانت انقراضه (حجازي , 1990 , ص 116)

وردت الكثير من التعريفات للاتصال الإداري يمكن أن تعطي صورة دقيقة عن مفهوم الاتصال الإداري في أي مؤسسة حيث عرف حزبي (2020 , ص. 17) الاتصال التنظيمي بأنه نشاط إداري , اجتماعي ونفسي داخل

المنظمة يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

كما أشار موسى (1983, ص 19) إلى أنه يتوقف فهم واستيعاب القوى العاملة لتعليمات وقرارات وتوجيهات الإدارة على كفاءة الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة ويتوقف على الاتصالات أيضاً مدى فهم الإدارة لمقترحات و آراء ورغبات ومطالب وشكاوي العاملين وقد حدد عدة عوامل تعزز أهمية تطوير الاتصال التنظيمي تمثلت في وجود آلاف من العاملين في المنشآت الصناعية المعاصرة مما أدى لانعدام العلاقات والروابط المباشرة بين الإدارة و العاملين كما أن هذا النمو في العمال سبب زيادة في الصراعات بين الإدارة و العاملين مما استوجب وجود نظام اتصال إداري فعال كما أن النمو الكمي و النوعي لمنظمات الأعمال قد عقد العملية الإدارية مما يعزز أهمية الاتصالات بين اجزاء وأقسام أي منظمة .

5- أهداف الاتصال الإداري:

حدد بشار. (2020) أهداف الاتصال التنظيمي بما يلي:

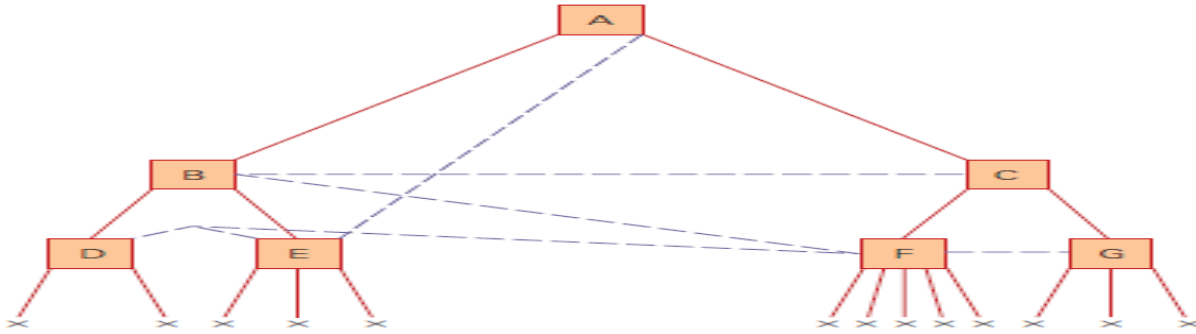
- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة و إمكانياتها وخططها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات و التوجيهات و الأوامر للعاملين.
- الحصول على المعلومات و البيانات و الاستفسارات و التوقعات و المقترحات و المشكلات و الشكاوي.
- توضيح التغييرات و التجديدات و الإنجازات.
- تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات و استقصاء ردود الفعل.

الأمر الذي يصب بالنهاية في اتجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من خلال التأثير بالأفراد ودفهم في اتجاه تحقيق الهدف.

6- أنواع الاتصال الإداري:

يقسم الاتصال الإداري داخل المنظمات الى نوعين أساسيين : الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي (Hamilton,c (2011.p30) كما يشير الشكل رقم (1) وذلك بحسب رسمية الاتصال وهناك معايير أخرى لتقسيم الاتصال كالاتجاه مثلا.

الشكل رقم 3 أنواع الاتصال الإداري.الاتصالات الرسمية ممثلة بالخطوط المستمرة، و الاتصالات الغير رسمية ممثلة بالخطوط المنقطعة



Hamilton,c (2011) *Communicating for Results: A Guide for Business and the Professions*, Ninth Edition, USA: Lyn Uhl.

أولاً : الاتصال الرسمي:

يتدفق الاتصال الرسمي على طول المسارات الرسمية التي تحددها سلسلة قيادة المنظمة ويظهر من خلال مخططها التنظيمي تتدفق الرسائل الرسمية إلى أسفل وأعلى وأفقياً حيث يقسم من حيث الاتجاه الى الاتصال الهابط و الاتصال الصاعد و الاتصال الأفقي و الاتصال المحوري و الاتصالات الشبكية.

يتميز الاتصال الرسمي بدقة المعلومات ولكن يؤخذ عليه بأنه يأخذ وقتاً طويلاً ويتأثر بالتنظيم غير الجيد للمنظمة وله عدة أشكال:

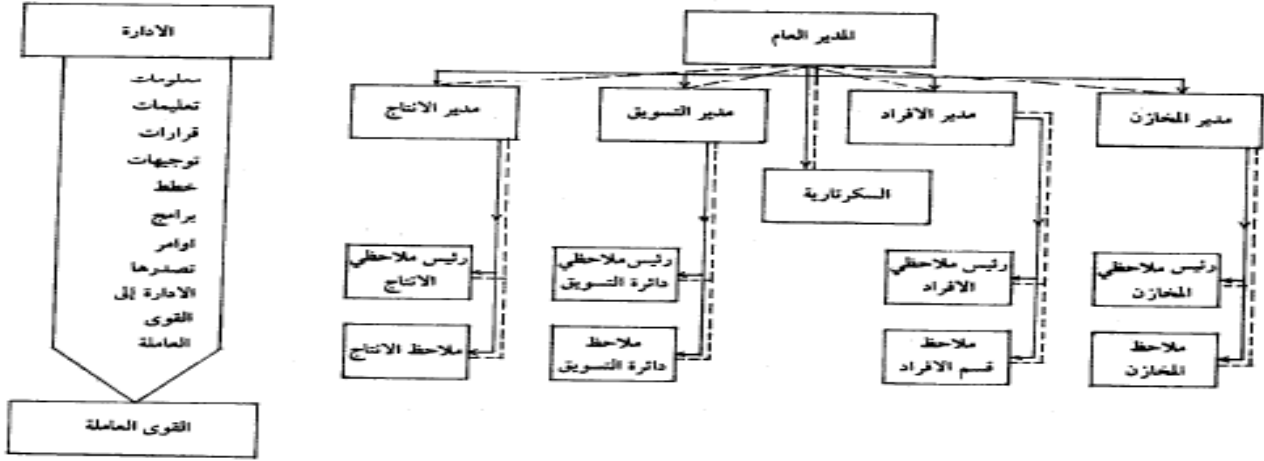
● الاتصال الهابط

من الناحية المثالية ، يجب أن يتضمن الاتصال التنازلي من المديرين أشياء مثل تعليمات الوظيفة ، والأساس المنطقي للوظيفة (أهمية أي مهمة و كيف ترتبط بالمهام الأخرى في المنظمة) ، والسياسة والإجراءات ، وتقييم أداء الموظف ، والنداءات التحفيزية. (Hamilton. 2011).

كما حدد بشار. (2022، ص 20) هدفين للاتصال الهابط

- توصيل المعلومات للمرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

الشكل رقم 4 الاتصال الهابط



موسى , غانم فنجان (1983), أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة دراسة في المشاكل و المعالجات, بغداد: المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل.

وقد حدد غانم فنجان (1983) الوسائل المستخدمة بالاتصالات الهابطة بما يلي:

النشرات , المذكرات , التقارير , الكتيبات , الندوات , المحاضرات , المؤتمرات , اللقاءات , الملصقات الجدارية , الهاتف , الإذاعة الداخلية وغيرها من وسائل الاتصال الهابط المكتوبة و الشفهية.

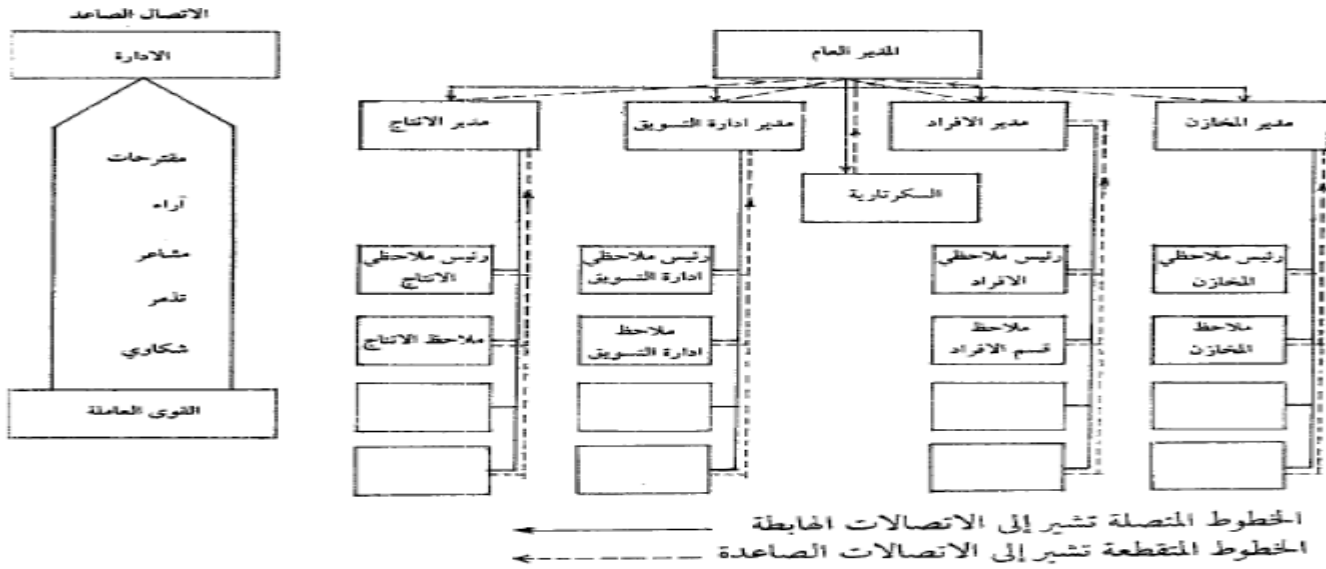
● الاتصال الصاعد:

وضح أبو سمرة (2019) مفهوم الاتصال الصاعد بأنه انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى نحو المستوى الأعلى في المؤسسة أي من المرؤوسين إلى الرؤساء. وتكمن أهمية هذا النوع من الاتصالات في مساعدة الرؤساء في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفتهم لمدى استعداد المرؤوسين لتقبل القرارات و التعليمات و التأكد من فهمهم للاتصالات النازلة بشكل صحيح ودقيق كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح للمرؤوسين بتقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتطوير العمل. أي يمكن تحديد أهمية هذا الاتصال بما يلي:

- تقديم الاقتراحات.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إرسال التقارير الخاصة بالإداء.
- تقديم الشكاوي و التطلعات.

الشكل رقم 5 الاتصالات الصاعدة والهابطة .



موسى , غانم فجان (1983), أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة دراسة في المشاكل و المعالجات, بغداد: المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل.

● الاتصال الأفقي:

يتحرك الاتصال الأفقي بشكل جانبي عبر المنظمة بين الأفراد من نفس المستوى تقريباً وبدون علاقات إبلاغ مميزة مع بعضهم البعض .بمعنى آخر ، يحدث التدفق الأفقي عندما يجتمع رؤساء الأقسام المختلفة لمناقشة المشكلات المشتركة من مجموعاتهم الخاصة .ينقل هذا الاتصال بشكل عام الرسائل بسرعة أكبر عبر المؤسسة مما لو كانت الرسائل ستنتبع التسلسل الرأسي للقيادة. (Pamela,2015)

● الإتصالات الشبكية:

ويشير هذا النمط من الإتصالات المفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس إلى المرؤوسين ، ومن المرؤوس إلى الرؤساء ،وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية وبينهم وبين المستويات دونهم و فوقهم. (القريوتي، 2009 ، ص. 224)

● الإتصال المحوري:

عرفه العميان (2005) حيث أطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها الاتصالات التي تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

ثانياً: الإتصال غير الرسمي:

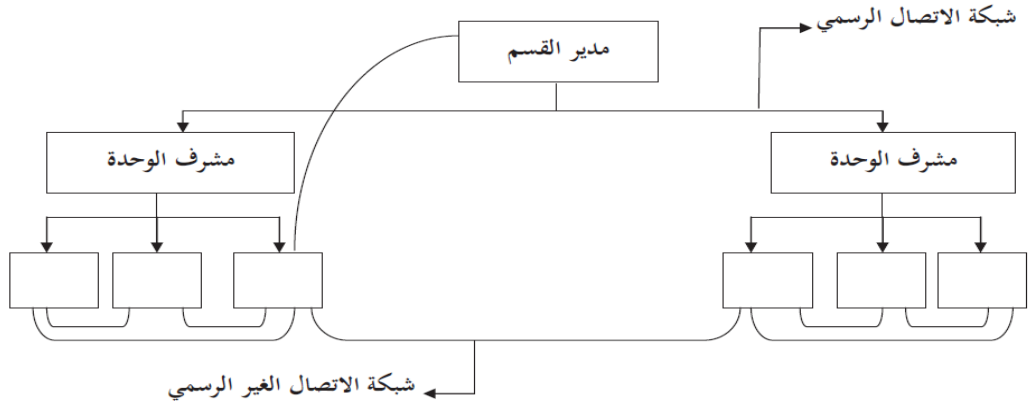
عرف خضير(2010) الإتصال غير الرسمي بأنه الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط و إجراءات رسمية محددة.

كما عرفته الهاشمي (2006, ص 214) بأنه هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظراً لارتباطه بالطبيعة البشرية و بالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبحه تماماً.

وقد حدد العلاق (2009, ص 55) أنواع الإتصال غير الرسمي بما يلي:

- الاتصالات العنقودية : وتعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعاً واستخداماً تتخذ شكلاً شبكياً يشابه إلى حد كبير عنقود العنب وتشمل المنظمة برمتها وهي موجودة في جميع المنظمات وقد تتخذ هذه الاتصالات عادة أشكال أو أنماط ويمكن التمييز بين نمطين هما: سلسلة الغيبة و النميمة تنقل المعلومات فيها ببطء شديد وغالباً ما تحوي على معلومات شخصية. السلسلة العنقودية : حيث يتم تناقل المعلومات بشكل انتقائي بين الأفراد .
- الإدارة بالتجوال: يستخدم بشكل كبير بالشركات الخدمية كالفنادق و مقدمي الخدمات حيث يكون للتفاعل بين الموظفين و المدراء و الزبائن أهمية كبيرة .
- السلسلة الاجتماعية : وهي نقل المعلومات من شخص الى آخر حيث يقوم الشخص التالي أيضاً بنقل المعلومات إلى أشخاص آخرين مما يؤدي لاطلاع بعض الأشخاص على المعلومات وعدم اطلاع آخرين عليها.

الشكل رقم 6 أنواع الاتصال الإداري.



علي، صباح حميد & أبو زيتون، غازي (2007)، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم مراسلات الأعمال، عمان: دار الحامد للطباعة و النشر، ص 27

7- وسائل و أساليب الاتصال الإداري:

تستخدم المنظمات بالعموم وسائل اتصال إداري متعددة وقد ذكر كل من الهواسي & البرزنجي (2014) أساليب الاتصال الإداري بما يلي:

- الاتصالات المكتوبة: مثل المذكرات و التقارير و المنشورات و الكتب و الرسائل و يحقق هذا الأسلوب شرط الوضوح و يحول دون التلاعب أو التشويه بالمعلومات كما أنه يضمن المسؤولية ولا يسمح بالتكرار لها في حالات الفشل.
- الاتصالات الشفوية: وتتم من خلال نقل المعلومات بين المرسل و المستقبل بصورة مباشرة أو غير مباشرة إما بالمقابلة أو بالهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحدهم ليقوم بنقلها. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يحافظ على مستوى عالٍ من السرية كما أنه يسمح لكل طرف بأن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمي إليه.
- الاتصالات المرزمة أو المصورة: حيث يتم استعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير على أن يكون كل من المرسل و المستقبل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الرموز .

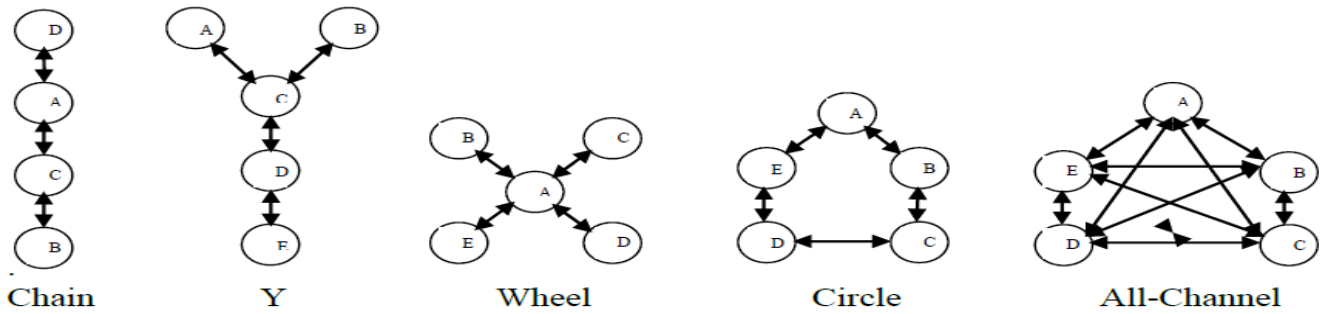
- الاتصال باللمس أو الإشارة أو بتعابير الوجه: من المعم في هذا النوع أن يكون المستقبل لديه معاني مألوفة لهذه الإشارات حتى يفهم مراميها وعادة ما يستخدم بالاتصال غير الرسمي .

8- أنماط شبكات الاتصال الإداري:

يمكن أن ينتقل الاتصال التنظيمي في عدد من الاتجاهات: إلى أسفل ، وأعلى ، وأفقيًا ، وقطريًا ، يمكن أن تكون هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية ؛ في كلتا الحالتين ، يُطلق على النمط الفعلي وتدفق الاتصال الذي يربط بين المرسلين والمستقبلين شبكات الاتصالات وهي تحوي على جميع اتصالات المنظمة مما يوضح التأثير الكبير لها على سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة.

وقد ذكر (Maharjan (2018 أنماط شبكات الاتصال الإداري وهي الدائرة ، والسلسلة ، والعجلة ، و النمط Y ، والشبكة ،

الشكل رقم 7 أنماط شبكات الإتصال الإداري



Lunenburg, F. C. (2011, September). Network patterns and analysis: Underused sources to improve communication effectiveness. In *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal* (Vol. 28, No. 4, pp. 1-7)

● نمط الدائرة

في نمط الاتصال الدائري ، يوجد قائد وتسلسلات هرمية في أعضاء المجموعة. هنا ، يمكن للقائد فقط التواصل مع الأعضاء الموجودين بجانبه مثل مرؤسيهم المباشرين. لا يمكنه التحدث مع أي أعضاء آخرين أيضاً ، مثل أدنى مستوى من العمال. وبالمثل ، إذا كان على مساعد المكتب التحدث إلى القائد حول أي شيء ، فعليه إرسال الرسالة إلى رؤسائهم ، والتي تصل أخيراً إلى الرئيس أو القائد. يمكن لجميع أعضاء المجموعة التواصل فقط مع الأشخاص الموجودين فوقهم أو تحتهم في التسلسل القيادي. تتدفق الرسالة في اتجاه واحد. لا يمكن لجميع أعضاء المجموعة التواصل مع القائد في نمط اتصال الدائرة وهو عيب في نمط الاتصال هذا.

يمكنهم فقط القيام بذلك من خلال أعضاء المجموعة الآخرين الأقدم منهم. في نمط الاتصال هذا ، لا يحظى موظفو المستوى الأدنى بفرصة انتقاد أي شيء إلى المستوى الأعلى. ليس لديهم دور في صنع القرار أيضًا. إذا أرسل أي شخص أي رسالة ، فإنها تنتقل عبر جميع أعضاء المجموعة.

● نمط السلسلة أو الخط:

نمط سلسلة الاتصال لديه مشاكل مماثلة لنمط الدائرة لأنه يتبع أيضًا سلسلة معينة من الأوامر .

ففي الدائرة ، يمكن لأي شخص إرسال رسالة تصل إلى جميع أعضاء المجموعة ، بينما في السلسلة ، إما أن يكون من أعلى إلى أسفل الموظفين أو من أسفل إلى أعلى مستوى. إنه تدفق في اتجاه واحد للتواصل. في نمط الاتصال المتسلسل ، لا يمكن لجميع الأعضاء التواصل مع قائد المجموعة كما هو الحال في الدائرة. لذلك ، قد لا يتلقى الأعضاء الرسالة المحددة التي أرسلها القائد ولكن نسخة معدلة منها. لن يدرك القائد حتى الرسالة المشوهة التي حصل عليها الآخرون. كما أن ردود الفعل من الممكن أن تكون أيضًا مشوهة.

● نمط العجلة أو النجمة:

في نمط العجلة ، يوجد قائد في مركز كل الاتصالات. جميع الأعضاء الآخرين يقفون على نفس المستوى في الهيكل. هنا ، يمكن لجميع الأعضاء التواصل مع القائد والعكس صحيح. لكن ، لا يمكن للأعضاء التفاعل مع بعضهم البعض. في بعض الأحيان ، لا يعرف الأعضاء حتى وجود أعضاء آخرين في نفس المجموعة. يعتبر هذا النمط أفضل نمط للتواصل لأي منظمة حيث يمكن للقائد أن يكون له اتصال مباشر مع الجميع. مشاكل الاتصال أقل والأسلوب سريع. لا يوجد تشويه للمعلومات من قبل أعضاء آخرين في المجموعة أثناء تمرير الرسالة. كما يتم تشجيع التغذية الراجعة السريعة والمتزامنة في نمط الاتصال.

● النمط Y

يعد نمط Y للاتصال أكثر تعقيدًا حيث توجد مجموعات فرعية مختلفة داخل المجموعة. في المركز يوجد قائد يدير هذه المجموعات الفرعية. وفقًا لهذا النمط ، هناك سلسلة من الأوامر داخل المجموعة الفرعية و يتواصل أدنى مستوى من كل مجموعة فرعية مع الأعضاء الأعلى منهم. يتواصلون مع رؤسائهم. ثم يقوم هذا الرئيس بتوصيله مع القائد. الرسالة التي يرسلها القائد تتصل أيضًا من أعلى إلى أسفل. لا يمكن للمجموعات الفرعية التواصل مع بعضها البعض. يحتاجون إلى تمرير المعلومات من خلال القائد لإرسال أي رسالة إلى مجموعات فرعية أخرى.

• نمط الشبكة:

المنظمات البيروقراطية تأخذ نمط الشبكة لأنها شبكة غير متماثلة من الأشخاص ذوي العلاقات الاجتماعية . أدوار وظيفتهم مترابطة . يمكن أن يكون الاتصال في الشبكات إلزامياً ، مثل القواعد المقدمة من القائد إلى الأعضاء الآخرين أو وصفية مثل تقارير الحالة التي يقدمها الأعضاء إلى القادة . الشبكة عبارة عن نمط اتصال يمكن لأي شخص من خلاله التواصل مع أي شخص آخر وفقاً لاحتياجاته ومتطلباته . في الشبكة ، يختلف الاتصال بسبب القرب المادي والهياكل التنظيمية أيضاً .

9- الاتصال الإداري الفعال:

حدد ابراهيم (2013) عدة مبادئ تجعل الاتصال فعالاً وقد تم تلخيص هذه المبادئ في ما يلي:

- 1- يجب أن يكون الهدف من الاتصال محدد.
- 2- يجب أن يكون الهدف من الاتصال مقبولاً ولا يتعارض مع قيم ومعتقدات المستقبل.
- 3- يجب أن يكون الهدف من الاتصال ذو نفع وفائدة للمستقبل لضمان التفاعل.
- 4- يجب أن تكون أهداف الاتصال فيها شيء من التحدي ولكنها ليست صعبة.
- 5- يجب أن يكون الهدف من الاتصال قابل للقياس.
- 6- يجب أن يتم تحديد الأسلوب الذي سيعمل به المستقبل ضمن رسالة الاتصال.
- 7- يجب تشجيع المستقبل على توجيه أسئلة وذلك من خلال مراقبة الاتصال غير اللفظي بهدف تشجيعه على الاستفسار عن كل غموض.
- 8- يجب متابعة تنفيذ الرسالة من خلال التأكد من فهم المستقبل لمضمون الرسالة.
- 9- يجب تنمية الثقة بين المرسل والمستقبل عن طريق مطابقة الأفعال والأقوال.

كما يؤكد (حجازي , 1990 , ص 170) بأن نجاح الاتصال يعني اتفاق الطرفين على معنى واحد أي أن يتمكن المتحدث من نقل ما يقصده فعلاً بوضوح ودقة و أن يتمكن المستمع من استيعاب وفهم هذا القصد وقد حدد مبادئ الاتصال الناجح في الإجابة على ستة أسئلة:

- 1- لماذا؟ و الذي يعني تحديد الهدف الواضح من عملية الاتصال وأن تكون النقطة التي نريد الوصول إليها واضحة.

2- ماذا؟ و المقصود هو تحديد تكتيك التواصل و تحديد الأفكار الأكثر تأثيراً و تعبيراً ويفترض بالمدير أن يكون في حالة جمع للمعلومات في هذه المرحلة مما يرفع من قدرته على الإقناع.

3- من؟ و المقصود هو تحديد الجمهور الذي نتوجه إليه، خصائصه العامة وفئاته وخصائص كل فئة وما هي مصالحه وقيمه وتوقعاته و الضغوطات التي يتعرض لها ومدى الحرية الحركية وقدرة المجابهة داخله وذلك بهدف التأثير بهذا الجمهور

4- كيف؟ المقصود هو كيفية النفاذ إلى عقل وقلب المتلقي وفهمه وموافقته من خلال اكتشاف المنفذ أو سبيل الوصول . فالمدير الذي يركز حول العمل سيكون حساس للغة العقل و المنطق و المنهجية و الجد و الإنتاجية و الانضباط و الحزم أما المدير الذي يركز حول الناس سيكون حساس للغة القلب الكبير و العواطف الإنسانية وحرارة العلاقات و التقدير و المكانة و التعاون و التفاهم وكما أن الأول سيقفل أي حديث عن المشاعر معتبراً إياه تعدي على العمل فإن الثاني ينفر من اللغة المنطقية المجردة من كل مشاعر.

من ناحية ثانية يجب اختيار قناة الاتصال المناسبة مذكرة مكتوبة – هاتف – اجتماع أم أن العملية تحتاج لاستخدام عدة قنوات مع بعضها وبهذه الحالة يجب دراسة تسلسل استخدام القنوات.

5- متى؟ و المصود هو دراسة التوقيت مع دراسة أسلوب النفاذ للآخرين و بالمختصر هي الحساسية للحالة المعنوية و المزاجية للمستمع ولمصالحه وحاجاته أيضاً لذلك لا بد من انتظار ارتفاع درجة الانفتاح و القبول عند المستمع.

6- إرجاع الأثر: و المقصود به هو الحساسية المفرطة للاستجابة للرسالة و التي تعتبر مؤشراً ومرشداً للمرسل للخطوات اللاحقة للمرسل لتعديل أو تعزيز أو تلطيف محتويات الرسالة .

وقد ذكر كل من باشري & مذكور & فهمي (2017) أساليب لزيادة فاعلية الاتصال الإداري تم تلخيصها بما يلي:

1- التعرف على ردود فعل مستقبل الرسالة من خلال الحديث المتبادل بين المرسل والمستقبل وذلك من خلال ملاحظة التعبيرات الحركية على المستقبل.

2- توفير نظام اقتراحات – تدعيم الثقة بين الرئيس و المرؤوس – الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تطويرها – توفير قنوات اتصال داخلية لتسهيل الحصول على المعلومات.

3- الفهم العميق للمعلومات و البيانات المراد إرسالها – وضوح لغة الرسالة وتجنب المصطلحات غير الشائعة وغير المحددة – اختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسالة – وجود تعاون متبادل بين المرسل و

المستقبل – استخدام الوسائل الإيضاحية لتوضيح مضمون الرسالة في ذهن المستقبل – الاتصال المستمر بين المرسل و المستقبل لمعرفة رد الفعل و انطباعاته ومدى قبولها ورفضها .

10- مفهوم الرضا الوظيفي

لا يزال الاختلاف قائماً في تعريف أو تحديد مفهوم الرضا الوظيفي كونه يرتبط بمشاعر الفرد و التي عادة ما يصعب تفسيرها أو حتى قياسها كونها متغيرة بتغير المواقف التي يقابلها كل فرد، إضافة إلى تعدد التعريفات للرضا الوظيفي تبعاً لمداخل العلماء و الباحثون الذين قاموا بتعريفه فمثلاً يعرف عمر (2015) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل , موظف) تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع إحتياجاته و رغباته وتوقعاته في بيئة عمله, أما البارودي (2015) فقد عرفت الرضا الوظيفي بأنه نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتماؤه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله, بينما عرفه المصري & عامر (2014) بأنه الفرق بين درجتي الإشباع المتوقع و الفعلي من مختلف العناصر المرتبطة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقى ورؤساء العمل والعلاقات مع الزملاء وظروف العمل. كما أشار المغربي (2016) إلى أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل ومع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية ذات العلاقة. وفي ذات السياق يعرف العريقي (2013) الرضا الوظيفي بأنه موقف أو اتجاه يعكس مدى سعادة وسرور الفرد بعمله أو وظيفته.

من التعاريف السابقة يلاحظ قوة ارتباط الرضا الوظيفي بالشعور النفسي للموظف أو حالته النفسية اتجاه كل ما يرتبط بالعمل داخلياً أو خارجياً وهذا الشعور أو الموقف النفسي يتم تحديده من قبل الموظف من خلال إجراءات للمقارنات بين ما يطمح إليه وما يحصل عليه أو من خلال مدى ارتياحه لبيئة العمل والمدى الذي يلبي فيه هذا العمل إحتياجاته المادية و المعنوية وطموحاته المستقبلية.

11- أهمية الرضا الوظيفي:

حظي الرضا الوظيفي على اهتمام الباحثين منذ بداية القرن الماضي لما له من أهمية في تطور ونجاح المنظمات وقد بدأ هذا الاهتمام منذ أن ظهرت مدرسة الإدارة الكلاسيكية و التي رأت بأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي و الحوافز المادية ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية و التي رأت بأن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و العلاقة بين العاملين بينما ربطت المدرسة السلوكية بين الرضا الوظيفي و عدة عوامل مثل الأجر و الترقية و طبيعة العمل و نمط القيادة و زملاء العمل.

وفي هذا السياق حدد عمر (2015) أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

- 1- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي لخفض نسبة تغيب الموظفين.
- 2- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- 3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وأكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 4- الموظفون الأكثر رضا عن عملهم أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج في العمل فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي زاد الإنتاج.

12- خصائص الرضا الوظيفي:

حددت البارودي (2015) أهم خصائص الرضا الوظيفي وقد شملتها في ما يلي:

- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان

مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

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

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

13- نظريات الرضا الوظيفي:

ظهرت الكثير من النظريات لتفسير الرضا الوظيفي أو حالة عدم الرضا الوظيفي وذلك بسبب تعدد عناصر الرضا الوظيفي مما أدى لعدم وجود نظرية شاملة تجمع كل العناصر وقد استعرض المغربي (2016) النظريات التي حازت على القبول و الانتشار و التي تناولت الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

بنى فريدريك تايلر نظرية الإدارة العملية على فكرة الحوافز المادية بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي وقد ركز على الإشراف و تقسيم العمل و منح المكافآت المادية وفق كميات الانتاج في أوقات محددة.

لم تستطع هذه النظرية تحقيق الرضا المطلوب للعاملين وأيضاً لم تصل للحد المطلوب من الإنتاج ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

تأسست على يد التون مايو كرد فعل على نظرية الإدارة العملية حيث ركزت على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل و إتاحة مجال أكبر للتشاور و إبداء الآراء وقد أولت اهتماماً كبيراً بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعمال و الموظفين ويؤخذ على هذه النظرية بأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز

3- نظرية ماسلو – التنظيم الهرمي للحاجات:

ظهرت نظرية ابراهام ماسلو بعد عقدين من نظرية العلاقات الإنسانية و التي تقوم على افتراض بأن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع حاجاتهم غير المشبعة. وتفترض أن الحاجات الإنسانية متدرجة في الأهمية وبشكل هرمي وأنه إذا أريد تحريك سلوك من أجل إشباع حاجة عليا فإنه يجب أن تكون الحاجات الدنيا مشبعة.

وقد حدد أبراهام ماسلو هرماً للحاجات الإنسانية مؤلف من خمس مستويات وهي:

- الحاجات الفسيولوجية و الجسمية مثل الطعام و الماء و النوم وهي أدنى نظم للحاجات الانسانية و التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر
- الحاجة إلى الأمن: تمثل الاحتياجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى النفسي و الجسدي.
- الحاجة إلى الانتماء: تمثل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر أو الانتماء لتنظيم اجتماعي أو إطار اجتماعي يشعر فيه الإنسان بالألفة كالعائلة أو الحي.

- الحاجة إلى تقدير الذات: أي الرغبة في الشعور في الأهمية و القدرة على الإنجاز و المكانة و الاستقلالية و احترام الآخرين و تقديرهم له.

- الحاجة إلى تحقيق الذات: أي رغبة الفرد في تحقيق ما يريد من أهداف وطموحات

4- نظرية العاملين لهيرزبيرغ:

تعد من أشهر نظريات الدوافع وقد أسهمت بشكل كبير في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية ووفق هذه النظرية تم تقسيم عوامل الرضا الوظيفي إلى قسمين وهما:

- العوامل الدافعة: وهي العوامل التي تتعلق ببيئة العمل مثل نظام المؤسسة و سياستها و نظام الإشراف عليها و العلاقة بين الرؤساء و الزملاء و الراتب و ظروف العمل الاجتماعية و المادية و قد أوضح أن هذه العوامل لا تحقق الرضا ولكنها جسر و أساس لتحقيق الرضا عن العمل.

- العوامل الوقائية: وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل وهي السلامة و الأمن و الاندماج الاجتماعي حيث يؤدي توافرها لتجنب الألم ولكن غيابها سيسبب شعوراً بعدم الرضا.

5- نظرية التوقع لفروم:

تركز على عامل التوقع كأساس في حاجات و دوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية و الخارجية كمحرك للسلوك الإنساني و قد حدد فروم نوعين للتوقع وهما:

التوقع الأول والذي يرجع إلى قناعة الفرد و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة.

التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك

و تعتمد هذه النظرية على المسلمات الثلاث التالية:

- الأفراد لا يستجيبون للأحداث فقط عندما تقع بل يتوقعون وقوع أحداث معينة و يتوقعون سلوك استجابة معين لها و ما يمكن أن تقود إليه من نتائج.

- إن الإنسان يتعامل عادة مع بدائل السلوك الممكن و ما تحتمله من نتائج بطرق و أساليب عقلانية.

- أن الإنسان يتعلم من خلا الخبرة ومن خلال توقع النتائج المحتملة لبدائل التعامل مع الأحداث وعن طريق هذا التعامل يعدل من استجابته.

أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

6- نظرية بورنو ولولر:

أهم ما أضافته هذه النظرية إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجها بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا يتحددان بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد حيث اشتمل النموذج على أربعة أبعاد هي: الجهد و الأداء و المكافأة و الرضا.

7- نظرية العادلة و المساواة:

تقوم هذه النظرية التي وضعها آدمز على أن الرضا الوظيفي ينشأ من خلال معاملة جميع العاملين بشكل عادل حيث تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد و العدالة كما أن عدم الإنصاف يؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي و العدالة في هذه النظرية تنقسم إلى قسمين:

عدالة التوزيع : وتتعلق بالتوزيع العادل لمكافآت المتعلقة بالأداء.

عدالة الإجراءات: وتتعلق بالسياسات وإجراءاتها.

8- نظرية الأهداف:

أسسها ادوين لوك ومحورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف فإن ذلك يحفزهم للعمل إضافة لوجود تغذية راجعة مستمرة للإداء يبقي الموظف على المسار الصحيح.

14- عناصر الرضا الوظيفي:

أشار المصري & عامر (2014) إلى أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العوامل الشخصية للفرد (العلم – الجنس – التعليم – الاتجاهات – القيم) مع العوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها (الإنجاز – المسؤولية – التحكم و السيطرة – و المشاركة في صناعة القرارات) و العوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته (سياسات المنظمة ومركز الوظيفة التعليمي – الأجر – فرص الترقى) وهذا التعريف يمثل ثلاثة عناصر:

العنصر الأول: أن الرضا هو حالة من القناعة و القبول وبلوغ المرغوب عندما يتم إشباع الحاجات و الرغبات للفرد

العنصر الثاني: أن يكون هذا الإشباع ناتجاً عن العمل الذي يؤديه

العنصر الثالث: تأثير العوامل الشخصية و العوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة و العوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته.

15- أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان أساسيان للرضا الوظيفي ذكرهما بدر & الخليل بما يلي:

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

2- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.

16- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

بحسب ما تم ذكره من نظريات وتعريفات خاصة بالرضا الوظيفي فإن العوامل التي تؤثر عليه متعددة ومختلفة باختلاف بيئة وثقافة اتجاهات كل نظرية ولكن عموماً تكلم العريقي (2013) عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وقد أوجزها بما يلي:

- 1- التحديات الذهنية العقلية للوظيفة : العاملون بشكل عام يتجهون الى تفضيل الوظائف التي تمنحهم الفرص لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم في العمل والتي تحتوي على مهام تتصف بالتحدي الذهني المعتدل و القدرة على صناعة القرار لأن ذلك يخلق لدى الفرد العامل الرضا و الشعور بالنجاح كما إن الوظائف التي تتسم بالتحدي الضعيف فإنها توجد الملل و الوظائف التي تتسم بالتحدي الكبير جداً فإنها تخلق الإحباط.
- 2- المكافآت و الترقيات العادلة: يرغب كل عامل بوجود سياسة مكافآت وترقيات عادلة وغير غامضة وتتفق مع توقعاتهم وهنا يلاحظ أن العنصر الأساسي في العلاقة بين الرضا الوظيفي و المرتبات ليس هو المبلغ المجرد الذي يحصل عليه الفرد من وظيفته وإنما الانطباع أو الإدراك لمدى تحقيق العدالة في نظام المرتبات وذات الشيء بالنسبة للترقيات.
- 3- ظروف العمل المناسبة: التي توفر الراحة الشخصية وتسهل أداء الأعمال وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة و الإضاءة و غيرها ينبغي أن تكون مناسبة.
- 4- العلاقات الجيدة مع الزملاء: ما يريده العاملون من العمل ليس الأموال فقط بل يبحثون عن إشباع الحاجات الاجتماعية لديهم و المتمثلة هنا في الصداقة و الزمالة بما فيهم المدراء و المشرفون.
- 5- توافق الشخصية مع الوظيفة: أي الانسجام و التوافق بين شخصية الموظف وطبيعة الوظيفة التي يمارسها يخلقان لدى الفرد رضا وظيفي جيد جداً.

17- مقاييس الرضا الوظيفي:

يوجد العديد من مقاييس الرضا الوظيفي وقد شمل أعمها عمر (2015) فيما يلي:

- 1- التدريب و التطوير: لا شك أن التدريب و التطوير من العوامل الايجابية التي تجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي حيث يشعر الفرد بتطوره و تقدمه و اكتسابه معارف و مهارات جديدة.
- 2- الرواتب و الأجور: تتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة له سواء كانت احتياجات لمعيشته أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها.
- 3- الدور الوظيفي و تطوره: الترقيات تحمس العاملين كثيراً وهي تلعب دوراً مهماً لكل من الفرد و المنظمة فالفرد يحقق رغبته بالمنمو و الترقى و المنظمة تحقق رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة.
- 4- الثقافة العامة و قيم المنشأة.
- 5- التواصل الداخلي و تبادل المعلومات.
- 6- التوازن بين العمل و نواحي الحياة الأخرى.
- 7- روح فريق العمل.

18- مظاهر الرضا الوظيفي:

من المؤكد أن مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة ستقود حتماً إلى بيئة داخلية إيجابية و ستكون آثار و مظاهر الرضا الوظيفي واضحة والتي تكلم عنها المصري & عامر (2014) و شملوها بما يلي:

1- زيادة معدل الأداء: هناك اتجاهات متنوعة بعضها يرى بين حسن الأداء و الرضا عن العمل ويرى البعض أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على مكافآت منصفة ويرجى اتجاه ثالث أن الرضا يؤدي لزيادة الأداء.

2- زيادة معدل الحضور: كلما زادت نسبة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و ارتفعت نسبة الحضور.

3- الرضا العام عن الحياة: يعد الرضا المهني أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة.

19- علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي لا يمكن تحقيقه من خلال تأمين الاحتياجات المادية للعاملين فقط بل يجب التطلع و التركيز أيضاً إلى تحقيق الاحتياجات المعنوية وبالأخص ضمن بيئة العمل الداخلية بوصفها البيئة المباشرة التي يعيش فيها العاملون وتحقيق الحاجات المعنوية في بيئة العمل يتم من خلال علاقات العمل والعلاقة مع الإدارة والتي يلعب الاتصال الإداري دوراً هاماً فيهما حيث أن موقف الإدارة المتمثل بطبيعة الاتصال الإداري مع العمال يشكل لديهم موقفاً تجاه العمل كما أنه يحدد طبيعة الإشراف ويصوغ مدى تقبل الإدارة لمشاركة العمال بالقرارات و الاستماع الى مقترحاتهم ومشاكلهم وتطلعاتهم مما يخلق حالة من الرضا لدى العاملين تعتمد وبشكل كبير على الاتصال الإداري ويؤكد هذا المفهوم عطية (2001 , ص 186) من خلال أهمية الاتصال الإداري للإدارة والتي لخصها فيما يلي:

1- تمكن الإدارة من معرفة آراء العاملين وتوجهاتهم ومقترحاتهم وشكواهم مما يمكنها من التوقع عما سيكون عليه سلوكهم بالمستقبل بالتالي تكون قادرة على التحكم به وإحداث التأثير المطلوب.

2- تمكن الإدارة من معرفة آمال وطموحات وتطلعات الجماهير مما يجعلها تبذل قصارى جهدها في تحقيقها.

3- تنمي روح الفريق داخل المنظمة مما يؤدي لخلق التماسك بين مكوناتها عن طريق قيام وسائل الاتصال بنقل المعلومات الصادقة عن ظروف وطبيعة العمل مما يمكن جميع العاملين بأن كونوا على علم بكل صغيرة وكبيرة بالمنظمة.

وقد تمت الإشارة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الاتصال الاداري و الرضا الوظيفي في العديد من الأبحاث السابقة مثل دراسة داسي, ضيف, & العائدي. (2012) و دراسة قاسم زينب, & طيباوي سعدة. (2013) و دراسة كلاش, مليك, & محمد. (2016) و دراسة بوخونة, روابي & بولعويدات (2017)

الفصل الثالث

الإطار العملي

- 1- لمحة عن مزود خدمة الإنترنت سوا: 48
- 2- جمع البيانات وتحليلها: 49
- 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة: 49

1- لمحة عن مزود خدمة الإنترنت سوا:

تعد شركة سوا واحدةً من أكبر مزودي خدمة الإنترنت في سورية، بدأت بتقديم خدماتها مع بداية عام 2005 ومنذ ذلك الوقت كان الهدف الأهم للشركة يتمثل بالحصول على رضا الزبائن والحفاظ على الجودة المرجوة وقد تمثّل ذلك في استحقاق الشركة لشهادة (ISO 9001:2008) بتاريخ 2011/3/14 وبذلك يكون مزود سوا هو المزود الوحيد ضمن الأراضي السورية الحامل لشهادة الأيزو. وقد استطاع خلال السنوات الماضية تحقيق نمو كبير، ليصبح الآن من أهم الشركات المُختصة في هذا المجال، كونه امتلك فريق عمل احترافي بمهارات عالية، وقاعدة واسعة من المشتركين. تسمح له بأن يستمر بتقديم خدماته وبنفس الجودة في تدايعات الأزيمة السورية علاوة على ازدياد عدد المنافسين و الذين وصل عددهم حلياً إلى 25 مزود خدمة إنترنت عاملين على أراضي الجمهورية العربية السورية. مزود خدمة الإنترنت سوا هو جزء من مجموعة فرعون و التي تحتوي على عدة شركات متخصصة في مجالات متعددة منها الحلول التقنية و الحلول البرمجية و التسويق و الإعلان و خدمات التطبيقات. يرأس المجموعة المدير العام وينوبه نائب المدير العام للمجموعة ومن ثم وبحسب الترتيب الإداري يرأس كل شركة مدير تنفيذي يتبع له مدراء الأقسام في الشركة التي يديرها ويندرج تحت سلطة مدراء الأقسام المشرفين المباشرين على الموظفين.

تتضمن شركة مزود خدمة الإنترنت سوا الأقسام التالية:

قسم خدمة الزبائن : للرد على استفسرات المشتركين ومعالجة مشاكلهم على مدار ال 24 ساعة

قسم المبيعات : يحوي على كادر متخصص بعمليات البيع المباشر وأيضا مسؤول عن إدارة نقاط البيع و مراكز الخدمة.

القسم التقني : وهو القسم الأهم كونه يدير تجهيزات الدخول للإنترنت ويعمل على تطويرها وضمان استقرارها.

قسم التسويق و التطوير : يحوي كادر متخصص للقيام بدراسات السوق لتقديم خدمات أو عروض مناسبة.

قسم دعم م بعد البيع : يعنى بتفعيل وتسليم الخدمات ومتابعة الشكاوي و المشاكل الفنية.

قسم الجودة : يعنى بضمان جودة تقديم الخدمات و ضمان سير العمليات ضمن الشركة بالشكل الصحيح.

القسم الإداري و إدارة الموارد البشرية: يعنى بإدارة موارد الشركة المادية و البشرية.

القسم المالي: يدير العمليات المالية للشركة.

2- جمع البيانات وتحليلها:

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على كافة موظفي مزود خدمة الانترنت سوا و البالغ عددهم 70 موظف وقد تم استرجاع 62 استبانة ما نسبته 88.5% وهي نسبة جيدة صالحة للتحليل وقد تم تفرغ البيانات وترميزها على برنامج Microsoft excel ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS ليتم قياس درجة ثبات وصدق المقياس واتساقه وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

- 1- اختبار الموثوقية عن طريق معامل كرونباخ ألفا.
- 2- اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.
- 3- اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء).
- 4- الاختبارات الوصفية والتوزيعات التكرارية.
- 5- اختبار t-test للعينات المستقلة.
- 6- تحليل التباين ANOVA ، والاختبار البعدي Bonferroni
- 7- تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- 8- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise

1-3 قياس درجة ثبات المقياس:

تم قياس الثبات الداخلي لمقاييس الاستبيان باستخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، وتم فحص عبارات كل مقياس على حدا، حيث يبين الجدول رقم (3.1) نتائج معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة والاستبيان كاملاً:

جدول 4 نتائج معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

درجة الثبات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	المقياس
مقبول	0.862	الاتصال الإداري
مقبول	0.601	الدقة
مقبول	0.617	الرسمية
مقبول	0.753	المصادقية
مقبول	0.664	الوضوح
مقبول	0.607	تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال
مقبول	0.775	غرض الاتصال
متوسط	0.658	التوقيت
متوسط	0.805	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث.

يلاحظ من الجدول رقم (3.1) أن قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغيرين الأساسيين في البحث تتراوح بين 0.601 و 0.862 ، وتبلغ قيمة معامل الثبات للمتغيرات المستقلة مجتمعةً 0.862 وللمتغير التابع 0.805 وجميع هذه المقاييس أكبر من المقبول 0.6 وتدل على جودة أسئلة الاستبيان وبالتالي يمكن القول أن اعتمادية المقياس محققة.

2-3 اختبار التحليل العائلي الاستكشافي:

ويستخدم هذا الاختبار في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العائلي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات، حيث تم إجراء هذا الاختبار لكل محور من محاور الدراسة، وتم استخدام طريقة principle components وتم تدوير العوامل باستخدام طريقة Varimax ، كما تم قياس جودة البناء باستخدام اختبار (KMO and Bartlett's test of sphericity) ويتوضح ذلك تفصيلاً فيما يلي:

▪ البعد الأول (توقيت الاتصالات الإدارية):

جدول 5 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد التوقيت

فقرات البعد	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل
عادة ما أقوم باختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال	0.617	0.000	75.234	0.878
عادة ما أقوم بالتأكد من أن المعلومات التي سأقوم بإرسالها حديثة				0.773
عادة ما أقوم بالتأكد من أن المستلم قد تلقى هذه المعلومات				0.848
عادة ما أحصل على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب				0.893

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.617 أي أكبر من 0.5 , الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05 , الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عاملين يفسران 75.234% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3

▪ البعد الثاني (دقة الاتصالات الإدارية):

جدول 6 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد الدقة

فقرات البعد	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل
أتحقق جيداً من الرسائل أو الإميلات أو المعلومات قبل إرسالها من حيث تسلسلها المنطقي وصحتها اللغوية تجنباً لأي خطأ أو غموض	0.501	0.000	73.799	0.831
عادة ما أقوم بصياغة المعلومات قبل إرسالها دون أي تشويه أو تغيير بالمضمون				0.933
عادة ما أحصل على المعلومات كاملة دون نقص عندما يتم التواصل معي				0.906
أتحقق جيداً من الرسائل أو الإميلات أو المعلومات قبل إرسالها من حيث التدقيق الإملائي				0.610

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.501 أي أكبر من 0.5 , الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05 , الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عاملين يفسران 73.799% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3

■ البعد الثالث (تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال):

جدول 7 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال

فقرات البعد	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل
أقوم بسؤال زملائي بالعمل عن وسيلة الاتصال المفضلة لديهم	0.645	0.000	58.173	0.721
أختار وسيلة الاتصال المناسبة لمضمون الرسالة التي أريد إيصالها				0.783
أقوم باستخدام عدة طرق أو وسائل اتصال لإيصال نفس المعلومة. وذلك لزيادة احتمالية وصول المعلومة				0.783

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.645 أي أكبر من 0.5 , الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05 , الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 58.173% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشعب الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3

▪ البعد الرابع (وضوح الاتصالات الإدارية):

جدول 8 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد الوضوح

فقرات البعد	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل
عادة ما أبتعد عن استخدام المفردات الغامضة عند اتصالي بأي زميل بالعمل	0.697	0.000	50.704	0.730
عادة ما أقوم بالاستعانة بأمثلة توضيحية حول موضوع الإتصال				0.645
عادة ما يتم الرد من قبل زملائي كما لو أنهم فهمو رسائلي بشكل صحيح				0.820
عادة ما أقوم بتقديم ملاحظات على الرسائل التي أتلقها				0.638

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.697 أي أكبر من 0.5 , الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05 , الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 50.704% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشبع الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3

▪ البعد الخامس (غرض الإتصالات الإدارية):

جدول 9 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد الغرض من الاتصال

فقرات البعد	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل
عادة ما أفهم هدف الإتصال بشكل واضح عندما أتلقي أي اتصال	0.688	0.000	69.045	0.791
عند اتصالي بأي شخص أقوم بإعلامه عن هدف الإتصال به بشكل واضح				0.858
عادة ما أحقق الهدف من اتصالي بأي شخص				0.842

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.688 أي أكبر من 0.5 , الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05 , الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 69.045% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشبع الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3

▪ البعد السادس (المصدقية في الاتصالات الإدارية):

جدول 10 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد المصدقية

نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل	نسبة تفسير التباين العامل	قيمة الدلالة	جودة البناء (KMO)	فقرات البعد
0.770	67.028	0.000	0.583	عادة ما أتواصل بصدق من زملائي بالعمل
0.906				أقوم بالحفاظ على اتصال منتظم مع زملائي بالعمل بكافة المستويات لتحقيق أفضل أداء
0.773				عادة ما أعمل على إبعاد أي معوقات لعملية الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.583 أي أكبر من 0.5 , الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05 , الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 67.028% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشبع الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3

▪ البعد السابع (رسمية الاتصالات الإدارية):

جدول 11 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد الرسمية

فقرات البعد	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل
أفضل استخدام وسائل الاتصال الرسمية (بريد الكتروني - تقارير - إجراءات)	0.527	0.000	58.111	0.656
أفضل استخدام وسائل اتصال غير رسمية (نقل المعلومات او الرسائل او التوجيهات عبر قنوات اتصال غير معتمدة في الشركة)				0.878
عادة ما أتواصل مع زملائي في مواضيع خارج إطار العمل				0.737

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.527 أي أكبر من 0.5 , الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05 , الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك عامل واحد يفسر 58.111% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشبع الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3

▪ بعد الرضا الوظيفي (المتغير التابع):

جدول 12 التحليل العاملي الاستكشافي لفقرت المتغير التابع الرضا الوظيفي

فقرات البعد	جودة البناء (KMO)	قيمة الدلالة	نسبة تفسير التباين العامل	نسبة إسهام كل فقرة في تكوين العامل
يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لي.	0.716	0.000	74.003	0.811
يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي ومسئولياتي داخل العمل مرضياً لي.				0.728
يتمتع رئيسي المباشر بالمهارة الضرورية لأداء عمله				0.667
رئيسي المباشر في العمل عادل معي				0.737
مشرفي في العمل يعطي اهتماماً كبيراً لمشاعر العاملين المشرف عليهم				0.806
علاقة العاملين في يسودها الود والتعاون وتكوين صداقات .				0.585
تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة .				0.709
أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير				0.809
يتميز مكان عملي بأنه مريح و آمن				0.632
تتوفر في مكان عملي الامكانيات والتسهيلات المطلوبة للعمل (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة).				0.702

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن نتيجة اختبار (KMO) تساوي 0.716 أي أكبر من 0.5 , الأمر الذي يدل على أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي, كذلك تظهر النتائج أن درجة الأهمية لاختبار Bartlett والبالغة 0.000 أقل من 0.05 , الأمر الذي يدل على وجود ترابطات بين أسئلة الدراسة, كذلك تبين النتائج أن هناك ثلاثة عوامل تفسر 74.003% من التباين الكلي للمتغير, وفي المقابل تشير نتائج تشبع الفقرات عن العامل إلى أنها مقبولة وأكبر من 0.3

3-3 اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء) لأداة البحث:

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من محاور المقياس ومحورها الكلي وفق ما يلي:

■ البعد الأول: (التوقيت) للمتغير المستقل (الاتصال الإداري)

جدول 13 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (التوقيت)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط مع البعد (التوقيت)	فقرات البعد
0.000	0.613	7- عادة ما أقوم باختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال
0.000	0.655	8- عادة ما أقوم بالتأكد من أن المعلومات التي سأقوم بإرسالها حديثة
0.000	0.791	9- عادة ما أقوم بالتأكد من أن المستلم قد تلقى هذه المعلومات
0.000	0.750	10- عادة ما أحصل على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول (التوقيت) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

■ البعد الثاني: (الدقة) للمتغير المستقل (الاتصال الإداري)

جدول 14 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (الدقة)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط مع البعد (الدقة)	فقرات البعد
0.000	0.798	11- أتتحقق جيداً من الرسائل أو الإيميلات أو المعلومات قبل إرسالها من حيث تسلسلها المنطقي وصحتها اللغوية تجنباً لأي خطأ أو غموض
0.000	0.666	12- عادة ما أقوم بصياغة المعلومات قبل إرسالها دون أي تشويه أو تغيير بالمضمون
0.000	0.636	13- عادة ما أحصل على المعلومات كاملة دون نقص عندما يتم التواصل معي
0.000	0.621	14- أتتحقق جيداً من الرسائل أو الإيميلات أو المعلومات قبل إرسالها من حيث التدقيق الإملائي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من الجدول السابق تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول (الدقة) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

■ البعد الثالث: (تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال) للمتغير المستقل (فاعلية الاتصال الإداري)

جدول 15 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط مع البعد (تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال)	فقرات البعد
0.000	0.717	15- أقوم بسؤال زملائي بالعمل عن وسيلة الاتصال المفضلة لديهم
0.000	0.701	16- أختار وسيلة الاتصال المناسبة لمضمون الرسالة التي أريد إيصالها
0.000	0.847	17- أقوم باستخدام عدة طرق أو وسائل اتصال لإيصال نفس المعلومة. وذلك لزيادة احتمالية وصول المعلومة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من الجدول السابق تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول (تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائيا داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

■ البعد الرابع: (الوضوح) للمتغير المستقل (الاتصال الإداري)

جدول 16 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (الوضوح)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط مع البعد (الوضوح)	فقرات البعد
0.000	0.705	18- عادة ما أبتعد عن استخدام المفردات الغامضة عند اتصالي بأي زميل بالعمل
0.000	0.652	19- عادة ما أقوم بالاستعانة بأمثلة توضيحية حول موضوع الإتصال
0.000	0.778	20- عادة ما يتم الرد من قبل زملائي كما لو أنهم فهموا رسائلي بشكل صحيح
0.000	0.699	21- عادة ما أقوم بتقديم ملاحظات على الرسائل التي أتلقاها

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من الجدول السابق تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول (الوضوح) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائيا داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

■ البعد الخامس: (غرض الاتصال) للمتغير المستقل (الاتصال الإداري)

جدول 17 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (غرض الاتصال)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط مع البعد (غرض الاتصال)	فقرات البعد
0.000	0.788	22- عادة ما أفهم هدف الاتصال بشكل واضح عندما أتلقى أي اتصال
0.000	0.854	23- عند اتصالي بأي شخص أقوم بإعلامه عن هدف الاتصال به بشكل واضح
0.000	0.849	24- عادة ما أحقق الهدف من اتصالي بأي شخص

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من الجدول السابق تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول (غرض الاتصال) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

■ البعد السادس: (المصدقية) للمتغير المستقل (الاتصال الإداري)

جدول 18 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (المصدقية)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط مع البعد (المصدقية)	فقرات البعد
0.000	0.782	25- عادة ما أتواصل بصدق من زملائي بالعمل
0.000	0.900	26- أقوم بالحفاظ على اتصال منتظم مع زملائي بالعمل بكافة المستويات لتحقيق أفضل أداء
0.000	0.768	27- عادة ما أعمل على إبعاد أي معوقات لعملية الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من الجدول السابق تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول (المصدقية) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

▪ البعد السابع: (الرسمية) للمتغير المستقل (الاتصال الإداري)

جدول 19 معاملات الارتباط بين كل فقرة من البعد الأول و بين البعد الأول (الرسمية)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط مع البعد (الرسمية)	فقرات البعد
0.000	0.565	28- أفضل استخدام وسائل الاتصال الرسمية (بريد الكتروني - تقارير - إجراءات)
0.000	0.909	29- أفضل استخدام وسائل اتصال غير رسمية (نقل المعلومات او الرسائل او التوجيهات عبر قنوات اتصال غير معتمدة في الشركة)
0.000	0.763	30- عادة ما أتواصل مع زملائي في مواضيع خارج إطار العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من الجدول السابق تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين البعد الأول (الرسمية) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

▪ المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

جدول 20 معاملات الارتباط بين كل فقرة من المتغير التابع و بين محور (الرضا الوظيفي)

قيمة الدلالة	معامل الارتباط مع البعد (الرضا الوظيفي)	فقرات البعد
0	0.443	31- يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لي.
0	0.392	32- يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي ومسئولياتي داخل العمل مرضياً لي.
0	0.65	33- يتمتع رئيسي المباشر بالمهارة الضرورية لأداء عمله
0	0.722	34- رئيسي المباشر في العمل عادل معي
0	0.759	35- مشرفي في العمل يعطي اهتماماً كبيراً لمشاعر العاملين المشرف عليهم
0	0.539	36- علاقة العاملين في يسودها الود والتعاون وتكوين صداقات .
0	0.669	37- تشعر بالموودة والتعاون المتبادل بينك و بين الإدارة .
0	0.809	38- أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير
0	0.591	39- يتميز مكان عملي بأنه مريح و آمن
0.001	0.42	40- تتوفر في مكان عملي الامكانيات والتسهيلات المطلوبة للعمل (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من الجدول السابق تبين أن معاملات الارتباط بين الفقرات وبين محور (الرضا الوظيفي) كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ما عدا العبارات رقم 31 و 32 و 40 كان معامل الارتباط فيها

منخفض إلا أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل البعد الأول من أبعاد ومحاور المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

4-3 خصائص العينة:

تكونت عينة الدراسة من 62 مفردة من الموظفين الذين على رأس عملهم في مزود خدمة الإنترنت سواء، و فيما يلي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والمتمثلة في النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب، الخبرة، الأجر

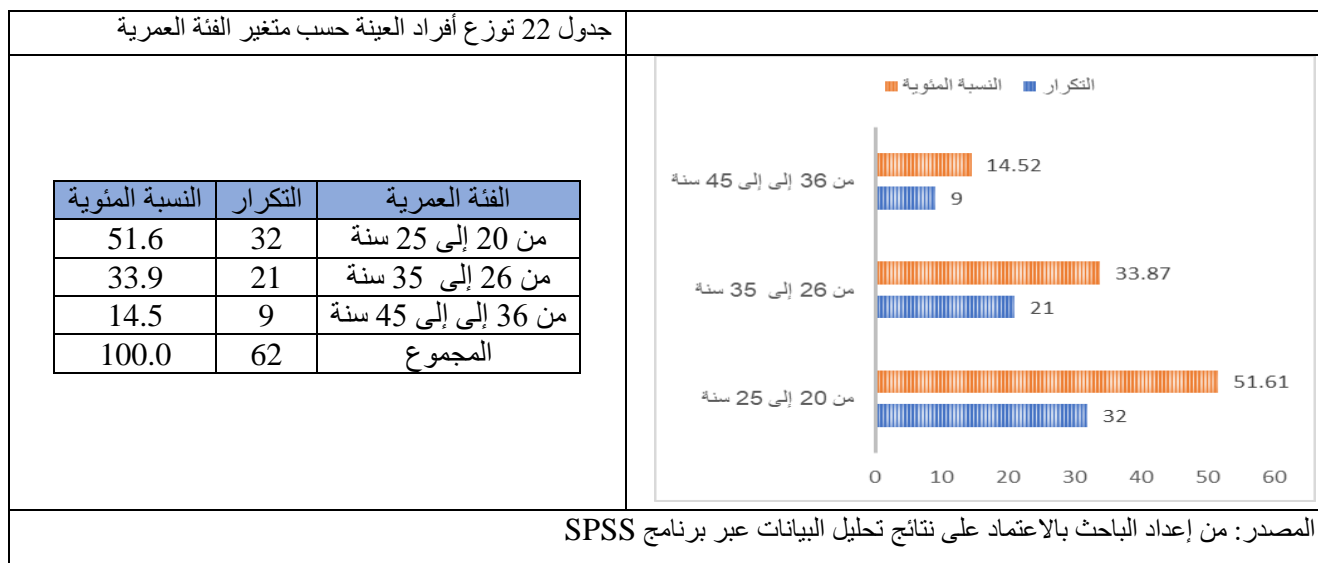
• النوع الاجتماعي:

جدول 21 توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي			
			<p>62.90% 37.10%</p> <p>■ ذكر ■ أنثى</p>
النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية	
ذكر	39	62.9	
أنثى	23	37.1	
المجموع	62	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

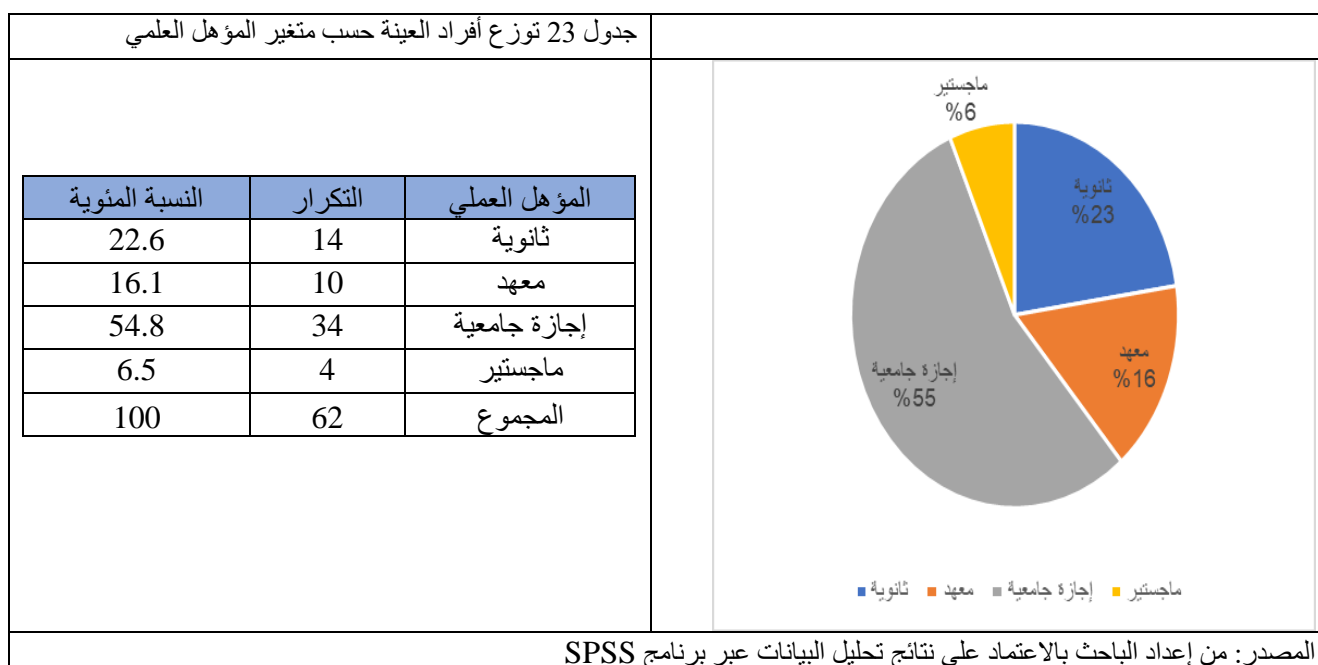
يبين الجدول السابق أن نسبة عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في العينة ويعزى هذا الفارق لصالح الذكور لوجود بعض الأقسام التي لا تحبذ الإناث العمل بها كأقسام المبيعات (مندوبي المبيعات) و الأقسام التقنية (دعم خارجي) و الأقسام التي يستدعي عملها زيارات للمقاسم و المشتركين كدعم ما بعد البيع وغيرها مما يستدعي حصر هذه الوظائف بالذكور ويسبب زيادة في نسبة الذكور في الشركة.

• العمر:



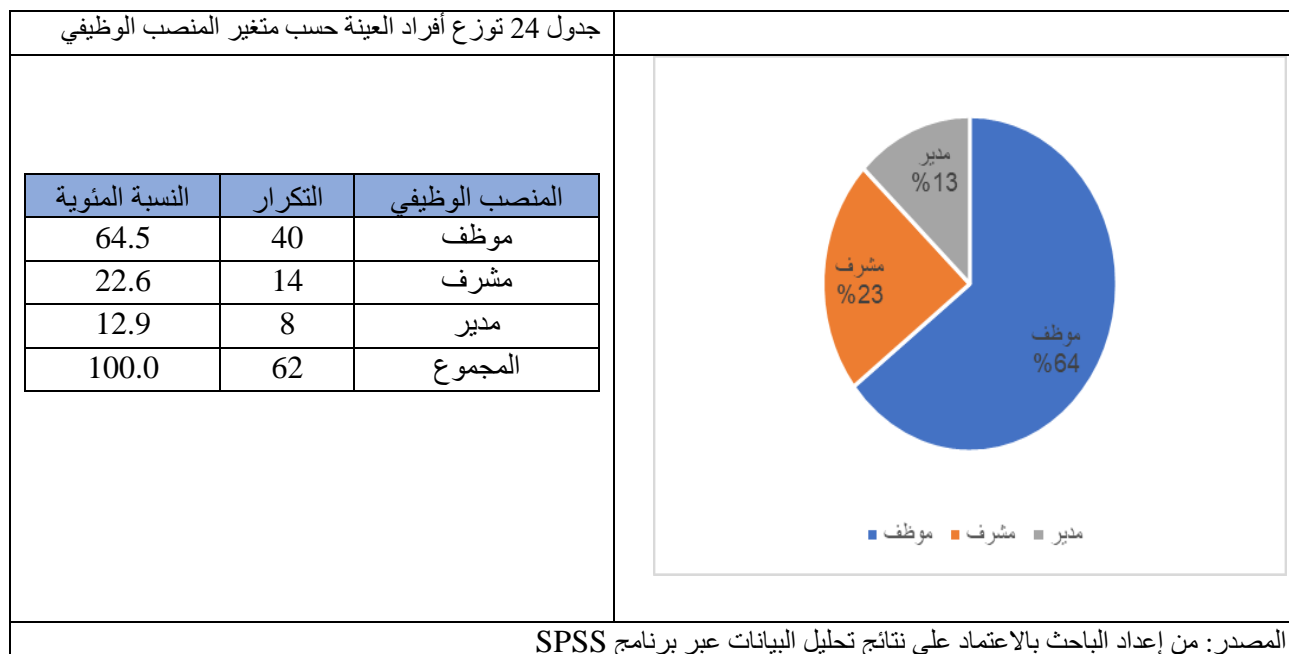
يبين الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية أقل من 25 سنة حيث تبلغ نسبتهم حوالي 51% وهذا ما يعكس وضع مجتمع البحث حيث أن أغلب الموظفين في شركة سوا هم من فئة الشباب حيث أن النسبة الثانية الأكبر هم من الشريحة العمرية بين 26 و 35 سنة .

• المؤهل العلمي:



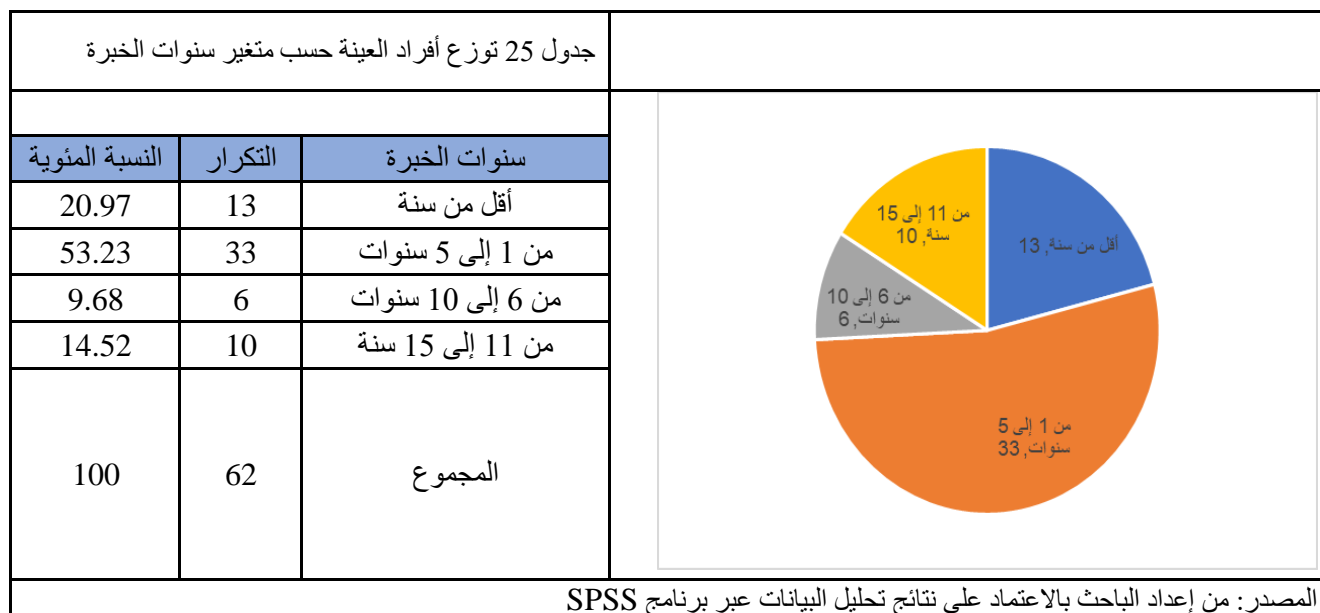
يبين الجدول السابق بأن النسبة الأكبر بين أفراد العينة هم من الحاصلين على شهادات جامعية حيث بلغت 55% من إجمالي أفراد العينة وتليها نسبة الحاصلين على شهادة معهد وقد بلغت 23% وهذا يعد مؤشر إلى سياسة الاستقطاب الجيدة التي تتبعها الشركة .

● المنصب:



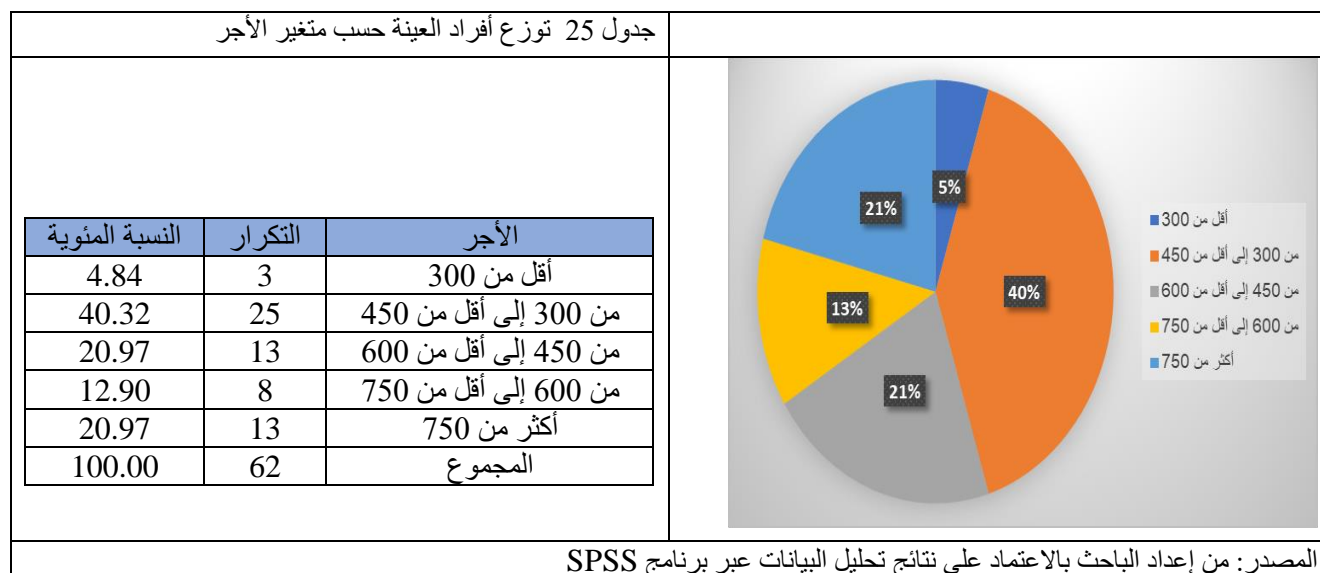
يبين الجدول السابق بأن النسبة الأكبر بين أفراد العينة هم من الموظفين حيث بلغت النسبة 64% من إجمالي أفراد العينة وتليها نسبة المشرفين بواقع 23% ومن ثم المدراء بنسبة 13% وهذه النسب متوافقة مع الهيكلية الإدارية المتبعة ضمن الشركة وتشير إلى مشاركة كافة المناصب الوظيفية في ملئ الاستبانة.

• الخبرة:



يبين الجدول السابق بأن النسبة الأكبر بين أفراد العينة هم من الموظفين الذين لديهم خبرة من 1 إلى 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 53% تليها نسبة 20% للموظفين الذين لديهم خبرة أقل من سنة ويشير ذلك إلى خسارة الخبرات الذي تتعرض له الشركة نتيجة هجرة الكوادر المؤهلة و الخبرة خارج سوريا بسبب الظروف الراهنة.

• الأجر:



يبين الجدول السابق بأن النسبة الأكبر من أفراد العينة و البالغة 40% تقع أجورها بين 300 إلى 450 ألف ليرة سورية تليها نسبة 21% للرواتب بين 450 ألف الى 600 ألف وأيضاً نسبة 21% للرواتب أكثر من 750 ألف ليرة سورية .

4-3 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) لكافة أبعاد الدراسة، وأخذت كل إجابة أهمية نسبية حيث يبين الجدول التالي مقياس ليكرت المستخدم:

جدول 26 مقياس ليكرت المستخدم

الإجابة الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

ويتم احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي عن طريق احتساب المدى بين أكبر وأصغر رقم بمقياس ليكرت وهما الرقم 5 و الرقم 1 و المدى بينهما $4=1-5$.

ومن ثم احتساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أو الخيارات أي $0.8 = 4/5$

و بالتالي يكون اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الكمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 27 اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي

المستوى	الإجابة	المتوسط
منخفض	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
منخفض	غير موافق	أكبر من 1.8 إلى 2.6
متوسط	محايد	أكبر من 2.6 إلى 3.4
مرتفع	موافق	أكبر من 3.4 إلى 4.2
مرتفع	موافق بشدة	أكبر من 4.2 إلى 5

و فيما يلي نتائج التحليل وفقا لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدا كما تم استخدام تحليل One-Sample T-Test المعرفة إذا ما كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة على كل محور من محاور الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) أي 3.4 أم تختلف عنها جوهرياً.

■ بعد التوقيت :

جدول 28 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعء التوقيت

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوقيت
مرتفع	موافق	0.652	4.03	7- عادة ما أقوم باختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال
مرتفع	موافق بشدة	0.517	4.21	8- عادة ما أقوم بالتأكد من أن المعلومات التي سأقوم بإرسالها حديثة
مرتفع	موافق	0.749	3.89	9- عادة ما أقوم بالتأكد من أن المستلم قد تلقى هذه المعلومات
مرتفع	موافق	0.750	3.79	10- عادة ما أحصل على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

جدول 29 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد التوقيت قيمة المقارنة (3.4)

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	النتيجة
التوقيت	3.98	0.47	9.65	0.00	يوجد فرق معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test التي تظهر من الجدول رقم (29) فإن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير التوقيت يبلغ (3.98) وبانحراف معياري يبلغ (0.47) وهي أعلى من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على أن الموظفين في شركة سوا يوافقون على توقيت الاتصالات ضمن الشركة.

كما يبين الجدول (28) أيضاً أن اتجاه إجابات أفراد العينة للموافقة بدرجة مرتفعة على جميع العبارات وهذا يشير إلى أن الاتصالات تتم بالتوقيت المناسب داخل الشركة كما أن المعلومات التي يتم تداولها حديثة وهي تعتبر نقطة قوة كما أنه يتم التأكد من أن المعلومات التي يتم إرسالها قد وصلت إلى وجهتها كما أن المعلومات تصل بالوقت المناسب وهذه مؤشرات جيدة لفاعلية الاتصال الإدارية في شركة سوا من حيث التوقيت.

■ بعد الدقة:

جدول 30 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الدقة

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدقة
مرتفع	موافق بشدة	0.69	4.23	11- أتتحقق جيداً من الرسائل أو الإميلات أو المعلومات قبل إرسالها من حيث تسلسلها المنطقي وصحتها اللغوية تجنباً لأي خطأ أو غموض
مرتفع	موافق	0.61	4.18	12- عادة ما أقوم بصياغة المعلومات قبل إرسالها دون أي تشويه أو تغيير بالمضمون
مرتفع	موافق	0.82	3.87	13- عادة ما أحصل على المعلومات كاملة دون نقص عندما يتم التواصل معي
مرتفع	موافق	0.59	4.18	14- أتتحقق جيداً من الرسائل أو الإميلات أو المعلومات قبل إرسالها من حيث التدقيق الإملائي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

جدول 31 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد الدقة قيمة المقارنة (3.4)

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	النتيجة
الدقة	4.1129	0.460927	12.18	0.00	يوجد فرق معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (30) فإن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير الدقة يبلغ (4.11) وانحراف معياري يبلغ (0.46) فهي أكبر من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة للموافقة على دقة الاتصالات التي تتم ضمن شركة سوا.

واتجهت إجابات أفراد عينة البحث إلى الموافقة على جميع العبارات التي تقيس هذا البعد مما يدل على تطبيق التحقق من الرسائل من حيث اللغة و التدقيق الإملائي ضمن شركة سوا كما أن المعلومات تصل بشكل صحيح وغير منقوص ولا تتعرض للتشويه أو التغيير.

▪ بعد (تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال):

جدول 32 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بعد تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال
مرتفع	موافق	0.822	3.56	15- أقوم بسؤال زملائي بالعمل عن وسيلة الاتصال المفضلة لديهم
مرتفع	موافق	0.624	4.06	16- أختار وسيلة الاتصال المناسبة لمضمون الرسالة التي أريد إيصالها
مرتفع	موافق	1.136	3.61	17- أقوم باستخدام عدة طرق أو وسائل اتصال لإيصال نفس المعلومة. وذلك لزيادة احتمالية وصول المعلومة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

جدول 33 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال قيمة المقارنة (3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.0001	4.1244	0.6631	3.7473	تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (33) فإن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير (تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال) يبلغ (3.74) وانحراف معياري يبلغ (0.66) وهي أكبر من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة للموافقة على وجود تفضيل وتعدد لوسائل الاتصال داخل شركة سوا. واتجهت إجابات أفراد عينة البحث إلى الموافقة على جميع العبارات التي تقيس هذا البعد مما يدل على استخدام وسائل الاتصال المفضلة لدى الأفراد والمناسبة لمضمون الرسالة واستخدام عدة وسائل اتصال لضمان وصول المعلومات ضمن الشركة.

▪ بعد الوضوح

جدول 34 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعده الوضوح

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوضوح
مرتفع	موافق	0.694	4.10	18- عادة ما أبتعد عن استخدام المفردات الغامضة عند اتصالي بأي زميل بالعمل
مرتفع	موافق	0.680	3.89	19- عادة ما أقوم بالاستعانة بأمثلة توضيحية حول موضوع الإتصال
مرتفع	موافق	0.674	3.81	20- عادة ما يتم الرد من قبل زملائي كما لو أنهم فهمو رسائلي بشكل صحيح
مرتفع	موافق	0.817	3.61	21- عادة ما أقوم بتقديم ملاحظات على الرسائل التي أتلهاها

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

جدول 35 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد الوضوح قيمة المقارنة (3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.0000	7.0007	0.5070	3.8508	الوضوح

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (35) فإن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير (الوضوح) يبلغ (3.8) وانحراف معياري يبلغ (0.50) وهي أكبر من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة للموافقة على وضوح الاتصالات ضمن شركة سوا.

واتجهت إجابات أفراد عينة البحث إلى الموافقة على جميع العبارات التي تقيس هذا البعد مما يدل على عدم وجود غموض بعمليات الاتصال واستخدام أمثلة لتوضيح موضوع الاتصال كما ان الرسائل تفهم من قبل جميع افراد الشركة ويتم تقديم تقييم وملاحظات عن عمليات الاتصال داخل شركة سوا.

■ بعد غرض الاتصال

جدول 36 الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد غرض الاتصال

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غرض الاتصال
مرتفع	موافق	0.556	4.05	22- عادة ما أفهم هدف الاتصال بشكل واضح عندما أتلقى أي اتصال
مرتفع	موافق	0.596	4.19	23- عند اتصالي بأي شخص أقوم بإعلامه عن هدف الاتصال به بشكل واضح
مرتفع	موافق	0.624	3.94	24- عادة ما أحقق الهدف من اتصالي بأي شخص

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

جدول 37 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد غرض الاتصال قيمة المقارنة (3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.0000	10.5428	0.4923	4.0591	غرض الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (37) فإن المتوسط العام لإجابات عينة

البحث حول متغير (غرض الاتصال) يبلغ (4.05) وانحراف معياري يبلغ (0.49) وهي أكبر من درجة

الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على اتجاه إجابات أفراد

العينة للموافقة على تحقيق غرض الاتصال.

واتجهت إجابات أفراد عينة البحث إلى الموافقة على جميع العبارات التي تقيس هذا البعد مما يدل على أن أهداف

عمليات الاتصال تفهم بشكل واضح من قبل موظفي شركة سوا كما أنه يتم توضيح أهداف الاتصال عند إجراء

الاتصالات وأيضاً يتم تحقيق الهدف من عمليات الاتصال داخل شركة سوا.

■ بعد المصادقية

جدول 38 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد المصادقية

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المصادقية
مرتفع	موافق	0.649	4.19	25- عادة ما أتواصل بصدق من زملائي بالعمل
مرتفع	موافق	0.685	4.08	26- أقوم بالحفاظ على اتصال منتظم مع زملائي بالعمل بكافة المستويات لتحقيق أفضل أداء
مرتفع	موافق	0.612	3.95	27- عادة ما أعمل على إبعاد أي معوقات لعملية الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

جدول 39 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد المصادقية قيمة المقارنة (3.4)

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	النتيجة
المصادقية	4.0753	0.5311	10.0120	0.0000	يوجد فرق معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (39) فإن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير (المصادقية) يبلغ (4.07) و بانحراف معياري يبلغ (0.53) وهي أكبر من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة للموافقة على مصادقية الاتصالات الداخلية في شركة سوا.

واتجهت إجابات أفراد عينة البحث إلى الموافقة على جميع العبارات التي تقيس هذا البعد مما يدل على صدق عمليات الاتصال وانتظامها بما يخدم العمل كما أنه يتم إبعاد أي معوقات لعمليات الاتصال داخل الشركة.

■ بعد الرسمية

جدول 40 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة ببعد الرسمية

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرسمية
مرتفع	موافق بشدة	0.49	4.40	28- أفضل استخدام وسائل الاتصال الرسمية (بريد الكتروني - تقارير - إجراءات)
متوسط	محايد	1.16	2.65	29- أفضل استخدام وسائل اتصال غير رسمية (نقل المعلومات او الرسائل او التوجيهات عبر قنوات اتصال غير معتمدة في الشركة)
متوسط	محايد	0.84	3.24	30- عادة ما أتواصل مع زملائي في مواضيع خارج إطار العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

جدول 41 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على بُعد الرسمية قيمة المقارنة (3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.720484	0.3595	0.6595	3.4301	الرسمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (41) فإن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير (الرسمية) يبلغ (3.43) وبتباخراف معياري يبلغ (0.65) وهي أكبر بقليل من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أكبر من 0.05 وبالتالي الفرق غير معنوي مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة للحيداء تجاه الاتصالات الرسمية واتجهت إجابات أفراد عينة البحث إلى الموافقة بشدة على العبارة رقم 28 مما يعني وجود تفضيل لاستخدام الاتصالات الرسمية داخل شركة سوا، بينما اتجهت الإجابة على العبارتين 29 و 30 للحيداء و اللتان تمثلان استخدام الاتصالات غير الرسمية و التواصل خارج العمل مما قد يشير لضعف العلاقة بين الموظفين.

■ المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

جدول 42 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

المستوى	الاتجاه حسب المتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرضا الوظيفي
متوسط	محايد	0.90	3.03	31- يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لي.
متوسط	محايد	0.91	2.92	32- يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي ومسئولياتي داخل العمل مرضياً لي.
مرتفع	موافق	0.84	4.13	33- يتمتع رئيسي المباشر بالمهارة الضرورية لأداء عمله
مرتفع	موافق	0.94	4.00	34- رئيسي المباشر في العمل عادل معي
مرتفع	موافق	1.00	3.87	35- مشرفي في العمل يعطي اهتماماً كبيراً لمشاعر العاملين المشرف عليهم
مرتفع	موافق	0.72	3.97	36- علاقة العاملين في يسودها الود والتعاون وتكوين صداقات .
مرتفع	موافق	0.72	3.94	37- تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك و بين الإدارة .
مرتفع	موافق	0.97	3.55	38- أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير
مرتفع	موافق	0.76	4.05	39- يتميز مكان عملي بأنه مريح و آمن
مرتفع	موافق	0.71	4.16	40- تتوفر في مكان عملي الامكانيات والتسهيلات المطلوبة للعمل (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

جدول 43 تحليل One-Sample T-Test لإجابات عينة الدراسة على محول المتغير التابع (الرضا الوظيفي) قيمة المقارنة (3.4)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
يوجد فرق معنوي	0.0000	5.5327	0.5142	3.7613	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

بناء على نتائج اختبار One-Sample T-Test يظهر من الجدول رقم (43) فإن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير (الرضا الوظيفي) يبلغ (3.76) وبانحراف معياري يبلغ (0.51) وهي أكبر من درجة الموافقة التي تبلغ 3.4 كما أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي الفرق معنوي مما يدل على وجود مستوى يميل للمرتفع للرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا.

وبحسب الجدول رقم (42) اتجهت إجابات أفراد عينة البحث إلى الموافقة على جميع العبارات التي تقيس هذا البعد فيما عدا العبارتين 31 و 32 اللتان اتجهت الإجابة عنهما إلى الحياد مما يدل على وجود نقطة ضعف بالرضا الوظيفي متمثلة بالأجر, كما أن إجابات باقي العبارات التي تعتبر مرتفعة تشير إلى نقاط قوة تؤثر على متغير الرضا الوظيفي وتتمثل بمهارة المشرفين و المدراء و العدل الذي يتمتعون به كما أن دور المدراء يظهر من خلال اهتمامهم لمشاعر العاملين المشرفين عليهم. ومن ناحية أخرى فإن بيئة العمل تعتبر جيدة ضمن شركة سوا من ناحية وجود التعاون و الود بين الموظفين وبين الموظفين و الإدارة كما أن الإدارة تقدر عمل الموظفين مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي. وبالنسبة لمكان العمل أبدى الموظفين اتجاه مرتفع للموافقة على أن مكان العمل يعتبر مريح ضمن شركة سوا كما أن الإمكانيات و التسهيلات متوفرة للموظفين لإداء العمل داخل شركة سوا.

5-3 اختبار الفرضيات:

■ الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري على الرضا الوظيفي

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى كل من الفرضيات الفرعية التالية:

- H1.A يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوقيت الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

- H1.B يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدقة الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

- H1.C يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفضيلات وتعدد وسائل الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

H1.D - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

H1.E - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغرض الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

H1.F - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصادقية الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

H1.G - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

❖ لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع تم اللجوء إلى تحليل الانحدار الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بدلالة المتغير المستقل (الاتصال الإداري) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل: $Y = B_0 + B_1X$ حيث يمثل Y الرضا الوظيفي كمتغير تابع، ويمثل X الاتصال الإداري كمتغير مستقل.

جدول 44 تحليل الانحدار البسيط بين المتغير التابع الرضا الوظيفي و المتغير المستقل الاتصال الإداري

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R^2	R	معادلة الانحدار	p- قيمة value لاختبار	p- قيمة value لمعامل الميل	المتغير المستقل
				ANOVA	B1	
8.00%	0.08	0.282	$Y = 2.174 + 0.407 X$	0.026	0260.	الاتصال الإداري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 44 ما يلي:

➤ إن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في المتغير المستقل هي أصغر من 0.05 وبالتالي يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بالنسبة لهذا المتغير وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (الاتصال الإداري) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

➤ كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار المتمثل بالمتغير المستقل (الاتصال الإداري) لشرح تغيرات المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير الاتصال الإداري كما يلي

$$Y = 2.174 + 0.407 X$$

أي أن زيادة X (الاتصال الإداري) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (الرضا الوظيفي) بمقدار 0.407 ولمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم إجراء اختبار معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقل (الاتصال الإداري) و التابع (الرضا الوظيفي) كما يوضح الجدول أدناه:

جدول 45 تحليل معامل الارتباط الخطي لكل من المتغير المستقل الاتصال الاداري و المتغير التابع الرضا الوظيفي

الاتصال الإداري	تحليل معامل الارتباط	
.282*	Pearson Correlation	الرضا الوظيفي
0.026	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم 45 بأن قيمة معامل Pearson هي 0.282 وهي دالة معنوياً حيث أن قيمة Sig هي أقل من 0.05 مما يعني بأن العلاقة بين المتغير المستقل الاتصال الإداري و المتغير التابع الرضا الوظيفي هي علاقة موجبة ضعيفة بحسب قيمة معامل Pearson

❖ لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الاتصال الاداري) و المتغير التابع تم اللجوء إلى تحليل الانحدار الخطي الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بدلالة المتغيرات المستقلة (توقيت الاتصال - دقة الاتصال - تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال - وضوح الاتصال - غرض الاتصال - مصداقية الاتصال - رسمية الاتصال) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل: $(Y = B_0 + B_1X)$

حيث يمثل Y الرضا الوظيفي، ويمثل X أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول 46 جدول تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع الرضا الوظيفي

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	معادلة الانحدار	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1	المتغير المستقل
2.35%	0.024	0.153		0.082	0.234	التوقيت
4.96%	0.050	0.223		0.082	0.082	الدقة
0.05%	0.001	0.023		0.862	0.862	الرسمية
6.30%	0.063	0.251	Y = 2.771 + 0.243 X	0.049	0.049	المصداقية
11.07%	0.111	0.333	Y = 2.462 + 0.337 X	0.008	0.008	الوضوح
0.21%	0.002	0.046		0.722	0.722	تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال
11.67%	0.117	0.342	Y = 2.313 + 0.357 X	0.007	0.007	غرض الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 46 ما يلي:

- إن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في المتغيرات المستقلة (التوقيت – الدقة – الرسمية – تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال) هي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم بالنسبة لهذه المتغيرات وبالتالي لا تؤثر المتغيرات المستقلة (التوقيت – الدقة – الرسمية – تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهذا ما ظهر في تحليل معامل الارتباط Pearson
- كما أن الجدول يوضح بأن أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في المتغيرات المستقلة (المصداقية – الوضوح – غرض الاتصال) هي أصغر من 0.05 لذلك يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي تؤثر المتغيرات المستقلة (المصداقية – الوضوح – غرض الاتصال) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)
- كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في المتغيرات (المصداقية – الوضوح – غرض الاتصال) أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي يمكن استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغيرات (المصداقية - الوضوح - غرض الاتصال) لشرح تغيرات المتغير التابع.
- وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير المصداقية كما يلي:

$$Y = 2.771 + 0.243 X$$

أي أن زيادة X (المصداقية) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (الرضا الوظيفي) بمقدار 0.243

➤ أما معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير الوضوح كما يلي:

$$Y = 2.462 + 0.337 X$$

أي أن زيادة X (الوضوح) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (الرضا الوظيفي) بمقدار 0.337
➤ و معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير غرض الاتصال كما يلي:

$$Y = 2.313 + 0.357 X$$

أي أن زيادة X (غرض الاتصال) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (الرضا الوظيفي) بمقدار 0.357

كما يوضح الجدول 45 بأن المتغيرات المستقلة تشرح التغيرات بالرضا الوظيفي وفقا لمعامل التحديد كما يلي:

بُعد المصادقية 6.30% من التغيرات في الرضا الوظيفي ، بعد الوضوح 11.07% من التغيرات في الرضا الوظيفي ، بعد غرض الاتصال 11.67% من التغيرات في الرضا الوظيفي.

❖ وبالعودة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وللتنبؤ بقيمة الرضا الوظيفي من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة، تم اللجوء إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter لمعرفة أثر أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة على رضا الموظفين في شركة سوا، حيث يبين الجدول التالي تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Enter

جدول 47 تحليل الانحدار الخطي المتعدد للاتصال الإداري بأبعاده المجتمعة على الرضا الوظيفي بطريقة Enter

قيمة F	قيمة p-value لاختبار ANOVA
1.484	0.193

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق لاسيما تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم أي أن الانحدار غير معنوي وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري بأبعاده مجتمعة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة مزود خدمة الانترنت سوا .

❖ وليبيان أبعاد الاتصال الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي لجأ الباحث إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise ، حيث تبين استبعاد متغيرات (التوقيت – الدقة – تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال – الوضوح – المصادقية – الرسمية) و الإبقاء على متغير (هدف الاتصال) و الذي يعتبر هو البعد الأكثر تأثيراً بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) كما يظهر في قيم الجدول رقم 48 التالي:

جدول 48 تحليل الانحدار بطريقة Stepwise لمتغيرات المستقلة

المتغير التابع (الرضا الوظيفي)					المتغيرات المستقلة	
Coefficients sig	ANOVA		Model		هدف الاتصال	غير مستبعد
	sig	F	R Square	R		
0.007	0.007	7.929	0.117	0.342	هدف الاتصال	غير مستبعد
0.554					الدقة	مستبعدة
0.824					التوقيت	
0.726					المصادقية	
0.899					الرسمية	
0.144					الوضوح	
0.797					تفضيلات وتعدد وسائل الاتصال	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

❖ اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع تم اجراء اختبار تحليل معامل الارتباط الخطي Pearson وظهرت النتائج وفق الجدول أدناه:

جدول 49 تحليل معامل الارتباط الخطي Pearson

البعد	التحليل	التوقيت	الدقة	تنوع وتفضيلات قنوات الاتصال	الوضوح	غرض الاتصال	المصدقية	الرسمية	الرضا الوظيفي
التوقيت	Pearson Correlation	1	.593**	.271*	.547**	.375**	.512**	-0.037	0.153
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.033	0.000	0.003	0.000	0.773	0.234
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الدقة	Pearson Correlation	.593**	1	.251*	.656**	.464**	.634**	0.229	0.223
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.049	0.000	0.000	0.000	0.074	0.082
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
تنوع وتفضيلات قنوات الاتصال	Pearson Correlation	.271*	.251*	1	.341**	0.225	0.174	0.115	0.046
	Sig. (2-tailed)	0.033	0.049		0.007	0.079	0.177	0.373	0.722
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الوضوح	Pearson Correlation	.547**	.656**	.341**	1	.534**	.626**	0.207	.333**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.007		0.000	0.000	0.106	0.008
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
غرض الاتصال	Pearson Correlation	.375**	.464**	0.225	.534**	1	.638**	0.111	.342**
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.000	0.079	0.000		0.000	0.390	0.007
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
المصدقية	Pearson Correlation	.512**	.634**	0.174	.626**	.638**	1	0.171	.251*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.177	0.000	0.000		0.183	0.049
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الرسمية	Pearson Correlation	-0.037	0.229	0.115	0.207	0.111	0.171	1	0.023
	Sig. (2-tailed)	0.773	0.000	0.373	0.106	0.390	0.183		0.862
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	0.153	.333**	.342**	.333**	.342**	.251*	0.023	1
	Sig. (2-tailed)	0.234	0.000	0.007	0.008	0.007	0.049	0.862	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تظهر نتائج تحليل معامل Pearson وفق الجدول رقم 49 ونتائج تحليل الانحدار من الجدول رقم 46 ما يلي :

الفرضيات الفرعية:

H1.A - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوقيت الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة

سوا.

حسب نتائج تحليل الانحدار حسب الجدول رقم 49 فإن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في المتغير المستقل (التوقيت) هي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم بالنسبة لهذا المتغير وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوقيت على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا.

H1.B - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدقة الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة

سوا.

حسب نتائج تحليل الانحدار حسب الجدول رقم 49 فإن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في المتغير المستقل (دقة الاتصال) هي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم بالنسبة لهذا المتغير وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء دقة الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا.

H1.C - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفضيلات وتنوع وسائل الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي

للعاملين في شركة سوا.

حسب نتائج تحليل الانحدار حسب الجدول رقم 49 فإن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في المتغير المستقل (تفضيلات تنوع وسائل الاتصال) هي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم بالنسبة لهذا المتغير وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء (تفضيلات وتنوع وسائل الاتصال على الرضا الوظيفي) للعاملين بشركة سوا.

H1.D - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في

شركة سوا.

بحسب نتائج تحليل الانحدار و التي ظهرت الجدول رقم 49 حيث أن قيمة معامل p-value لمعلمة الميل B1 في المتغير المستقل (وضوح الاتصال) هي أصغر من 0.05 وهي دالة إحصائية مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء وضوح الاتصالات الادارية على رضا الموظفين في شركة مزود خدمة الانترنت سوا. وإن العلاقة موجبة ضعيفة بحسب

معامل Pearson التي تظهر في الجدول رقم 48 والتي كانت 0.333 وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة Sig لمعامل الارتباط هي 0.008 وهي أقل من 0.05

H1.E - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغرض الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

بحسب نتائج تحليل الانحدار و التي ظهرت الجدول رقم 49 حيث أن قيمة معامل p-value لمعلمة الميل B1 في المتغير المستقل (غرض الاتصال) هي أصغر من 0.05 وهي دالة إحصائية مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده وضوح الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين في شركة مزود خدمة الانترنت سوا. وإن العلاقة موجبة ضعيفة بحسب معامل Pearson التي تظهر في الجدول رقم 48 والتي كانت 0.342 وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة Sig لمعامل الارتباط هي 0.007 وهي أقل من 0.05

H1.F - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصادقية الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

بحسب نتائج تحليل الانحدار و التي ظهرت الجدول رقم 49 حيث أن قيمة معامل p-value لمعلمة الميل B1 في المتغير المستقل (مصادقية الاتصال) هي أصغر من 0.05 وهي دالة إحصائية مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مصادقية الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين في شركة مزود خدمة الانترنت سوا. وإن العلاقة موجبة ضعيفة بحسب معامل Pearson التي تظهر في الجدول رقم 48 والتي كانت 0.251 وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة Sig لمعامل الارتباط هي 0.049 وهي أقل من 0.05

H1.G - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسمية الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة سوا.

حسب نتائج تحليل الانحدار حسب الجدول رقم 49 فإن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في المتغير المستقل (الرسمية) هي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم بالنسبة لهذا المتغير وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده رسمية الاتصال على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا.

■ الفرضية الرئيسية الثانية:

H2 تختلف فاعلية الاتصال باختلاف المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث (العمر – النوع الاجتماعي – الخبرة).

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية كل من الفرضيات الفرعية التالية:

- H2.A يختلف الاتصال باختلاف عمر الموظف.

- H2.B يختلف الاتصال باختلاف النوع الاجتماعي للموظف.

- H2.C يختلف الاتصال باختلاف خبرة الموظف.

تم استخدام نوعين من التحاليل لاختبار هذه الفرضيات:

- تحليل T للعينات المستقلة independent sample T-test والذي يستخدم لفحص مساواة متوسط متغير ما لعينتين وبالتالي تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (النوع الاجتماعي) أثر في رأي عينة البحث تجاه الاتصال الإداري ضمن شركة مزود خدمة الإنترنت سوا.
- تحليل One Way ANOVA والذي يستخدم لفحص أثر متغير اسمي له أكثر من مجموعتين على متغير تابع كمي وبالتالي تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (العمر) أثر في رأي عينة البحث تجاه الاتصالات الإدارية ضمن شركة مزود خدمة الإنترنت سوا . و أيضاً لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (خبرة الموظف) أثر في رأي عينة البحث تجاه الاتصالات الإدارية ضمن شركة مزود خدمة الإنترنت سوا .

جدول 50 تحليل العلاقة بين (النوع الاجتماعي - العمر - الخبرة) وبين الاتصال الإداري

المتغير الإسمي	المجموعات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Levene	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	النتيجة
النوع الاجتماعي	ذكر	0.768	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.472	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ليست ذات دلالة معنوية
	أنثى				
العمر	من 20 إلى 25 سنة	0.176	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.785	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ليست ذات دلالة معنوية
	من 26 إلى 35 سنة				
	من 36 إلى 45 سنة				
الخبرة	أقل من سنة	0.152	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.906	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ليست ذات دلالة معنوية
	من 1 إلى 5 سنوات				
	من 6 إلى 10 سنوات				
	من 11 إلى 15 سنة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من خلال نتائج الاختبار التي يبينها الجدول السابق تظهر الملاحظات التالية:

العلاقة بين النوع الاجتماعي و الاتصال الإداري:

يوجد اختلاف بين متوسطي المجموعتين في الاتصال الإداري، و لاختبار الدلالة الإحصائية لهذا الاختلاف ينظر إلى اختبار T للعينات المستقلة بعد التحقق من تساوي التباينات من خلال اختبار Levene حيث أن الشرط محقق، وتبين نتائج تحليل T للعينات المستقلة أن sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم ويتم رفض الفرضية البديلة لاختبار T أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات حول الاتصال الإداري بالنسبة للذكور والإناث، أي أن متوسط رأي الذكور تجاه الاتصال الإداري = متوسط رأي الإناث، وبالتالي فإن الفرق بين المتوسطات ليس ذو دلالة إحصائية، ومنه يخلص الاستنتاج التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الاتصال الإداري من وجهة نظر موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

العلاقة بين العمر و الاتصال الإداري:

تم التحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene وبالنظر الى قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA فإنها أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الاتصال الإداري من وجهة نظر موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا تعزى الى متغير العمر.

العلاقة بين الخبرة و الاتصال الإداري:

أيضاً أظهرت نتائج التحليل بأن شرط تساوي التباين محقق وبالتالي وبالرجوع لنتيجة قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA فإنها أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الاتصال الإداري من وجهة نظر موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا تعزى الى متغير الخبرة.

■ الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3 يختلف الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا باختلاف المتغيرات الديموغرافية لهم (النوع الاجتماعي – العمر – الخبرة).

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الثالثة كل من الفرضيات الفرعية التالية:

- H3.A يختلف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا بحسب النوع الاجتماعي للموظف.

- H3.B يختلف الرضا مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا بحسب عمر الموظف

- H3.c يختلف الرضا مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا بحسب خبرة الموظف

تم استخدام نوعين من التحاليل لاختبار هذه الفرضيات:

- تحليل T للعينات المستقلة independent sample T-test والذي يستخدم لفحص مساواة متوسط

متغير ما لعينتين وبالتالي تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (النوع الاجتماعي)

أثر في الرضا الوظيفي ضمن شركة مزود خدمة الإنترنت سوا.

- تحليل One Way ANOVA والذي يستخدم لفحص أثر متغير اسمي له أكثر من مجموعتين على متغير تابع كمي وبالتالي تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (العمر) أثر في الرضا الوظيفي ضمن شركة مزود خدمة الإنترنت سوا . و أيضاً لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (خبرة الموظف) أثر في الرضا الوظيفي ضمن شركة مزود خدمة الإنترنت سوا .
ويبين الجدول أدناه العلاقة بين (النوع الاجتماعي - العمر - الخبرة) و الرضا الوظيفي:

جدول 51 تحليل العلاقة بين (النوع الاجتماعي - العمر - الخبرة) وبين الرضا الوظيفي

المتغير الإسمي	المجموعات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Levene	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	النتيجة
النوع الاجتماعي	ذكر	0.484	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.916	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ليست ذات دلالة معنوية
	أنثى				
العمر	من 20 إلى 25 سنة	0.077	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.185	Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ليست ذات دلالة معنوية
	من 26 إلى 35 سنة				
	من 36 إلى 45 سنة				
الخبرة	أقل من سنة	0.718	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.022	Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية
	من 1 إلى 5 سنوات				
	من 6 إلى 10 سنوات				
	من 11 إلى 15 سنة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

بالنظر إلى نتائج الاختبار التي يبينها الجدول السابق نلاحظ مايلي:

العلاقة بين النوع الاجتماعي و الرضا الوظيفي:

تم التحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene وبالنظر الى قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA فإنها أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لموظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا يعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

العلاقة بين العمر و الرضا الوظيفي:

أظهرت نتائج التحليل بأن شرط تساوي التباين محقق وبالتالي وبالرجوع لنتيجة قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA فإنها أكبر من 0.05 وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية الرضا الوظيفي لموظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا يعزى الى متغير العمر.

العلاقة بين الأقدمية و الرضا الوظيفي:

تظهر نتائج التحليل بأن شرط تساوي التباين محقق وبالتالي وبالرجوع لنتيجة قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA فإنها أصغر من 0.05 وبالتالي يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي يوجد فرق ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لموظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا يعزى الى متغير الخبرة.

وكانت متوسطات الرضا الوظيفي لفئات متغير الخبرة كما يلي:

جدول 52 متوسط الرضا الوظيفي حسب فئات الخبرة

متوسط الرضا الوظيفي	العدد	الفئة
3.954	13	أقل من سنة
3.797	33	من 1 إلى 5 سنوات
3.867	6	من 6 إلى 10 سنوات
3.330	10	من 11 إلى 15 سنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

حيث يلاحظ من الجدول 52 بأن الفئة ذات الخبرة (أقل من سنة) كانت ذات متوسط رضا وظيفي أعلى من أي فئة ثانية و لتحديد فئات الخبرة التي يوجد بينها فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تم إجراء مقارنة من خلال طريقة Bonferroni و التي تظهر بالجدول أدناه :

جدول 53 مقارنة فئات الخبرة Bonferroni

Sig.	مقارنة مع	سنوات الخبرة
1.000	من 1 إلى 5 سنوات	أقل من سنة
1.000	من 6 إلى 10 سنوات	
0.020	من 11 إلى 15 سنة	
1.000	أقل من سنة	من 1 إلى 5 سنوات
1.000	من 6 إلى 10 سنوات	
0.060	من 11 إلى 15 سنة	
1.000	أقل من سنة	من 6 إلى 10 سنوات
1.000	من 1 إلى 5 سنوات	
0.219	من 11 إلى 15 سنة	
0.020	أقل من سنة	من 11 إلى 15 سنة
0.060	من 1 إلى 5 سنوات	
0.219	من 6 إلى 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من خلال النتائج التي تظهر بالجدول رقم 53 فإن قيمة الدالة (Sig) أصغر من 0.05 عند المقارنة بين الفئتين (أقل من سنة) و الفئة (من 11 إلى 15 سنة) وبالرجوع إلى الجدول رقم 52 فإن متوسط الرضا الوظيفي للفئة أقل من سنة هو الأعلى بينما لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئة (أقل من سنة) وباقي الفئات, ومنه تظهر النتيجة التالية:

الموظفين الذين لديهم خبرة (من 11 إلى 15 سنة) هم الأقل رضا وظيفي في الشركة بينما لم يتم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات لمتغير الرضا الوظيفي لباقي فئات الخبرة.

الفصل الرابع

النتائج و التوصيات

89.....	1- نتائج البحث:
92.....	2- توصيات البحث:
93.....	3- الدراسات المقترحة:

1- نتائج البحث:

خُصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناء على النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات وكانت على النحو التالي:

- واقع الاتصال الإداري في شركة سوا:
 - الاتصالات تتم بالتوقيت المناسب داخل الشركة كما أن المعلومات التي يتم تداولها حديثة وهي تعتبر نقطة قوة كما أنه يتم التأكد من أن المعلومات التي يتم إرسالها قد وصلت إلى وجهتها كما أن المعلومات تصل بالوقت المناسب وهذه مؤشرات جيدة لفاعلية الاتصال الإداري في شركة سوا من حيث التوقيت.
 - يتم تطبيق التحقق من الرسائل من حيث اللغة و التدقيق الإملائي ضمن شركة سوا كما أن المعلومات تصل بشكل صحيح وغير منقوص ولا تتعرض للتشويه أو التغيير.
 - يتم استخدام وسائل الاتصال المفضلة لدى الأفراد والمناسبة لمضمون الرسالة واستخدام عدة وسائل اتصال لضمان وصول المعلومات ضمن الشركة.
 - تبين عدم وجود غموض بعمليات الاتصال واستخدام أمثلة لتوضيح موضوع الاتصال كما أن الرسائل تفهم من قبل جميع افراد الشركة ويتم تقديم تقييم وملاحظات عن عمليات الاتصال داخل شركة سوا.
 - أهداف عمليات الاتصال تفهم بشكل واضح من قبل موظفي شركة سوا كما أنه يتم توضيح أهداف الاتصال عند إجراء الاتصالات وأيضاً يتم تحقيق الهدف من عمليات الاتصال داخل شركة سوا.
 - صدق عمليات الاتصال وانتظامها بما يخدم العمل كما أنه يتم إبعاد أي معوقات لعمليات الاتصال داخل الشركة.
 - يفضل الموظفين استخدام الاتصالات الرسمية ضمن الشركة بينما اتجهت إجاباتهم للحياد فيما يخص استخدام الاتصالات غير الرسمية و التواصل خارج العمل مما يعطي صورة عن وجود مشكلة بالعلاقات الشخصية ما بين الموظفين.
- يؤثر الاتصال الإداري على رضا العاملين في مزود خدمة الإنترنت سوا وكانت العلاقة بين الاتصال و الرضا الوظيفي هي علاقة موجبة ضعيفة. حيث اتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة داسي, ضيف, &

العايدي. (2012). ودراسة قاسم زينب, & طيباوي سعدية. (2013). ودراسة كلاش, مليك, & محمد. (2016). من حيث وجود أثر إيجابي للاتصال الإداري على الرضا الوظيفي

- إن بعد غرض الاتصال هو البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة مزود خدمة الإنترنت سوا.
- لا يؤثر الاتصال الإداري (بأبعاده مجتمعة) على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة مهني (2022) و التي لم تجد أثر لممارسة الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.
- بينما وجد أثر إيجابي ضعيف لكل من بعد (مصادقية الاتصالات – وضوح الاتصالات – وغرض الاتصالات) بشكل مستقل على الرضا الوظيفي لموظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا وهذه النتيجة تتفق مع دراسة قاسم زينب, & طيباوي سعدية. (2013). من ناحية وجود أثر لبعد وضوح الرسالة على الرضا الوظيفي واختلفت شدة الأثر الإيجابي حيث كانت متوسطة القوة في الدراسة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Butts, A. G. (2010) التي أشارت الى أنه لم يتم العثور على أسلوب الاتصال الإداري ليكون مهمًا بالنسبة للرضا الوظيفي للموظفين ولا يمكن أن يؤدي أي أسلوب محدد إلى معدل رضا وظيفي مرتفع باستمرار من الموظفين
- كما أنه لم يوجد أي أثر لكل من الأبعاد المستقلة (التوقيت – الدقة – الرسمية – تعدد وسائل الاتصال) بشكل منفرد على الرضا الوظيفي وتختلف هذه النتيجة مع دراسة داسي, ضيف, & العايدي. (2012) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة مباشرة بين أسلوب الاتصال (رسمي – غير رسمي) وبين الرضا الوظيفي.
- لا يختلف الاتصال الإداري لدى موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا باختلاف كل من متغيرات (النوع الاجتماعي – العمر – الخبرة) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عريقات. (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس وفق متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، وطبيعة العمل.
- واقع الرضا الوظيفي في شركة سوا.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا يميل نحو المستوى المرتفع
- يمثل الأجر أحد نقاط الضعف التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة سوا
- يتمتع المديرون و المدراء بشركة سوا بالمهارة و العدل ويهتمون بمشاعر الموظفين من وجهة نظر الموظفين.

- من وجهة نظر الموظفين فإن بيئة العمل تعتبر جيدة من ناحية وجود التعاون و الود بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين و الإدارة كما أن الإدارية تقدر عمل الموظفين.
- من وجهة نظر الموظفين فإن مكان العمل يعتبر مريح ضمن مزود خدمة الإنترنت سوا كما أن الإمكانيات و التسهيلات متوفرة للموظفين لإداء العمل داخل الشركة.
- لا يختلف الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا باختلاف كل من متغيرات (النوع الاجتماعي – العمر)
- يختلف الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا باختلاف الخبرة حيث وجد بأن الرضا الوظيفي كان أقل لدى الموظفين الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة. بينما لم يختلف الرضا الوظيفي لباقي فئات الخبرة.

2- توصيات البحث:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى شركة مزود خدمة الإنترنت سوا والتي يمكن أن تُسهم في تحسين الاتصالات الإدارية و بالتالي تحسين رضا الموظفين لديها عبر اعتماد خطة عمل تركز على النقاط التالية:

1- توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بالاتصال الإداري لدى شركة مزود خدمة الإنترنت سوا لما لها من أثر على رضا العاملين وذلك بالتركيز على كل من أبعاد عرض الاتصال بالدرجة الأولى و التوقيت و وضوح الاتصالات من خلال الخطوات التالية:

- تعزيز ثقافة داخل الشركة من خلال قسم الموارد البشرية وبتعاون جميع المدراء لاتباع بروتوكول اتصال موحد داخل الشركة يضمن تحديد هدف أي عملية اتصال داخلية و التأكد من تحقيق أهداف عمليات الاتصال من خلال مراقبة عينات من الإيميلات الرسمية وأيضاً الاتصالات الداخلية واستخلاص الملاحظات منها ليتم تعميمها على كافة الموظفين إضافة لتعميم صيغ اتصال جاهزة ليتم اتباعها بما يعزز تحقيق أغراض الاتصال.
- تدريب جميع الموظفين على ضرورة القيام بعمليات الاتصال بالأوقات المناسبة لها.
- مراقبة حادثة المعلومات التي يتم تداولها بين الموظفين من قبل قسم الجودة في الشركة وتوعية الموظفين على ضرورة التأكد من حادثة المعلومات ضرورة ايصال المعلومات إلى الأشخاص الذين يحتاجها في الوقت المناسب.
- توصي الدراسة بتحديث نظام Business intelligence الموجود داخل الشركة مع ضرورة توسيع صلاحيات الاطلاع على المعلومات للأشخاص الذين يحتاجها كون النظام يضمن حادثة وسرعة نقل البيانات وتوافرها بالوقت المناسب.
- انشاء دليل موحد لكافة موظفي الشركة يعنى بتوحيد المصطلحات داخل الشركة بالأخص بين الأقسام بما يضمن وضوح عمليات الاتصال وتناقل المعلومات مع ضرورة تحفيز الموظفين للتبليغ عن أي صيغ أو عمليات اتصال غامضة.
- توصي الدراسة بتحديد نقطة اتصال في كل قسم مع الأقسام الأخرى بحيث يكون الموظف المسؤول عن اتصالات القسم مدرب ومهياً لإجراء عمليات الاتصال بالتوقيت وبالوضوح المطلوبين.

2- توصي الدراسة بإعادة النظر بسياسة الرواتب و الأجر كونها ظهرت كنقطة ضعف في مستوى رضا العاملين في مزود سوا وذلك من خلال إجراء مقابلات معمقة مع الموظفين أو إجراء دراسة خاصة باستكشاف أسباب هذا الضعف.

3- توصي الدراسة باتخاذ خطوات من قبل إدارة الشركة لتعزيز العلاقات بين الموظفين كونه ظهرت بنتائج الدراسة نقطة ضعف تشير لمشكلة بالعلاقات الشخصية وتفضيل الموظفين لاتصالات الرسمية وحيادهم اتجاه الاتصالات غير الرسمية وذلك من خلال تكثيف النشاطات التي تجمع الموظفين خارج العمل.

4- توصي الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات داخلية لرفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالشركة مع ضرورة التركيز على فئة الذين لديهم خبرة بين 11 الى 15 سنة وذلك باستبيان هذه الفئة و البحث عن أسباب انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم عن باقي الفئات وبالأخص كون هذه الفئة تشكل مكامن الخبرة في الشركة وتقترح الدراسة إجراء مقابلات معمقة مع هذه الفئة من قبل قسم الموارد البشرية لتحديد عوامل رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم أو تحديد عوامل انخفاضه عن باقي الفئات.

3- الدراسات المقترحة:

من خلال نتائج الدراسة تبين أن بعض متغيرات الاتصال الإداري تشرح بعض من التغيرات في الرضا الوظيفي مما يعني بأن هناك متغيرات أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة سوا لم يتم تناولها في هذه الدراسة وعليه يوصي الباحث بإجراء الدراسات التالية والتي من الممكن أن تساعد في تفسير تغيرات أكثر في رضا الموظفين وهي:

- دراسة أثر انماط الإدارة في الرضا الوظيفي لموظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي لموظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا.
- دراسة أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا.
- دراسة أثر سياسة الرواتب و الأجر على الرضا الوظيفي لموظفي شركة مزود خدمة الإنترنت سوا.

قائمة المراجع:

- المراجع العربية:
- اسماعيل سلامة اسماعيل عريقات. (2011). واقع الاتصال الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين (Doctoral dissertation, AL-Quds University)
- البارودي, منال (2015) الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين, الطبعة الأولى, القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- العريقي, منصور (2013) السلوك التنظيمي, الطبعة الثانية, صنعاء: جامعة العلوم و التكنولوجيا.
- العلاق, بشير (2009), الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة , الطبعة الأولى, عمان, دار العلمية للنشر والتوزيع.
- العميان, محمود سلمان (2005), السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, الطبعة الثالثة, عمان: دار وائل للنشر.
- القيروتي, محمد قاسم (2009), السلوك التنظيمي , الطبعة الخامسة, الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المغربي, محمد الفاتح (2016) السلوك التنظيمي, الطبعة الأولى, عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع.
- الهاشمي, لوكيا (2006), السلوك التنظيمي, الجزء الثاني, الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع.
- الهواسي, محمود & البرزنجي, حيدر (2014), مبادئ علم الإدارة الحديثة.
- امين زويل, محمود. (2010). الاتصالات و سيكولوجية العلاقات الإنسانية, الطبعة الأولى, الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- ايهاب & عامر, طارق (2014). الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني. الطبعة الأولى, القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة

- باشري, نفيسة & مدكور, فوزي & فهمي, رباب (2017) السلوك التنظيمي , القاهرة: جامعة القاهرة كلية التجارة
- بدر, فاطمة & الخليل, عبد الحميد (بدون تاريخ) السلوك التنظيمي, الجمهورية العربية السورية, منشورات الجامعة الافتراضية.
- بوخونة, نور الهدى, روابي, غالية, بولعويديات, & حورية (مشرفا). (2017). دور الإتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي (Doctoral dissertation)
- بوعطيط , جلال الدين (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة.
- حجازي, مصطفى (1990). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة, الطبعة الأولى, بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
- حزي , بشار. (2020) الاتصال التنظيمي, الجمهورية العربية السورية: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية
- حمياني, & صبرينة. (2019). اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية (Doctoral dissertation, Ziane Achour University of Djelfa).
- حنان محمد حافظ براهيمه. (2016). أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية. (Doctoral dissertation, AL-Quds University).
- داسي, ضيف, & العايدي. (2012). الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه.
- رائف شحادة نايف, شحادة (2008). العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية, فلسطين, نابلس, جامعة النجاح الوطنية.

- سليمي, إبتها, قادري, & عادل. (2013). نمط الإتصال وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية.
- عبد الباقي, صلاح الدين محمد. (2000) السلوك الإنساني في المنظمات, الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الحميد, محمد (2004) نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير, الطبعة الثالثة, القاهرة: عالم الكتب.
- عطية, مصطفى كامل (2001) مقدمة في السلوك التنظيمي, الاسكندرية, المكتب الجامعي الحديث
- علي, صباح حميد & أبو زيتون, غازي (2007), الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم مراسلات الأعمال, عمان: دار الحامد للطباعة و النشر
- عمر, عصام (2015) الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل, الطبعة الأولى, القاهرة: نيو لينك للنشر و التدريب.
- فطر, جميلة صالح أبكر, & مشرف-الطاهر أحمد محمد. (2014). الصراع التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي, (Doctoral dissertation) جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا.
- قاسم زينب, & طيباوي سعدية. (2013). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- كاظم محمود, خضير (2010) ، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- كلاش, مليك, & محمد. (2016). دور الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- ميروك ابراهيم , السعيد. (2013) الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الطبعة الأولى, الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر.
- متولي, محمد, خليل, & أبوزيد. (2020). تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي علي أداء العاملين في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات, 4(1), 62-81

- محمد, أبو سمرة(2019), الاتصال الإداري و الإعلامي، ط 1، الأردن, دار أسامة للنشر والتوزيع.
- محمد يوسف محمد عياد. (2005). واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم (Doctoral dissertation, AL-Quds University).
- معنصر, مروى, بارة, & الخير. (2017). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- مكاوي, حسن عماد & حسين سيد, ليلى. (2008), الاتصال ونظرياته المعاصرة, الطبعة الأولى, القاهرة:الدار المصرية اللبنانية.
- مهني, ليلى (2022). مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر (Doctoral dissertation)
- موسى , غانم فنجان (1983), أساليب الاتصال بين الإدارة والقوى العاملة دراسة في المشاكل والمعالجات , بغداد: المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل.
- ميلودي, أم الخير & فريوه, نرجس (2019) أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية: دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية. el-Bahith Review, 19(1), 497-511.

■ المراجع الأجنبية:

- Butts, A. G. (2010). Managers' communication styles and employees' job satisfaction: A quantitative study (Doctoral dissertation, Capella University).
- Cambié, S and Ooi, Y.M (2009). INTERNATIONAL COMMUNICATIONS STRATEGY. 1th edition. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited.
- Ehlers, L. N. (2003). The relationship of communication satisfaction, job satisfaction, and self-reported absenteeism. Miami University.
- Guo, W., Li, T., & Wu, N. (2015). Empirical study on the effects of leader's verbal communication style on employee's job satisfaction. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 3(04), 211.
- Hamilton, C. (2008) Communicating for Results, 8th edn. Belmont, CA: Wadsworth.
- Hamilton,c (2011) Communicating for Results: A Guide for Businessand the Professions, Ninth Edition,USA: Lyn Uhl.
- Hewes, D. (1995) Cognitive interpersonal communication research: some thoughts on criteria, in B. Burluson (ed.) Communication Yearbook, 18. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Men, Linjuan & Yue, C. April. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. Public Relations Review. 45. 10.1016/j.pubrev.2019.03.001
- Muszyńska, K. (2018). A concept for measuring effectiveness of communication in project teams. Journal of Economics & Management, 33, 63-79.
- Paksoy, M., Soyer, F., & Çalık, F. (2017). The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. Journal of Human Sciences, 14(1), 642-652.

- Palistha Maharjan, "Communication Patterns," in Businessstopia, January 9, 2018, <https://www.businessstopia.net/communication/communication-patterns>. retrieved 22.10.2022
- Pamela.s (2015)Fundamentals of Organizational Communication. Ninth Edition.USA: Pearson Education, Inc.
- Turner, H.L and West, R (2018). Introducing Communication Theory ANALYSIS AND APPLICATION. 6th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza
- Ulloa-Heath, J. M. (2003). Leadership behaviors and communication satisfaction: Community colleges in Micronesia. University of San Diego