وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

اتصال و علاقات عامة

دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية

(دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بالمدية)

الفترة الممتدة: من ديسمبر 2021 إلى غاية ماي 2022

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة

من إعداد:

حنان بن شنب

تحت إشراف:

د.نادية موسلي

الموسم الجامعي:2021 /2022

الفهرس

الموضوع **فهرس المحتويات** **الصفحة**

إهداء	
شكر و تقدير	
ملخص	
فهرس المحتويات	
مقدمة	ب-أ
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
إشكالية الدراسة	2-1
أسباب اختيار الموضوع	3
أهداف الدراسة	4
أهمية الدراسة	4
منهج الدراسة	5
أدوات الدراسة	7-6
مجتمع و عينة الدراسة	9-8
مفاهيم الدراسة	11-9
الدراسات السابقة	15-11
الإطار النظري للثقافة الاتصالية و الرضا الوظيفي	
الفصل الثاني: الثقافة الاتصالية	
المبحث الأول: ماهية الثقافة الاتصالية	
المطلب الأول: عموميات حول الثقافة الاتصالية	17-16
المطلب الثاني: مفهوم و خصائص الثقافة الاتصالية	19-18
المطلب الثالث: وسائل تطوير الثقافة الاتصالية	20-19
المطلب الرابع: متغيرات التي تشكل الثقافة الاتصالية	25-21
المبحث الثاني: أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة	
المطلب الأول: نظام الاتصال التنظيمي	26-25
المطلب الثاني: مفهوم الاتصال المؤسساتي و أنواعه	30-27
المطلب الثالث: شبكات الاتصال داخل المؤسسة	32-30
المطلب الرابع: معوقات الاتصال الفعال	34-32

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي	
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	36-35
مطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي	37-36
المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي	39-38
المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي	41-39
المبحث الثاني: علاقة الثقافة الاتصالية بالرضا الوظيفي	
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	44-42
المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي	46-44
المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي	48-47
المطلب الرابع: دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي	51-48
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة **دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي بمديرية الحماية المدنية بالمدية**	
المبحث الأول: مديرية الحماية المدنية بالمدية	
المطلب الأول: بطاقة فنية حول مديرية الحماية المدنية لولاية المدية	53-52
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية المدية	54
المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات	
المطلب الأول: التحليل الكمي و الكيفي	89-55
المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة	91-90
خاتمة	92
المراجع	99-93
الملاحق	

شكر و تقدير

في البداية أوجه وافر الشكر و الامتنان إلى
الأستاذة الفاضلة نادية موسلي التي لم تبخل
بنصائحها و توجيهاتها في سبيل إنجاز هذه المذكرة،
كما أتقدم بوافر الشكر و التقدير إلى جميع من
ساعدني من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل،
كما أوجه الشكر الكبير إلى موظفي مديرية الحماية
المدنية بولاية المدية على الاهتمام الكبير الذي
أحاطوه بالدراسة و على المساعدات القيمة التي
قدموها لي.

إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحبا الفضل عليا بعد الله عز و جل فيما وصلت إليه

إلى أمي الحبيبة

و والدي

إلى من تشاركت معهم حلاوة الحياة و مرها أختي العزيزة منيرة و أخي العزيز هشام.

إلى من شاركوني الحياة الدراسية جليلة بن إمام، وفاء رقاد، حليمة غدير.

ملخص:

تعتبر الثقافة الاتصالية من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، لأنها العنصر الأساسي للمنظمة حيث تتجسد في مجموعة من القيم الاتصالية والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير الاتصالية التي تحددها المنظمة.و التي تضبط السلوكيات التي يتخذها الموظفون لتحقيق الأهداف الاتصالية. لذلك فإن توفر إستراتيجية خاصة لتطبيق الثقافة الاتصالية و وسائلها وتوفر بيئة عمل اجتماعية ذات ثقافة إيجابية تتميز بالمعاملة الحسنة والعلاقات المحترمة يؤثر على العاملين داخل المنظمة و ويساهم في رضاهم الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة- الثقافة الاتصالية- الرضا الوظيفي- المؤسسة العمومية.

Summary:

The communicational culture is considered as one of the most important factors to a successful organization, because it is the main element that is embodied in a set of communicative values, beliefs and traditions, and the communication standards set by the organization, to regulate the behavior that is taken by the employees to achieve the goal that is expected by the organization. Therefore, the availability of a special strategy to apply the communicational culture and its means, and the availability of a good social work environment with positive culture that is full of respect and good treatment; have good effects on the employees within the organization that redounds their job satisfaction.

The key words: The culture, the communicational culture, job satisfaction, public institution.

مقدمة

مقدمة:

مع التطور و التغير الشديد التي شهدتها المنظمات، أصبحت إدارة المنظمة المعاصرة تستثمر في العنصر البشري كعامل أساسي في نجاح المؤسسة، و ذلك يعود لأهمية المورد البشري في تحقيق أهدافها، و تطوير الفعالية الإدارية. و لهذا أصبحت الثقافة الاتصالية عنصر جوهري من الضروري الإهتمام به، لأن له تأثير قوي على سلوك الموظفين، و على تحديد الطريقة التي يتفاعل بها أفراد المنظمة في العمل، فهي مجموعة من القيم و المعتقدات و المبادئ التي تضبط أداء الموظفين من خلال خلق انسجام و توازن مستمر للوصول إلى توافق مشترك بين المنظمة و الموظفين، و بالتالي تجعلهم يسلكون اتجاه محدد، يساهم في تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال، و الذي بدوره يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و الاتصالية.

كما يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى الدرجة التي تفي بها الوظيفة باحتياجات الموظفين المادية والروحية، مما يوفر للعمال الطاقة اللازمة لإكمال ومواصلة عملهم و تطويره و الابتكار فيه. فعندما يكون الموظف راضيًا عن عمله، فإن ذلك ينعكس على سلوكه، و ذلك يعني تقديم أداء جيد يساهم في إنتاجية المنظمة. و لهذا تمت دراسته من قبل العديد من الباحثين فهو يمثل مصدر قلق للمديرين عبر المنظمات والقطاعات المهنية. لأنه من الموضوعات التي يبحث عنها القادة و رؤساء الأقسام والمهتمون بالتطوير الإداري في العمل، و لهذا أصبحت الإدارة المعاصرة تعطي لهذا الموضوع أهمية من أجل تحقيق الاستقرار النفسي والفكري للأفراد الموظفين على جميع مستويات الإدارة، ومن أجل الحفاظ على أداء فعال ملائم للمنظمة، فهو يدفع الموظفين طواعية لزيادة الإنتاج، وهو ما تسعى إليه المنظمات في النهاية، بغض النظر عن طبيعة نشاط العمل.

باعتبار الثقافة الاتصالية من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين، أصبح من أولويات المؤسسة أن تعطي لهذا الأمر قدرا كبيرا من الأهمية، فكلما اهتمت المؤسسة بالثقافة الاتصالية زاد الرضا الوظيفي للعاملين، و زاد مستوى السلوك التنظيمي، لأن له دور في تجسيد أداء الأفراد و رفع الإنتاجية و الانتظام في العمل و المحافظة على الجودة و تحسين الخدمة و تحقيق الميزة التنافسية.

جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث تناولنا هذا الموضوع من خطة بحث احتوت على مقدمة و ثلاثة فصول: الفصل الأول: **جانب المنهجي** احتوى على الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع ،الأهداف،أهمية الدراسة،منهج الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع و عينة البحث، تحديد المفاهيم و أخيرا الدراسات السابقة.

أما جانب النظري: يحتوي على فصلين، الفصل الأول جاء حول الثقافة الاتصالية و الذي انقسم إلى مبحثين و قد اشتمل **المبحث الأول** على: عموميات حول الثقافة الاتصالية، مفهوم الثقافة الاتصالية و خصائصها، وسائل تطوير الثقافة الاتصالية، متغيرات الثقافة الاتصالية. أما **المبحث الثاني:** احتوى على النظام الاتصال التنظيمي، الاتصال المؤسساتي ، شبكات الاتصال في المؤسسة، معوقات الاتصال.أما الفصل الثاني جاء حول الرضا الوظيفي و الذي انقسم إلى مبحثين: و قد اشتمل **المبحث الأول** على مفهوم الرضا الوظيفي، خصائصه،أهميته، نظريات الرضا الوظيفي. أما **المبحث الثاني** على: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، آثار الرضا الوظيفي،طرق قياس الرضا الوظيفي، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي اشتمل على البطاقة الفنية لمديرية الحماية المدنية، الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية، مهام مديرية الحماية المدية ثم الإجراءات التحليلية و عرض البيانات وصولا إلى استخلاص النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة، و أخيرا الخاتمة.

الفصل الأول
الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية
2- أسباب اختيار الموضوع
3- أهداف الدراسة
4- أهمية الدراسة
5- منهج الدراسة
6- أدوات الدراسة
7- مجتمع و عينة الدراسة
8- مفاهيم الدراسة
9- الدراسات السابقة

1/ إشكالية الدراسة:

تعتبر الثقافة الاتصالية مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى ، وهي مبنية على ثقافة الأفراد الإيجابيين فيها، الذين يسعون جاهدين لوضع استراتيجيات قائمة على العمل الجماعي والتفاوض لتحقيق الأهداف المشتركة. هذه القدرة الجماعية ليست نتيجة لعملية ديناميكية أو موقف فوري، ولكنها نتيجة للقواعد التي وضعها الأفراد النشطون في المنظمة والتي تضمن توجيه علاقاتهم وتحقيق أهدافهم.

تتمثل أهمية الثقافة الاتصالية باعتبارها نسقا مفتوحا يتأثر بمختلف العناصر البيئية عبر العديد من الدعائم الاتصالية و التي تضمن خلق ثقافة مشتركة بين الموظفين و بناء صورة موحدة إيجابية، باعتبار الثقافة الاتصالية أحد الركائز الأساسية المحددة لنجاح أو فشل المنظمات في بيئة سريعة التغير شديدة التنافس، لذلك فالمؤسسة ملزمة بتبني إستراتيجية مستدامة باستثمارها في العنصر البشري، من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم من خلال ترسيخ مقومات الثقافة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة بغية مواكبة جملة المتغيرات التي تؤثر و تتأثر بها من أجل تحقيق أهدافها و ضمان استمرارها.

فالرضا الوظيفي يمثل متغير مهم في التأثير على الموظفين و الذي تتضح أهميته من خلال الآثار التي يتركها الرضا سواء كان ذلك على الصحة العقلية أو على الصحة العضوية أو على الأداء فالدافع للعمل يمثل المقدار الذي يحققه الفرد من عوائد و منافع التي يتحصل عليها من وظيفته لإشباع حاجاته النفسية و المادية مثل الشعور بالانتماء داخل المؤسسة و درجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية، فمشاعر الفرد اتجاه عمله قد تكون سلبية و إيجابية، فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله، كما أن الجهود التي تبذلها المؤسسات من حوافز و مكافآت و علاوات و ترقيات لا تكون لوحدها هي العامل المهم في رضا الوظيفي للموظفين، بل هناك عامل أخر له دور ألا و هو الثقافة الاتصالية.

المنظمات الناجحة اليوم هي تلك التي تعرف كيفية استخدام الثقافة الاتصالية لدفع وتحفيز الموارد البشرية التي تعمل ضمنها لتحقيق الأداء المطلوب الناتج عن رضا الموظف عن ظروف العمل

المختلفة وبالتالي أصبحت المؤسسات المتطورة تتوفر على إدارة متطورة تهتم بصالح الموظفين واحتياجاتهم وسماع انشغالاتهم ، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ اتصالي ملائم للعمل فالفرد يبدع ويتحرك في حدود رضاه ويترجم هذا الرضا في مواقف تجاه عمله ، وكل هذا لا يمكن أن يحدث إلا عن طريق تكوين ثقافة اتصالية في المنحى الذي يحقق رضا الموظف، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة يسودها التعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة التي تتحقق من خلال توظيف أنواع الاتصال المؤسساتي وأساليبه وشبكاته في تحقيق رضا الموظف.

تأتي هذه الدراسة لمعالجة موضوع دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي لمعرفة العلاقة ما بين الثقافة الاتصالية في مديرية الحماية المدنية في ولاية المدية و بين تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين و معرفة الوسائل الاتصالية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و تحديد أساليب الاتصال الأكثر استجابة من قبل الموظفين، و لهذا تركز هذه الدراسة على الموظفين في مديرية الحماية المدنية و دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي.

في هذا السياق تتمركز الإشكالية حول الثقافة الاتصالية باعتبارها عملية حيوية و مهمة في المؤسسة، لتعزيز و تقوية أداء مديرية الحماية المدنية لولاية المدية، و عليه جاء السؤال الجوهري كالآتي:

ما هو دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية في ولاية المدية ؟

و انطلاقا من هذا يمكن تفكيك هذا السؤال إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1/ ما هي الإستراتيجية التي تعتمد بها مديرية الحماية المدنية لولاية المدية في تحقيق الثقافة الاتصالية لتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين؟

2/ ما هي وسائل الثقافة الاتصالية المعتمد عليها في مديرية الحماية المدنية لولاية المدية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

3/ ما هو دور الثقافة الاتصالية في توطيد العلاقات الإنسانية بين مديرية الحماية المدنية لولاية المدية و موظفيها؟

2/ أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الثقافة الاتصالية.

- موضوع الدراسة مرتبط بمجال تخصصي"اتصال و علاقات عامة"

أسباب موضوعية:

- الرغبة في إعطاء الموضوع الطابع الأكاديمي و إثراء مكتبة علوم الإعلام و الاتصال و العلوم الإنسانية و الاجتماعية بدراسة هذا المجال.

- نقص شديد و قلة الدراسات الخاصة بالثقافة الاتصالية في المؤسسة.

- الرغبة في الوصول إلى نتائج الدراسة بطريقة علمية و بمصداقية.

3/ أهداف الدراسة:

- جمع البيانات و المعلومات حول الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي.

- معرفة وسائل الثقافة الاتصالية المعتمد عليها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

- معرفة دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي.

- محاولة التعرف على الإستراتيجية التي تعتمد بها مديرية الحماية المدنية في تحقيق الثقافة الاتصالية لتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين.

- الوصول إلى تحديد دور الثقافة الاتصالية في توطيد العلاقات الإنسانية بين المؤسسة و موظفيها.

4/أهمية الدراسة:

تكمن أهمية اختيار الموضوع لوجود أهمية كبيرة للثقافة الاتصالية في المؤسسة، و الدور الذي تلعبه في تعزيز الرضا الوظيفي كونها تمثل عامل أساسي في نجاح المؤسسة، و أثره على مستوى أداء الموظفين و الذي قد ينعكس بالسلب أو الإيجاب على مردودية المنظمة، فالثقافة الاتصالية الإيجابية تؤدي إلى خلق انسجام متبادل بين الموظفين مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

5/ منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة يجب إتباع مجموعة من الخطوات العقلية و الموضوعية و المتتالية للوصول إلى نتيجة دقيقة و ذلك بإتباع منهج يتلاءم مع طبيعة الدراسة و البحث الذي يقوم به, لذلك عرف المنهج انه الطريقة الواقعة التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسة المشكلة موضوع البحث[1]، بما أن الدراسة هذه تهدف إلى معرفة دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي فارتأينا أن المنهج المناسب للبحث هذا هو منهج دراسة الحالة.

إن منهج دراسة الحالة هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب ، في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية مثل : الملاحظة والاستبيان والمقابلة وتحليل المضمون ... إلخ ، في جمع المعلومات . وهو يستخدم منفردا في دراسة ظاهرة معينة أو إلى جانب مناهج أخرى، يقوم على البحث المتعمق للوضع الكلي الخاص بحالة فريدة غير معروفة من قبل ، قصد التعرف على خفاياها لأول مرة ، أو الخاص بحالة واحدة ، أو أكثر من ذلك ممثلة لمجموع حالات ، من أجل الاطلاع على وضعها الداخلي والحصول على نتائج علمية.[2]

[1] عمار بوحوش،**منهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر،1995،ص29.

[2] أحمد بن مرسلي،**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال**، ط4،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2007 ،ص304.

6/ أدوات الدراسة:

تسمح أدوات البحث العلمي بجمع المعطيات المعلومات من ارض الواقع, فهناك في إطار العلوم الإنسانية عامة و الإعلام و الاتصال خاصة مجموعة من الأدوات التي يستعملها الباحث لتقص الحقائق لذا ارتأيت إلى استعمال أداة التالية:

1/ الإستبيان

الإستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر، بمعنى أوضحه وعرفه . والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر. في البحث العلمي ، فإن الاستبيان هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعة ، لتقدم إلى المبحوث ، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة ، لتوضيح الظاهرة المدروسة ، وتعريفها من جوانبها المختلفة. [1]

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات خاصة فيما يتعلق في البحث الوصفي ، كما تعد تلك الأداة من أوسع الطرق انتشارا ، لصعوبة مقابلة الأشخاص المبحوثين ، وهذا يعزى لعددهم الكبير من ناحية وبعد المناطق التي يقطنوها من ناحية أخرى. ويعرف عبد الباسط محمد الاستبيان : بأنه مجموعة من الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذين يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وجهاً لوجه لاستفتائهم نحو موضوع معين أو مشكلة معينة وهناك وسائل عديدة لتطبيق الاستبيان ، كنشرة في جريدة أو مجلة أو إذاعة وبرنامج تلفزيوني أو بواسطة صندوق البريد القارئ أو عن طريق البريد الإلكتروني.[2]

و لقد اقتضت الضرورة البحثية في دراستنا الاعتماد على أداة أساسية لجمع البيانات و هي الاستبيان و التي تم تصميمها و صياغة أمثلتها انطلاقا من مشكلة الدراسة و تساؤلاتها الفرعية، و عليه قمنا بإعداد استمارة استبيان طبقت على جمهور مديرية الحماية المدنية.

و قد حاولنا قدر الإمكان أن تكون أسئلة الاستبيان واضحة بعيدة، عن الغموض، قمنا بتصميم استمارة الاستبيان للمرة الأولى و عرضها على الأستاذة المشرفة و الأخذ بملاحظاتها و إعادة تعديلها.

تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي التخصص بجامعة يحي فارس كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية من قسم العلوم الإعلام و الاتصال بغرض تحكيمها و اختبار صدقها، و كانت

[1] أحمد بن مرسلي،نفس المرجع،ص220.
[2] نبيل أحمد عبد الهادي،**منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، ط1،الأهلية للنشر و التوزيع ،لبنان،2006،ص54.

ملاحظتهم متعلقة بتعديل و إضافة الأسئلة و الخيارات، و بذلك أصبحت في شكلها النهائي و تظم 18 سؤالا.

و قسمنا استمارتنا الاستبيانية إلى 3 محاور أساسية إضافة إلى صفات العينة و هي كالاتي:

- **صفات العينة:** و المتمثلة في البيانات الشخصية للمبحوثين و هي: المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب في العمل.

- **المحور الأول:** بعنوان: إستراتيجية مديرية الحماية المدنية بولاية المدية في تحقيق الثقافة الاتصالية لتعزيز رضا الوظيفي للموظفين، تضمنت 5 أسئلة.

- **المحور الثاني:** بعنوان: وسائل الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، تضمنت 5 أسئلة.

- **المحور الثالث:** بعنوان: دور الثقافة الاتصالية في توطيد العلاقات بين المؤسسة و موظفيها، تضمنت 5 أسئلة.

و بعدها شرعنا في عملية التوزيع للاستبيان على المبحوثين عمال مديرية الحماية المدنية بالمدية بدءا من تاريخ 5 ماي 2022 إلى غاية 15 ماي2022 و بعدها شرعنا في عملية تفريغ البيانات و تحليلها و عرض النتائج العامة للدراسة.[1]

[1] الأساتذة **المحكمون** هم: د. موسى العيدي
د. رابح قاسيمي

7/ مجتمع و عينة الدراسة:

يعد مجتمع البحث الخطوة المهمة من خطوات البحث، حيث يتطلب من الباحث أن يحدد المجتمع الذي يود إجراء الدراسة عليهم و هذا له علاقة في التحديد المكاني و الزماني للبحث[1]، فمجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء يكونون موضوع مشكلة البحث أو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، كما يقصد به كافة مفردات مجتمع البحث أو الدراسة أي يمثل جميع الأفراد و الأشخاص البحث[2]. بحيث يمثل مجتمع البحث في الدراسة هذه هو المؤسسة العمومية الحماية المدنية بولاية المدية.

بحيث إذا استطاع الباحث إجراء دراسة على جميع أفراد المجتمع فان دراسته تكون ذا نتائج أقرب إلى الواقع و أكثر دقة، و لكن الباحث قد يجد صعوبة في التعامل مع كافة المجتمع لعدة أسباب لذلك فهو مضطر لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من ذلك المجتمع، بحيث نسمي هذا الجزء من المجموعة بعينة الدراسة.[3]

يلجأ كل الباحثين لتحديد أفراد العينة إذا كان مجتمع الدراسة كبيرا، و لذلك يكون التحديد طبقا لمواصفات مجتمع الدراسة، حيث يشترط في ذلك تجانس الصفات و الخصائص بين أفراد عينة الدراسة و مجتمعها المختارة منه[4]،و تعرف العينة بأنها طريقة جمع البيانات و المعلومات عن طريق عناصر محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر المفردات و مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة[5]، و قد اعتمدت في هذه الدراسة على العينة العشوائية و هي نوع من العينات الاحتمالية.

كما ارتأيت أن العينة العشوائية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة و ذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة العشوائية.
- بواسطة العينة العشوائية نستطيع أن نعطي فرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس.

أما نوع العينة العشوائية، اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة القائمة على عامل الصدفة في التعيين عن طريق القرعة، انطلاقا من توفير الفرص المتساوية الظهور لكل المفردات مجال السحب. و

---

[1] نبيل احمد عبد الهادي، المرجع نفسه، ص 260

[2] سعدي الغول سعدي، **مناهج البحث،جميع اقسام العينات و أنواعها**، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع ، ليبيا،2016،ص 03 .

[3] علي سعد ال محمد القحطاني، **استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في التوعية الأمنية،(أطروحة الماجيستر، في تخصص الإعلام)**،قسم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية،جامعة الإمام ممحمد بن سعود الإسلامية، الرياض،2017،ص 93.

[4] نبيل احمد عبد الهادي، المرجع نفسه،ص 261.

[5] عامر إبراهيم،**منهجية البحث العلمي** ، ط 1،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان،2012،ص 186

هنا لابد من الإشارة إلى نقطة هامة تتمثل في أن هذا النوع من العينات يستخدم على مستوى المجتمعات المتجانسة المعروفة المفردات.[1]

أما عينة الدراسة تتمثل في مجموعة من الموظفين في مديرية الحماية المدنية الذي بلغ عددهم 40 عامل و هو نصف حجم مجتمع الدراسة.

8/ مفاهيم الدراسة:

تعريف الدور :لغة:

مهمة و وظيفة \ قام بدور ولعب دورا شارك بنصيب[2]

الدور اصطلاحا:

هو نمط من الدوافع و الأهداف و المعتقدات و القيم و الاتجاهات و السلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه من يشتغل وظيفة أو يحتل وضعا اجتماعيا معينا و الدور الذي يصف السلوك المتوقع من فرد أو مؤسسة في موقفها. [3]

تعريف الدور إجرائيا:

إن مفهوم الدور شامل جدا و واسع و كذلك معتمد حسب موضوع الدراسة, و بما أن موضوع الدراسة هو دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي فيمكن تعريف الدور على انه المساهمة و الفعالية و التأثير الذي تقوم به الثقافة الاتصالية لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة و على وجه الخصوص مديرية الحماية المدنية.

الثقافة:

عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الثقافة لغة بأنها مستمدة من الفعل الثلاثي "ثقف" و تشير إلى ضبط النفس و سرعة التعلم و التهذيب. [4]

---

[1] أحمد بن مرسلي،نفس المرجع،ص 181.

[2] محمد الجواهري،**مدخل إلى علم الاجتماع**،جامعة القاهرة،كلية آداب،2007مصر،ص107.

[3] محمد الجواهري ،نفس المرجع، 2007.

[4] تيري ايغلتن ترجمة لطفية الدليمي،**الثقافة** ، ط1، دار المدى للنشر،بغداد،2018،ص 31.

في تعريف آخر للثقافة " هي مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياته في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته".[1]

تعريف الثقافة إجرائيا: هي مجموعة من العادات، القيم، المعتقدات، الأخلاق، القوانين و الفن التي تضبط الجماعات الاجتماعية المتنوعة، و التي يمكن للفرد اكتسابها بصفته عضو في المجتمع أو منظمة وتظهر من خلال سلوكه و تعامله مع الآخرين.

تعريف الثقافة الاتصالية:

هي مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية و غير رسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، التي تترجم في مجموعة من العادات و القيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القنوات و الدعائم الاتصالية، و التي من شانها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم. و الذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي و التاريخي، و كذا بناء صورة موحدة و مشتركة للمؤسسة.[2]

التعريف الإجرائي للثقافة الاتصالية:

الثقافة الاتصالية تمثل جزء من الثقافة المؤسسة و التي بدورها تعكس اتجاهات الإدارة العليا للمؤسسة فهي عبارة عن أنماط و قواعد و سلوكيات التي تظهر من خلال أعضاء داخل المؤسسة و التي لها تأثير في نجاحها مما يساعد في تحقيق أهدافها.

تعريف الرضا الوظيفي:

فبالرغم من تعدد التعاريف واختلاف الكتاب في تحديد مفهوم للرضا الوظيفي يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينظر إليه على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل

[1] مالك بن نبي، **مشكلة الثقافة**، ط4،دار الفكر، سويا،1984،ص 18

[2] بلمير سارة، **دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي،(مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية،)** الجزائر،العدد03، جويلية 2021،ص ص 26-43.

متعددة وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله محققا لطموحاته ورغباته ويتناسب ذلك مع ما يريده وما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.[1]

تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا:

يظل الرضا الوظيفي مفهومًا واسعًا تطرق إليه العديد من الباحثين و حسب موضوع دراستنا فهو إرضاء الأفراد الموظفين إلى مستوى مقبول أثناء أدائهم للمهام والأنشطة، فالرضا الوظيفي ظاهرة نفسية واجتماعية. ليس من السهل تحديد جميع المتغيرات التي تؤثر عليه، بالرغم من وجود العديد من المتغيرات التي ترتبط بشكل واضح بهذا، مثل الراتب، والإشراف، وعلاقات العمل، والترقيات، وما إلى ذلك.

9/ الدراسات السابقة:

اعتمدت في هذه الدراسة على الدراسات السابقة التالية:

1/ الدراسة الأولى:

بعنوان الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل من إعداد يونسي مختار.

جاءت الإشكالية على نحو التالي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

لم تتناول الدراسة على تساؤلات أما منهج الدراسة اعتمد الطالب على المنهج الكمي باعتبار أن موضوع الدراسة يحتوي على متغيرين بينهما علاقة قابلة للقياس و نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة من الموظفين بمديرية ديوان الترقية بالجلفة فقد اعتمد الطالب على طريقة المسح الشامل حيث تم توزيع 70 إستبانة على الموظفين من مختلف الفئات السسيومهنية بالمؤسسة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تحضي بالثقة و القبول من قبل الموظفين، و تعتبر الشعور بالرضا الوظيفي يعود بالفائدة على مردودية المؤسسة و التركيز على أهمية العناصر البشرية في المؤسسة.[1]

[1] عبد المطلب محمد العمري، **الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية،(أطروحة الماجيستر ،تخصص إدارة الأعمال)**،قسم الإدارة العامة،كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة ال البيت،الأردن،2000،ص17.

التعليق على الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية و بالرضا الوظيفي، و تختلف عن دراستنا في المنهج و المجال الزماني و المكاني حيث أجريت في سنة 2019 بمديرية ديوان الترقية بالجلفة.

2/ الدراسة الثانية:

بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايي بوجمعة ببشار مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر تخصص حوكمت الشركات من إعداد عيساوي وهيبة.

جاءت الإشكالية على النحو التالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية؟

و التساؤلات على الشكل التالي:

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد؟
- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي و المادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟
- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

أما المنهج الذي اعتمدت عليه الطالبة هو منهج الإحصائي الوصفي الذي يركز على وصف و تلخيص الأرقام المجمعة حول موضوع معين أما عينة الدراسة لم تذكر نوع العينة، حيث تمثلت في 60 فرد و هي تمثل عدد الاستمارات الصالحة للدراسة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة توصلت هذه الدراسة بأن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات حيث تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال

[1] يونسي مختار ،**الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي،(مذكرة الماجيستر ،تخصص تنظيم و عمل)**،قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة محمد خيضر ،الجزائر ،2015/2014.

تأثير الجانب المعنوي (تأثير القيم)، الجانب السلوكي (بتأثير العادات و التقاليد)، و الجانب المادي (بتأثير البيئة المادية للعمل).[1]

التعليق على الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي و من حيث نوعية الدراسة و تختلف عن دراستنا في التساؤلات و المنهج و المجال الزمني و المكاني حيث أجريت في سنة 2012 بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايي بوجمعة ببشار.

3/ الدراسة الثالثة:

بعنوان مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة الحالة فرع التكرير بمؤسسة سونطراك مجلة معارف من إعداد فضيلة سبع.

جاءت الإشكالية على النحو التالي: كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نقل الثقافة هذه المؤسسة إلى إطاراتها؟

و التساؤلات على الشكل التالي:

– كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نقل الثقافة العامة لهذه المؤسسة إلى إطاراتها؟

– كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نقل الثقافة المهنية لهذه المؤسسة إلى إطاراتها؟

– كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نقل الثقافة الإدارية لهذه المؤسسة إلى إطاراتها؟

– كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نقل الثقافة التحفيزية لهذه المؤسسة إلى إطاراتها؟

أما المنهج التي اعتمدت عليه الباحثة هو منهج دراسة الحالة من خلال أداة الإستبانة و التي تم توزيعها على 111 إطار من أصل 150 إطار أي نسبة **74%**.

[1] وهيبة عيساوي،**أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،(مذكرة الماجيستر ،تخصص حوكمت الشركات)**،قسم إدارة الأفراد و حوكمت الشركات،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد،الجزائر،2012/2011.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة توصلت هذه الدراسة بأن هناك إسهام ضعيف للعمليات الاتصالية التي تحدث مع و بين إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نشر و خلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إطارات هذه المؤسسة و ذلك كما يلي:

– فشل الاتصال الداخلي في خلق عناصر عامة قوية لثقافة مؤسسة سونطراك.

– فشل الاتصال الداخلي في خلق عناصر مهنية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك.

– فشل الاتصال الداخلي في خلق عناصر إدراية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك.

– فشل الاتصال الداخلي في خلق عناصر تحفيزية قوية لثقافة مؤسسة سونطراك.[1]

التعليق على الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي و من حيث المنهج و تختلف عن دراستنا في التساؤلات و المجال الزمني و المكاني حيث أجريت سنة 2015 بمؤسسة سونطراك.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية و القيادة على تنفيذ إدارة علاقات العملاء في المؤسسات السعودية، أطروحة دكتوراه تخصص الفلسفة في إدارة نظم المعلومات من إعداد سارة بساهل.

كما جاءت تساؤلات الدراسة على الشكل التالي:

– كيف تؤثر الثقافة التنظيمية و العوامل القيادية على تطبيق إدارة علاقات العملاء في القطاعات الخدمية المختلفة في المملكة العربية السعودية؟

– كيف تؤثر الثقافة القيادية و التنظيمية على بعضها البعض؟

أما المنهج التي اعتمدت عليه الباحثة هو منهج دراسة الحالة من خلال أداة المقابلة في ثلاث شركات.

– وجدت هذه الدراسة أن هناك أسلوب قيادة استبدادي في شركات مجتمع السعودي.

أي أن السلطات تتركز في القمة و يتم اتخاذ القرارات دون اشراك الموظفين من المستوى الأدنى.

[1] فضيلة سبع،**مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (مجلة المعارف)**،الجزائر، العدد19،ديسمبر 2015.

– أدى أسلوب القيادة هذا إلى عدد من المشكلات في التنسيق و التواصل و تنفيذ إدارة علاقات العملاء بالإضافة إلى انخفاض مستويات التفاعل بين الإدارة العليا و الموظفين.[1]

التعليق على الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية و من حيث المنهج الدراسة و تختلف عن دراستنا في التساؤلات و المجال الزماني و المكاني حيث أجريت سنة 2016 بالمؤسسات السعودية.

الدراسة الثانية:

بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الشركات، أطروحة الدكتوراه من إعداد تيودروس بايه تيدلا.

جاء سؤال الدراسة كالتالي: ما هي الاستراتيجيات الناجحة التي يستخدمها كبار مديري الشركات لتأسيس ثقافة تنظيمية فعالة لتحسين الأداء؟

تضمنت الدراسة أسئلة مقابلة مفتوحة لجمع المعلومات ذات الصلة لإجابة على سؤال البحث.

وجدت الدراسة أن موضوع الاتساق هو إستراتيجية أساسية للحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة عبر 24 شركة متنوعة في مجموعة الشركات.

عملت الموارد البشرية للشركة و التمويل و إدارة المواد، و سياسات التسويق كأداة ضرورية لمساعدة المديرين في مجموعة الشركات على الحفاظ على شبكة الاتصالات العالمية.[2]

التعليق على الدراسة: تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بالثقافة التنظيمية و تساؤلات الدراسة و تختلف عن دراستنا في المجال الزماني و المكاني حيث أجريت سنة 2016 بالشركات الأمريكية.

[1] Basahel,S.(2016). **The Effect of Organizational Culture and Leadership on CRM Implementation in Saudi Arabian organizations**. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Systems Management, Brunel University, London.

[2] Bayeh Tedla,T.(2016),**The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment**. Walden California State University.

الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

المطلب الأول: عموميات حول الثقافة الاتصالية

1- الثقافة:

تعتبر الثقافة من أهم مميزاتنا كأفراد، و حتى بين المجتمعات بكل مكوناتها من عادات و تقاليد و أفكار و أيديولوجيات و معتقدات لتعطي بذلك السمة الخاصة و المميزة لها و قياسا على هذا التمايز، فانه يمس مختلف الجماعات التي تكون هذا المجتمع الذي يعبر عن تنظيم معين، فكل تنظيم يمثل مجتمعنا في حد ذاته، و كذا أي مؤسسة تنظيمية موجودة فيه، و منه فالمؤسسة كباقي الأنساق الموجودة في المجتمع باعتبارها تضم مجموعة من الأفراد، فإن الثقافة تمس أفراد هذه المؤسسة، باعتبارهم أطراف فاعلين فيها، يتأثرون و يؤثرون فيها.[1]

و تعرف الثقافة بأنها البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية و غير المادية، و التي تنتقل من جيل لآخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة و الباطنية للسلوك المكتسب عن طريق الرموز و الذي يتكون في مجتمع معين من علوم و معتقدات و فنون و قيم و قوانين و عادات و غير ذلك.[2]

بينما يعرف "كلوكهون": " بأنها طريقة مهيكلة من التفكير، الإحساس و الفعل لجماعة من الناس، مكتسبة و منتقلة بواسطة الرموز، تضم المواضيع الملموسة المنتجة من قبل الجماعة و تتكون في عمقها من الأفكار التقليدية، و القيم المرتبطة بها"[3]

2- ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون للمؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات

---

[1] وهيبة عيشاوي ،**الثقافة التنظيمية في المؤسسة (،مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية)**،الجزائر،العدد 7،تشرين الأول 2016 ،ص97.

[2] أحمد زكي بدوي،**معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**،مكتبة بيروت،لبنان، 1984،ص92.

[3] نور الهدى دريوش ، **تاثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي ،(مجلة اقتصاد المال و الأعمال)** ،الجزائر،العدد1،جوان 2020 ،ص67.

المؤسسة، يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة[1]

و يعرف مشال كروزيه ثقافة المؤسسة" على أنها القدرة على العمل الفعل جماعيا هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق و الوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم و توجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض"

في حين يرى فيليب برنو ثقافة المؤسسة تكمن في "مدى قدرة المنظمة على أن تكون مؤسسة اجتماعية ناحتة للهوية و منتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها و ليست مجرد الانتساب الإداري لها"[2]

3- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لابد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر الموظفين و العملاء، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة.

عرفها "**كيرت ليوين**" «بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ...و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان، و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه.[3]»

يعرفها موريس تيفو : بأنها الاسمنت الذي يربط بين مكونات المنظمة، وهي صيغة للتعبير عن المنظمة من حيث تاريخها، معارفها، وطرق التفكير وأداء العمل فيها، والثقافية التنظيمية مثل فصول السنة تتغير ببطء.[4]

---

[1] سارة خلفة، **اليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، (مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية)**، الجزائر،العدد2، جوان 2019 ،ص171.

[2] طارق تواتي ،**ثقافة المؤسسة و بناء الهويات المهنية للعامل بالمؤسسة الجزائرية،(مجلة العلوم الاجتماعية)**،الجزائر،العدد 10،جانفي 2015،ص 123.

[3] وهيبة عيساوي،**أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،(مذكرة الماجيستر ،تخصص حوكمت الشركات)**،قسم إدارة الأفراد و حوكمت الشركات،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد،الجزائر،2012/2011،ص16.

[4] رشيد زوزو ،**الثقافة التنظيمية الانتقال ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة،(مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية)**،الجزائر،العدد التاسع،ص222.

تطرقنا إلى ثقافة المؤسسة كون الثقافة الاتصالية تمثل جزء منها و كون ثقافة المؤسسة تمثل جزء من الثقافة التنظيمية، و التي هي عبارة عن مجموعة من القيم و القواعد التي تظهر في سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة تهدف إلى بناء طريقة موحدة لتفكير اجتماعي تفاعلي.

المطلب الثاني: مفهوم و خصائص الثقافة الاتصالية

إن ثقافة المؤسسة الاتصالية من الممكن أن تكون متشابهة عند كل المنظمات لكن من غير الممكن أن تكون متطابقة ، حيث تقوم كل مؤسسة بتكوين ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار، والقيم والتوقعات والاعتقادات وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلا من الموظفين والجمهور [1]وبهذا فان الثقافة الاتصالية تعني تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، أيضا القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين ، إذ يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنيها المنظمة لحل مشكلاتها ، حيث يقصد بها : احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي وهذا انطلاقا من تكوين مجموعة شبكات اتصال مع هذا المحيط ، بالإضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي انطلاقا من توفير مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد الأساسية في الحوار ولا يكون هذا إلا بتنظيم اتصالي متوارث داخل المنظمة متعارف عليه بين جميع الموظفين ، هذه الثقافة داخل المؤسسة مبنية على عامل فريد من نوعه ألا وهو الاتصال ولن تستطيع هذه الأخير تحقيق أهدافها دون وجود عنصر الاتصال خاصة ذلك النوع الذي يشجع الموظفين والموظفين في الغرف العملياتية المباشرة لمهامهم من التواصل والتفاهم فيما . بينهم وأيضا إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إذا تم الاعتناء بهذا النوع من الثقافة التنظيمية بكيفية كبيرة جدا ستجعل الموظف أو العامل داخل المؤسسة يشعر بالانتماء ويشعر بالرضا الوظيفي له ، مما سينعكس ذلك بشكل ايجابي على أدائه المهني مباشرة ، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي يشعرانه عضو فعال فيها.[2]

[1] هشام بوساحية، **دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، (مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية)**، الجزائر، العدد 03،أكتوبر 2021،ص194.

[2] ليندة العابد، **دور الممارسة السلطوية في تشكيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية،(مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية)**،العدد4،2021،ص250.

و من خصائص الثقافة الاتصالية كالتالي:

إن الهدف من أي برامج لتقوية الثقافة وتدعيمها هو تحديد ما هو مفيد وفعال من الثقافة القائمة ولا يتحقق ذلك إلا بتنفيذ الآتي:

• التأكيد على القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات .

• ضمان سريان قيم المنظمة أي العمل بها .

• الاستفادة من القيم الأصلية التي حددتها المنظمة لنفسها أي مجموعة الأهداف القيمية الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعات لتشجيعهم على تدعيم وتعزيز هذه القيم .

• التأكيد على أن إجراءات الاستقراء تشمل القيم الأصلية للمنظمة وعلى أن الموظفين يستطيعون تحقيقها وتمثلها في سلوكهم .

• تشجيع التدريب على الاستقراء بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءا من البرامج الدائم للتدريب في المنظمة.[1]

نرى من خلال هذه المفاهيم بأن كل منظمة لها ثقافة اتصالية خاصة بها و التي تتشكل عبر الوقت من خلال تكوين شبكات الاتصال و توفير مناخ اتصالي يسمح للعاملين بالتفاعل الاجتماعي والذي يساعدهم على تقديم أداء إيجابي.

المطلب الثالث: وسائل تطوير الثقافة الاتصالية

لتطوير الثقافة الاتصالية للمنظمة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما ،هناك أربعة وسائل تُساهم في تطوير ثقافة المنظمة وهي:

– **مشاركة الموظفين :** تُعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فهي : تشجع على الانغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال .

[1] محمد بشير محمودي، **وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة،(مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي)**،الجزائر،العدد 2،جوان 2021،ص292.

ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي فالمنظمات التي تُهيء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل .[1]

– الرقابة الذاتية: يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي الرقابة . سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تتعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقول. [2]

– المعلومات عن الآخرين : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد الموظفين في المؤسسة والوسائل الثانية المتوافقة مع الموظفين تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة ، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات ، فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتباينة .[3]

– نظم العوائد والمكافآت الشاملة: نظم العوائد لا يقصد به المال، وإنما يشمل الاحترام، والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية كما أنه يرتكز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.[4]

من الواضح بأن لابد من كل منظمة أن تهتم بكل وسيلة من وسائل تطوير الثقافة الاتصالية من خلال العناصر التي تم ذكرها.

---

[1] رشيد زوزو،الثقافة **التنظيمية الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة،(مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية)**،الجزائر،العدد9،حزيران 2017،ص 227.

[2] مسيلتي عويشة، **الثقافة التنظيمية و تأثيرها على السلوك التنظيمي، (مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية)**، الجزائر، العدد 12،تموز 2017،ص123.

[3] سارة خلفة،مراد بومنقار ، **آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، (مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية)**،الجزائر،العدد2،جوان 2019،ص 174.

[4] محمد بشير محمودي،نفس المرجع، ص 294.

المطلب الرابع: متغيرات التي تشكل الثقافة الاتصالية

يقصد بها مجموعة العوامل و المتغيرات البيئية الثقافية ، الرمزية ، الإستراتيجية ، الاجتماعية ، والتنظيمية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل ، والتي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المنظمة ، ومن بين أهم هذه المتغيرات ما يلي :

1/ المورد البشري: يقصد بالمورد البشري هم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تنتمي إلى المنظمة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، والتي تحكمه مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاص بالمؤسسة، والذي يستمد من ثقافة المؤسسين، أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنات الأولى لبناء ثقافة اتصالية، فقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الإنجاز و الشفافية والمبادرة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحاول تبني قنوات اتصالية تفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، وبتالي ترسيخ قيم ثقافة اتصالية مشتركة مرنة بين الرؤساء والمرؤوسين.[1]

2/ اللغة:

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد الموظفين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية ، مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات و حركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به. فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة اللفظية (اتصال شفوي ، شخصي) ، أو اللغة المكتوبة (اتصال رسمي) يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة ، باعتبار اللغة جزء من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد ، والتي يعبر عنها من خلال اللغة المستخدمة للتواصل بين أفراد التنظيم ، فمخاطبة مجموعة من الموظفين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم التي يجب مراعاتها في عملية الاتصال معهم، و اللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط لفهم ثقافة الأفراد ، وإنما تتعدى ذلك إلى اللغة غير المنطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد و هذا ما نجده في كتابات إدوارد هول و الذي ركز على أهمية اللغة غير المنطوقة أو ما يعبر عنها باللغة الصامتة

[1] عتيقة حرايرية،خالد تيطراوي،**تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الصناعية، (مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات)**، العدد1،2013،ص 183.

والتي تبرز في أشكال مختلفة ، منها حركات الجسد من إيماءات و إشارات وهيئات ، ولا يقتصر الأمر على ذلك ، بل يتعداه إلى الخصائص الفردية لكل إنسان ، أي المسافة الشخصية والفضاء الذي يحتاجه كل إنسان في تفاعله مع الآخرين ، أو ما قد يظهر من خلال من متممات كاللباس ومظاهر الزينة ، والتي تبرز تراث وثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام .[1]

3/ الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسلا لمستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظم حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي، والذي يحدد مدى مجال المركزية المتاحف تبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هرمي متدرج يترجم ثقافة اتصالية رسمية، تعتمد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة، ويكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، وبالتالي تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار، مع تضييق على الاتصالات الأفقية والمحورية بين أفراد التنظيم، الأمر الذي يسمح بظهور الاتصالات غير رسمية، وبالتالي تبرز ثقافات اتصالية فرعية داخل التنظيم والذي قد يخلق العديد من المشاكل داخل المؤسسة، أما تبني المؤسسة لبنية عضوية أقل رسمية من حيث نمطها الاتصالي، وتميزها باللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال إشراك أفراد التنظيم في هذه العملية الأمر الذي يعكس ثقافة اتصالية مرنة داخل المؤسسة تقوم على أساس مبادئ التعاون وتأخذ في الحسبان أهمية العنصر البشري عن طريق تعبئة الإطارات وتقوية الاتصال وإشراك كل المستخدمين.[2]

4/ نمط القيادة: تعرف القيادة على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في التنظيم والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع والخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي والمحيط وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة هذا الحث والذي يتم عن طريق استخدام العديد من الأنماط الاتصالية المختلفة والتي تختلف باختلاف النمط القيادي المتبنى داخل التنظيم، بهدف تحقيق أكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.[3]

---

[1] موسى خليل،**الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة**،مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، سوريا، 2005،ص44.

[2] أمل مصطفى عصفور ،**قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التنظيم**،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ،2008،ص69.

[3] سعود عبد العزيز الشمري،**ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة،(مجلة الكهرباء)**،العدد8،الجزائر ،ص130.

5/ تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من خلال تأهيل العقليات أصبح من المسائل الرئيسية ، لتوطين فكرة إدخال و تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ، بخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة إتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم ، من خلال تدريب الموظفين على استخدام قنوات وشبكات اتصالية حديثة ، وكذا الاستخدام الجيد و الواعي لها والذي يولد شعور لدى الموظفين بالتميز و القدرة على مواكبة التطور وتعلم مهارات جديدة تمكن المؤسسة من مواكبة الأنساق الجديدة للمنافسة و مسايرة المؤسسات العالمية ، حيث أصبحت هذه الأنساق تعتمد على الفرد باعتباره أحد أهم مزاياها التنافسية و التي تسعى إلى إرضائه من خلال الاهتمام بتوقعاته و أرائه و اهتماماته حول مختلف التكنولوجيات الحديثة ، حتى تضمن عدم وجود مقاومة من طرف الأفراد عند تبنيها لتكنولوجيات اتصالية حديثة ، واعتماد لغة الحوار و التشاور و إشراك الموظفين في عملية اتخاذ مثل هذه القرارات وكذا تبنيي مثل هذه الخطوات وترسيخها كجزء من ثقافة المؤسسة .[1]

6. نشاط المؤسسة: يعرف نشاط المؤسسة بأنه : " مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا معرفة الأسواق ، قدرات تنظيمية .... " هذه المعرفة تمكنها من القيام بمهامها، وكذا تضمن للمؤسسة خصوصيتها، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى الموظفين. إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرتابة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة اتصالية محددة في المؤسسة ، فرتابة العمل كالعمل ضمن سلسلة محددة (Taylorisme) ، و الذي يكون فيه الاتصال في اتجاه واحد و بمعزل عن الأفراد الأخريين ، يؤدي إلى عدم إحساس الفرد بأهميته ، والشعور بالملل ثم اللامبالاة لان الفرد بطبيعته كائن اجتماعي يحتاج إلى التواصل مع أفراد المؤسسة الأخريين ، أما العمل الذي يكون هناك فيه تنوع في المهام و مشاركة الأخريين (الفرق) يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ويمكنه التحكم فيه.

7/الطقوس الجماعية و الاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة ، طريقة استقبال موظف جديد ، الاحتفالات السنوية ، العيد السنوي لإنشاء المنظمة ، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها : " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة و مبرمجة " وذلك بهدف خلق ثقافة اتصالية قوية قادرة على نقل و

[1] خيضر كاظم حمود،ياسين كاسب الخرشة،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر،الأردن،عمان،2007،ص246.

تأمين مجموعة من القيم إلى الموظفين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، هذا النوع من الطقوس يعتمد على الاتصال الشخصي بشكل مباشر يحقق للمؤسسة مجموعة من الأهداف أهمها التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة في هذه الأنشطة، وكذا تجمع هذه الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت، ونفس النشاط و في مكان واحد. أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة الموظفين، أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة ، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز ثقافتها الاتصالية من خلال التركيز على قيم معينة، و خلق رابطة بين أعضاء المؤسسة عن طريق الاتصالات غير رسمية ، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين الموظفين يؤدي إلى تحسين أدائهم .[1]

8/ الرمـــوز: هـي عبـارة عـن إشـارات مميـزة مثـل الشـعارات و اللوغـو والألـوان المعتمـدة التـي تمثـل الصـورة الرمزيـة الممثلـة للمنظمـة ، إضـافة إلـى نمـط اللبـاس والتـي تمثـل الهويـة البصـرية للمؤسسـة ، كـذلك تصـميم فضـاء المؤسسـة يعكـس ثقافتهـا الاتصـالية ويعطـي فكـرة عـن طبيعـة العلاقـات و نـوع الاتصـال الخـاص بهـا علـى المسـتويين الـداخلي والخـارجي . فعلـى سـبيل المثـال نجـد مؤسسـات عالميـة علـى غـرار مؤسسـة جوجـل، والتـي تعتمـد مبـدأ الشـفافية فـي تصـميمها لمقراتهـا مـن خـلال اسـتخدام الزجـاج الشـفاف للفصـل بـين مكاتبهـا ، و التـي تعبـر عـن مرونـة الاتصـال داخلهـا و الـذي يـتم فـي كـل الاتجاهـات بـين الرؤسـاء و المرؤوسـين لدرجـة عـدم تمييـز الفـرق بينهمـا . وهـو نفـس الشـيء الـذي اعتمدتـه شـركة أديـداس لصـناعة الأحذيـة والملابـس الرياضـية حيـث قامـت بالانتقـال مـؤخراً إلـى مقرهـا الرئيسـي الجديـد فـي ألمانيـا ،هـذا المبنـى الجديـد والـذي يعتبـر تحفـة معماريـة فريـدة ، والـذي قامـت بتصـميمه وتنفيـذه شـركتي الألمـانيتين كينـزو و كاداويلتفر .[2]

فـي الأخيـر نسـتنتج أن هـذه المتغيـرات تنـتج مـن خـلال تفاعـل الأفـراد و احتكـاكهم الـدائم ببعضـهم الـبعض بطريقـة رسـمية أو غيـر رسـمية ضـمن الأطـر ، والسياسـات التنظيميـة التـي تحـددها المؤسسـة ، والـذي مـن شـأنه أن يوجـد نمطـا تفكيريـا وثقافيـا متجانسـا لـدى الأفـراد مـن خـلال تبنيـه لبنيـة تنظيميـة مسـتقرة ، تخلـق نمطـا اتصـاليا محـددا ، والـذي يـؤثر علـى مـدى التـزام

[1] الياس سالم،**تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،(مذكرة شهادة الماجيستر تخصص إدارة الأعمال)**،قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية،2005-2006،ص 11.

[2] الكيف،**المبنى الرئيسي الجديد لشركة اديداس الرياضية**متاح على الموقع: Http://alcafe.wordpress.com/ على الساعة 10:00 بتاريخ 15 فيفري 2022.

المـوظفين بتنفيـذ السياسـات و قـرارات المنظمـة بشـكل سـلس و بالتـالي تحقيـق هـذه الأخيـرة لأهدافها.

المبحث الثاني: أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

المطلب الأول: نظام الاتصال التنظيمي:

الاتصالات التنظيمية عبارة عن نظام يخص المؤسسة أو نظام إداري لتسيير أعمال المؤسسة و من هنا أتى المسمى الاتصالات التنظيمية، أو الاتصالات الإدارية، و بدون وجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات تفقد المؤسسة القدرة على الرقابة على العمل و إنجازاته. و يرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة الاتصالات الإدارية و التنظيمية تزود الممارسين بالإجراءات و الخطوات و النماذج و الإرشادات و الصلاحيات الخاصة بممارسة الأنواع المختلفة للإتصالات (مثل التقارير و الرسائل و المذكرات و الاجتماعات).[1]

و غالبا ما يرتبط مفهوم الاتصال في مؤسسات الأعمال بمفهوم التنظيم و هو مفهوم قديم قدم التاريخ الإنساني،وتاريخيا استخدم الإنسان الاتصال التنظيمي حيث عمل الإنسان مع أخيه الإنسان في العصور القديمة لكي يحقق أهداف مشتركة و بعض هذه الأهداف عظيمة الأثر في مجتمعات ذلك الزمان.[2]

إن الاتصال يعتبر النظام الفعال الذي يربط النظم الفرعية للمؤسسة ببعضها البعض و يجعلها متفاعلة مع بعضها البعض حتى تكون النظام الشامل للنظم الفرعية الذي يتحقق نتيجة لعملية الاتصال التفاعلي يختلف عن مجموع هذه النظم الفرعية، فالاتصال بالمؤسسة يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظم المؤسسة. و الاتصال التنظيمي يعمل على تنظيم المؤسسة بصورة كبيرة و يسهل في اتخاذ القرارات و التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على العمل داخل و خارج المؤسسة.[3]

لقد بدأ الاهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسة، مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي طور فكرة، أن المؤسسة تنظيم اجتماعي، مثله مثل العائلة و المدرسة، و هذا ما أكده سان سوليو بقوله "إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر للهويات، و تقوم بمهام التنشئة الاجتماعية،

[1] معزة ادم احمد أبو زيد،نفس المرجع،ص 41.
[2] معزة ادم احمد أبو زيد،نفس المرجع،ص 42.
[3] نفس المرجع،ص 42.

لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية" فقد تغيرت النظرة السائدة عن المؤسسة، و عن مكانة الفرد فيها تديريجيا، فبعدما كانت عبارة عن وحدة إنتاجية فقط، يعتبر الفرد فيها مجرد عامل للإنتاج، إذ يعتبر العنصر البشري فيها إحدى أهم الدعائم الأساسية، حيث أن بروز الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ناتج خاصة عن الوعي بأن أي نظام مبني على نقل المعلومات فقط، دون تفعيل العملية الاتصالية، لا يمكنه أن يتحكم في سير مختلف مستويات التنظيم، و كذا المشاكل التي تواجه المؤسسة.[1]

إن نموذج الاتصال هو هيكل من المؤشرات و القواعد التشغيلية التي يفترض أن تكون متناسبة مع بعض النقاط المرتبطة في هيكل معين، فهيكل أو نظام الاتصال يجب أن يتضمن توفر مصدر لخلق المعلومات و مراكز استيعابها بالإضافة إلى الوسائل التي تنقل هذه المعلومات مع وضوحها.[2]

كما يتطلب هذا النظام بعض الأنشطة التي تساعد و تعين العملية الاتصالية من تحقيق أهداف التنظيم، و لتحقيق هذه الأخيرة تنطوي عملية الاتصال على بعض الأنشطة نذكرها في الآتي:

1- اتصال الأنشطة غير مخططة:

و تتضمن هذه المجموعة "الحديث و الإنصات" بين الأفراد الموظفين، و لا ترتبط بالأغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.

2- اتصال لخلق البرامج و التعديلات اليومية و التنسيق و غيره، فهذا النوع يقوم بإنجاز الأعمال المتكررة و اليومية.

3- اتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الاستراتيجيات، حيث يقدم المعلومات اللازمة و الكافية لمتخذي القرارات و ذلك لتذكيرهم بالنشاطات المذكورة في المجموعة الثانية.

4- اتصال لتحريك البرامج: يستخدم هذا النوع عادة للتحفيز، و يكون في العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين، و هو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال و يلقى هذا النوع الاهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية.[3]

---

[1] امين بلقاضي،نفس المرجع،ص 51

[2] العربي بن داود، ،**فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ،(مذكرة الماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية)**،قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة منتوري،الجزائر،2007-2008،ص139.

[3] العربي بن دأود،نفس المرجع،ص 140.

نرى بأن النظام الاتصالي داخل المؤسسة له دور في نجاحها و ذلك كونه العامل الأساسي في تحقيق رابطة بين الموظفين من خلال الإنصات الجيد الذي يجعل العامل أن يشعر بالانتماء داخل المؤسسة و حديث سلس و مفهوم من أجل تواصل جيد و ناجح.

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال المؤسساتي و أنواعه

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالاتصال المؤسساتي أي الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء التأثير في المواقف و الاتجاهات. فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة، التي تتكون من مجموعة الوحدات و المستويات المختلفة، و التي بدورها تشكل هيكل المؤسسة أو النظام الإداري، الذي يحدد بصفة رسمية مكانة و دور كل فرد في المؤسسة. إذ أن هذا الأخير هو الذي يحده إلى ابعد الحدود لادوار التنظيمية المرتبط بمناصب العمل، و نتيجة للتفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات و الأوامر، و المطالب إلى مختلف الجهات المعنية. فان وجود هيكل الاتصال يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة، و يرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماطا و أشكالا رسمية. بالهيكل التنظيمي الرسمي و تصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، و ذلك من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر أو أفقيا في نفس المستوى أو الدرجة، و بهذا يمكن التحدث عن إتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق[1]، في نفس السياق يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"[2]

و يمكن وصف الاتصال المؤسساتي بأنه الوظيفة المسؤولة عن الإشراف و تنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في التخصصات المختلفة، مثل وسائل الإعلام، العلاقات و الشؤون العامة و الاتصال

[1] نادية منماني ،عقاقنية مهاء،**الاتصال المؤسساتي ضمن المتطلبات الرئيسة لترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية، (مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية)**،الجزائر،العدد 3،سبتمبر 2021 ،ص 102.

[2] رويم فانزة ،**معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، (مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية)** ،الجزائر ،عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل،ص 285.

الداخلي، يعرف "فان ريل" الاتصال المؤسساتي بأنه أداة للإدارة عن طريق الوسائل الاتصالية المستخدمة للإتصال الداخلي و الخارجي، بأنه العمل بكل فعالية وكفاءة ممكنة، مع التركيز على الهدف العام"[1]

نرى من خلال هذه المفاهيم بأن الاتصال المؤسساتي يتمثل في الاتصال الذي يحدث بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة و الذي بدوره له أهمية هامة في مشاركة المعطيات و المعلومات بين الموظفين من أجل إبراز مكانة كل فرد في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

أنواع الاتصال المؤسساتي:

بعد أن تم التطرق في العنصر الأول إلى مفهوم الاتصال المؤسساتي، و الذي يمثل بمجموع الأنشطة الإعلامية و الاتصالية التي تساهم في تجمع الطاقات البشرية ح خدمة نشاط المؤسسة، فان العرض الموالي سيكشف عن أنواع هذه الاتصالات:

الاتصالات الرسمية:

و هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة الجامعية، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات و قواعد رسمية يسير وفقها، و تكون واضحة و بينة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة و رسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك و الجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين الموظفين، و يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة و هذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة(تشمل الإدارة و العمال) و يحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى، و يتصف الاتصال الرسمي عادة بأنه قانوني،مكتوب يتعلق بالعمل مباشرة، و يتم داخل التنظيم و يتعلق به هو ملزم للأطراف، و هذه أهم صفات الاتصال الرسمي بالمؤسسة.[2]

و يأخذ الاتصال الرسمي اتجاهات ثلاثة مختلفة تتمثل فيما يلي:

1/ الاتصال النازل: يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية و يمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي: الأوامر، التعليمات الخاصة و المرتبطة بالعمل.

– معلومات حول العمل، و علاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

[1] حنان منصور ،**الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة،(مجلة الحوار الثقافي)**،الجزائر العدد2017،2،ص3.

[2] وسام محمد احمد نصر ،**الاتصال الداخلي و تطوير المؤسسات الجامعية، (المجلة الدولية للأتصال الاجتماعي)**،الجزائر، العدد 4 ،ص108.

- معلومات حول الإجراءات،و القوانين الداخلية.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

يظهر من هذه الأغراض، انه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفقا لهذا النوع من الاتصال واضحة و دقيقة، كلما أنجزت الأعمال بدقة و سرعة اكبر.[1]

2/ الاتصال الصاعد: و هو الاتصال الذي يتمثل بالرسائل الصاعدة من المستخدمين إلى رؤسائهم، و حسب ما يرى كاتز و رفيقه كاهن يمكن أن يتمثل بأنماط أربعة:

1- ما يريد الشخص قوله حول نفسه و أدائه و مشاكله.

2- ما يريد الشخص قوله حول الآخرين ومشاكلهم.

3- أو ما يريد قوله حول ممارسات المؤسسة و سياستها.

4- و أخيرا حول ما يجب عمله و كيف يمكن ان يعمل.

وهذا النوع من الاتصال هام بالنسبة للمرؤوسين إذ أنه يحقق شخصياتهم ويريحهم من التوتر العاطفي، و يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة، وهو يفيد الرؤساء من حيث أنه يعرفهم بمدى تقبل المرؤوسين لرسائلهم الهابطة، و هو يعتبر رجع صدى لرسائلهم، و يحفز المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار و التخطيط.[2]

3/ الاتصال الأفقي: تتضمن أشكال الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري في المنظمة، و هذه الاتصالات هامة و حيوية لتحقيق فعالية المنظمة، و هناك الكثير من الأعمال و المهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون تنسيق بين الزملاء في العمل.

كما إنها لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المنظمة أو الإدارة لوحدها و إنما قد تكون بين المنظمة و منظمة أخرى أي إنها يمكن أن تكون لها اتصالات خارجية، و يتضمن هذا النوع من الاتصالات تبادل الرسائل و المعلومات بين أعضاء الإدارات و الأقسام و الوحدات داخل المنظمة، حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافة المعلومات و البيانات، و وجهات النظر أو

[1] امين بلقاضي ،**الاتصال الداخلي في المؤسسة(مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية)**،الجزائر ،العدد 3، ص 56.

[2] صالح خليل أبو اصبع،**العلاقات العامة و الاتصال الإنساني** ، ط1،دار الشروق للنشر و التوزيع ،الأردن،1998،ص 65.

التنسيق بين الإجراءات و الخطوات التي يجب اتخاذها لحل المشكلات القائمة و التي تختص بكل الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال.[1]

الاتصالات الغير الرسمية: هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية و الشخصية بين الموظفين في المؤسسة، كما ينشا بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة، حيث يعتبر الاتصال غير الرسمي احد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي بحيث يزوده بمعلومات أوفر و أكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها و السرعة في نقل الخبر و عدم الخوف من قول كل شيء، و هذه احد أهم إيجابياته التي يمكن أن تكون في صالح المؤسسة، غير انه قد ينقلب على المؤسسة سلبا في حال تجاهله من طرف المؤسسة أو محاربته أو انحرافه عن أهداف المؤسسة بحيث يصبح أداة لصناعة الشائعات و نقل الأخبار الكاذبة و تشويه الحقائق بطريقة تربك الاتصال الرسمي و تعيقه.[2]

من الواضح بأن الاتصالات تختلف في المؤسسة من حيث فروقات المناصب، فالاتصال الذي يكون صادرا من رئيس المؤسسة إلى المرؤوسين ليس هو نفسه الاتصال الذي يمارسه الموظفين فيما بينهم، فنرى هذا التنوع الاتصالي في كل مؤسسة.

المطلب الثالث: شبكات الاتصال داخل المؤسسة

ينظر للتنظيم ألـلإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد، و تنعكس على العلاقات أيضا على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم، أي أن هناك طرق متعددة لترتيب عملية انتقال الرسائل الاتصالية بين أرجاء التنظيم المختلفة.

تمثل شبكة الاتصال النموذج الذي يتشكل من خلاله الاتصال بين الأعضاء في المنظمة أو في المجموعة، لهذا الغرض لقد قام كل من بافلز و باريت ببعض البحوث حول الاتصالات و أهميتها في صنع القرارات، و كشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة كما أظهرت شبكات الاتصال على نحو التالي:

أولا: الاتصال على شكل عجلة

[1] ناصر قاسيمي،**الاتصال في المؤسسة** ، ط2،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2010،ص11.

[2] معزة ادم احمد أبو زيد، ،**الاتصال التنظيمي و دوره ي تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات العامة (اطروحة الماجيستر،العلاقات العامة و الإعلان**،كلية الإعلام،جامعة امدرمان الإسلامية،السودان، 2008-2012،ص179.

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة محدودة من الموظفين أو الرؤساء، بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قناته، و يعتبر موقعه في المركز مناسبا جدا لتحريك و تنشيط العملية الاتصالية و بالتالي تنسيق و متابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.[1]

ثانيا: الاتصال على شكل دائرة

يطلق عليه عادة الاتصال شبه التام أو الاتصال الكامل، حيث يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي يسمح للفرد بالاتصال بالأفراد المجاورين له.

يمتاز هذا النمط بأنه أكثر ديمقراطية يتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة في نفس الوقت الذي تكون فيه الجماعة منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها.[2]

ثالثا: الاتصال على شكل حرف y

بتنظيم الأفراد حول رئيسهم و من ثم فعلاقاتهم الاتصالية به مباشرة عدا واحد منهم علاقته بالرئيس غير مباشرة، يكون هذا النموذج تحت النماذج القريبة من المركزية و هو شبيه بنموذج العجلة و يفرض ذاته عندما تكون ظروف الأداء مستقرة نسبيا.[3]

رابعا: الاتصال على شكل سلسلة

و يمثل هذا النمط من الاتصال، إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين– مساعديه– حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، و يصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم،

حيث يستطيع الرئيس–المدير– بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، و سريعة حينما يكون عددهم محددا عادة.[4]

خامسا: الاتصال على شكل نجمة

[1] ناصر قاسيمي ،نفس المرجع،ص25.

[2] حياة قبايلي،نفس المرجع،ص80.

[3] كنزة بلقاسم، **فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدماتية،(شهادة الماجيستر ،إتصال وعلاقات عامة)**،قسم العلوم الإنسانية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة العربي بن مهيدي،الجزائر،2015–2016،ص32.

[4] العربي بن داود،نفس المرجع،ص166.

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد و الجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع الموظفين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، و أن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، و لذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد الموظفين في المنظمة و أكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الاتصالات الأخرى.[1]

و كما ذكرنا ففي هذه الشبكة يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، بحيث تحدث خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين (ب،ج،د،هـ) و الرئيس الأعلى المباشر (أ) أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين (ب)، (ج) للمرؤوسين(د)، (هـ)، أو فيما بين الجماعة، بصرف النظر عن مراكزهم، فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة.

مطلب الرابع: معوقات الاتصال الفعال

بما أن الاتصال داخل المؤسسة هو عملية نقل و تبادل للمعلومات بين أفرادها، فإنه من الضروري أن نتطرق للاتصال الفعال باعتباره عامل أساسي في حياة المؤسسة من جهة، وهي وسيلة لتأثير هذه الأخيرة في المحيط من جهة أخرى، فبدونها لا تستطيع المؤسسة أداء مهامها و وظائفها الحيوية.

هناك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي في نجاح الاتصال داخل المؤسسة، و قد قسمها البعض إلى نوعين:

النوع الأول عدم كفاءة نظم الاتصال، نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال، أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية و أخرى نفسية.

1/ معيقات تنظيمية:

و يرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي و الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

[1] الطاهر أجغيم،**واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية،(أطروحة دكتوراه،علم اجتماع التنمية)**،علم الاجتماع و الديموغرافيا،العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،جامعة منتوري،الجزائر،2005-2006،ص243

و قد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و المتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

عدم وجود سياسة واضحة لدى الموظفين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات، و عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.[1]

2/ معيقات نفسية و اجتماعية: من بين هذه المعيقات:

– كبر عدد العمال في المؤسسات و اختلاف العوامل النفسية و الاجتماعية فيهم و ضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.

– ضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، و نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل على انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.[2]

– نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة و تأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل و لما يتمتع به من الجانب النفسي و الاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.

– تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق و التقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.

– تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم و تعاليهم، وضعف رغبتهم في الاتصال...الخ)[3]

3/ معوقات بيئية:

[1] رويم فائزة ، نفس المرجع،ص287.

[2] نصيرة ملال، **الاتصال الداخلي في المؤسسة(،مجلة الحوار الثقافي)**،الجزائر،العدد30، 1 يونيو 2015،ص8.

[3] نصيرة ملال،نفس المرجع،ص7.

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، و التي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها و استمرارها، فالمنظمة تأخذ مداخلاتها من البيئة، و بالمقابل تعطيها مخرجاتها، و تقرر أنشطتها بناءا على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة و البيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها و عملها بدون معوق، وذلك للاتصال الضروري لسير العمل، هناك جانب أخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل، فقد يكون سيء الترتيب و التهوية و الإضاءة، أو قد يكون باردا أو جاف أو غير ذلك.[1]

و من أجل تحقيق اتصال فعال بدون عوائق، لابد من الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال أو في كل خطوة من خطواته، و إعطائها العناية الكافية، كذلك لابد من تجاوز أو محاولة التقليل من المعوقات السابقة الذكر وأن سوء التعامل مع المتغيرات التنظيمية و البيئية و حتى الشخصية فإنه حتما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.

[1] العربي بن داود،نفس المرجع،ص173.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: رضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من بين المفاهيم التي تحتاج إلى التحديد لكونه مفهوم قيم يصعب إعطائه معنى دقيق ومتفق عليه من طرف الجميع وذلك لارتباطه بالحالات النفسية الخاصة بكل شخص أو عامل مما يجعل مدلوله يختلف من فرد لأخر، فعندما يحدث الرضا الوظيفي لدى عامل قد لا يحدث الرضا الوظيفي لدى عامل أخر ، وكذلك ارتباطه بعوامل اجتماعية ، نابعة من رؤية الآخرين والمكانة الاجتماعية التي تشعر العامل بالرضا الوظيفي ، وكذلك تحقيق الإشباع ضمن الجماعة الاجتماعية إضافة إلى ذلك يرتبط المفهوم بالعوامل المادية التي تجعل لكل فرد قيم مادية تحقق الإشباع والرضا وتختلف من فرد إلى آخر ولان مستوى الإشباع غير محدد فيبقى الضبط الحقيقي والدقيق للمفهوم نسبيا إلى حد ما.[1]

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومه وهي متغيرات متنوعة ، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني ، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا. وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك لهذا المصطلح اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد. والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة ، حيث إن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل . ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه

[1] مريم زهراوي،**دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي،(مجلة الباحث الاجتماعي)**،الجزائر ،العدد13،2017،ص 423.

أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة ، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير . كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله أحمد عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا ، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له.[1]

كما يعرف هرزبرغ الرضا الوظيفي بأنه: مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة التي يشعر بها حول الظروف المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه وبيئته ، حيث أكد ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه ، والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل ، والبيئة التي تؤثر في الرضا الوظيفي ، وان أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا . يرى كل من ماسلو وبورتر أن الرضا الوظيفي رهن بإشباع الحاجات السيكولوجية وعرف فروم الرضا الوظيفي بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه .أما لوك فيرى أن الرضا الوظيفي شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله فهو عملية تتداخل فيها ثقافة الفر د ونظرته إلى عمله ودية ذلك العمل وان الرضا يتحقق من خلال ما يحتاجه الفرد وبين ما حصل عليه فعلا. [2]

و انطلاقا من التعاريف التي تم عرضها نستنتج أن الرضا الوظيفي يكون نتيجة عوامل نفسية و اجتماعية و مادية التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاجية كما يرى هزربرغ بأن الرضا الوظيفي يتعلق ببيئة و محيط العمل أما ماسلو و بورتر يرى كل منهما بأنه متعلق بإشباع حاجات العاملين.

مطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما 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 .

[1] عصام عبد اللطيف،**الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل**،نيو لينك للنشر و التدريب،مصر،2015،ص 8.

[2] عبد المطلب محمد العمري،**الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية(**،**رسالة ماجيستر ،قسم الإدارة المال و الأعمال)**،كلية إدارة المال و الأعمال،جامعة ال البيت،الأردن،2000،ص42.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالبا ما ينظر إلى أن الرضا 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 .[1]

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 .[2]

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 دليلا 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.[3]

نستخلص أن الرضا الوظيفي هو تشبيع حاجات العاملين الذي ينعكس على أدائهم في العمل مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

[1] منال البارودي،**الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين**،المجموعة العربية للتدريب و النشر،ط1،مصر،2015،ص39.

[2] مصطفى محمد، **الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء**، ط1،دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، ،الأردن،2018،ص12.

[3] خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر،**الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني**،المجموعة العربية للتدريب و النشر،2014،ص34.

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

تأتي أهمية الرضا الوظيفي كون لها قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكات العمل المهمة ، ومن هذا المنطلق ، اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل ، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل ، وسلوك التغيب عن العمل الغير مبرر ، والتمييز في العمل.

يعتبر الرضا المهني من المتغيرات الهامة ليس لها مستوى الإنتاجية ودوارة العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية ، إنما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد من حيث الفوائد النفسية للموظف وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك ، فالعنصر البشري هو البيئة الأساسية التي تبني عليها المنظمات على اختلافها .فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنطقة مما يعيق تحقيقها الأهداف الموضوعة ويعطل مسيرتها، وإن كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية إلى أنها قد تعجز أحيانا عن الوصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج أو الحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكامنة .[1]

كما أن دراسة الرضا يسهل على الإدارة التعرف على نفسها من خلال أراء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية ، ويتم ذلك بالتعرف على جوانب التحول ومحاولة تلاقيها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي تؤدي لزيادة الإنتاجية وتحقق للعامل المنفعة، وإن تفهم واقع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين، بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على السخط والاستياء ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تمثل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشتركي الإدارات بالتطوير الإداري في العمل ، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الشروط لياقة لا يعرضه مستقبلا، وأيضا التأثير رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فما لا يعد مدنيا قد يكون مرضيا في المستقبل.[2]

فالرضا الوظيفي يعتبر أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل بمكان وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد

[1] مصطفى محمد أبو بكر،**الموارد البشرية(مدخل تحقيق الميزة التنافسية)** ، ط2،الدار الجامعية ،مصر،2008،ص357.

[2] سلطان محمد سعيد، **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط1،الدار الجامعية الجديدة للنشر ،مصر،2002،ص160.

يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع ، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الإفراد الراضيين وظيفيا " يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضيين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا " للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي ، أي بمعنى أن الراضيين وظيفيا " راضين عن حياتهم والعكس صحيح ، ولأهمية الرضا الوظيفي تقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة الرضا العاملين عن عملهم ، وأوجه الرضا وعدم الرضا ومن أهم نواتج هذه البحوث هي التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا وذلك مثل : انخفاض السلطة ، وغموض العمل ، وعدم تأهيل الموظف للوظيفة وانخفاض كفأه الإشراف ، وزيادة ظروف العمل ، وغيرها من الأسباب .[1]

مما قد تم ذكره نستخلص بأن من أجل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية في المؤسسة يجب قياس الرضا الوظيفي للعاملين التي غالبا تنعكس على سلوكياتهم ،و لهذا اهتم علماء النفس بدراسة الرضا الوظيفي كونه يمثل العامل الأساسي في تأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها.

المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي

هنالك العديد من النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي ولعل أبرزها:

1/ نظريـة الحاجـات: تعد نظرية تدرج الحاجات ، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا ، التي أوضحت أن دوافع العامل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية ، وإنما ثمة دوافع .أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك العامل بمعنى أخر على رضاه الوظيفي .

استند صاحب هذه النظرية أبراهام ماسلو الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية ، أنه هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد ، وتعمل كمحرك ودوافع للسلوك ، وتقوم على افتراضين رئيسيين وهما :

أ- الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعتيه، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية . [2]

[1] عبد الله خالد سليم المعايطه،**الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين،(مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية والقانونية)**،الأردن،العدد 2،ابريل 2017 ،ص 63.

[2] يونس عبد الله مثنى،**الحوافز و أثرها في الرضا الوظيفي،(مجلة تنمية الرافدين)** ،العراق،العدد97، 2010،ص235.

ب – لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأساسية الأدنى كالطعام والشرب إلى قمة الهرم وهي الحاجة لتحقيق الذات[1].

2/ **نظرية العدالة و المساواة:** قدمت هذه النظرية من قبل آدمز (١٩٦٣-١٩٦٥) وتذهب إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل.أي بمعنى آخر إيجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذل من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل) ، فإذا تحقق هذا التوازن ، فانه يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى العاملين ، أما إذا رأى العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه ، فان ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا.[2]

3/ نظرية هرزبرج : قام هرزبرج وزملاؤه بنشر نتائج دراستهم على مجموعة من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرغ في ولاية بنسلفانيا ، ولخصوا نتائجهم فيما يلي : **العوامل الأولى مرتبطة بمحتوى الوظيفة مثل :** (الإنجاز – التقدير العمل ذاته . المسؤولية – والترقية) وهذه العوامل تعتبر عوامل حيوية للعمل وعلاقتها بالاتجاهات وقد أطلق هرزبرج عليه اصطلاح الدوافع ، وهي التي تقود إلى الرضا عن العمل .. **أما العوامل المرتبطة بمحيط العمل مثل :** (سياسة الشركة – المرتب– الإشراف ظروف العمل – زملاء العمل) والتي ترتبط بالاتجاهات السلبية ، فإننا نجد أن هرزبرج قد أطلق عليها مصطلح الصحة ، وهي العوامل التي تقود إلى عدم الرضا عن العمل . ومن الملاحظ أن هناك شبه اتفاق بين نظرية الحاجات لماسلو ونظرية هرزبرج ، فمثلا العوامل الدافعة عند هرزبرج تمثل الحاجات العليا عند ماسلو وكذلك العوامل الصحية عند هرزبرج تمثل أيضا الحاجات الدنيا عند ماسلو.[3]

4/ نظرية المقارنة: (المقارنة المرجعية) قدم هولين ويلود هذه النظرية على أساس أن الفرد يقارن نفسه بمجموعة تقوم بالعمل نفسه أو تملك المؤهلات نفسها ، فالفرد الذي يحمل شهادة جامعية تكون جماعته المرجعية هم الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية ، فيقارن الفرد بما يحصل عليه أفراد جماعته

[1] يونس عبد الله مثنى،نفس المرجع ،ص236.

[2] منير بن أحمد بن دريري،**استراتيجيةادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، ط1،دار الابتكار للنشر و التوزيع ،الأردن،2013،ص79.

[3] مؤيد مقضي المريشد،**الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات،(مجلة رسالة المكتبة)**،الأردن،العدد2،حيزران 2004،ص46.

المرجعية ، فيشعر بالرضا إذا كانت عوائده متشابهة أو أعلى من الجماعة المرجعية ، ويشعر بعدم الرضا إذا كانت العوائد متشابهة أو أعلى من الجماعة المرجعية.[1]

5/ نظرية تدعيم السلوك : تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس المشهور سكينر ، حيث إنها تأتي من منطلق مفاده أن السلوك الإنساني ما هو إلا نتيجة للعلاقة بين المثير والاستجابة ، وهذا يعني أن السلوك ما هو إلا نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان ، سواء ما كان منها البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها ، أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي ، والبيئة الإدارية . والسلوك في رأي نظرية التدعيم ، يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد على نتائج أو سلوكيات مستقبلية ومتكررة ، وتعتمد هذه النتائج على نوع من المثيرات أو الحوافز (المكافآت) المقدمة . فإذا كانت هذه الحوافز (المكافآت) إيجابية ، فسينتج عن ذلك تأكيد أو تثبيت سلوكي ، وهذا وبالتالي يؤدي إلى تكرار هذا السلوك . أما إذا كانت الحوافز (المكافآت) غير إيجابية ، أو أن الموظف لم يحصل عليها ، فسينتج عن ذلك تثبيط وعدم تشجيع أو عدم تكرار لمثل هذا السلوك . ولا شك أن الأفراد دائما يفضلون تكرار السلوك والأداء الذي يقود إلى الإشباع والرضا، كما أنهم يبتعدون عن السلوك والأداء الذي لا يحقق الإشباع والرضا المطلوب.[2]

و في الأخير نجد هناك تعددا لتفسيرات للرضا الوظيفي و تنوعا لأسبابه حسب كل نظرية وكل منظر، فحسب أبراهم ماسلو الرضا الوظيفي يتعلق في إشباع حاجات الأفراد التي تعمل كدافع و التي لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و اجتماعية إنما هناك حاجات أسمى منها أما ادامز فيرى بأن الرضا الوظيفي يكون عندما الفرد يرى أن هناك توازن في كمية الجهد الذي يبذله و بالمدخلات أما بالنسبة لهرزبرج و نظرية تدعيم السلوك تتمثل في عوامل تتعلق في محتوى الوظيفة و محيط العمل أما هولينز فيرى بأن الرضا الوظيفي يكون عندما يرى الفرد نفسه له عوائد مشابهة بالمجموعة التي ينتمي إليها.

[1] كمال بوالشوش،**إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي،(مجلة أبحاث نفسية و تربوية)**،الجزائر،العدد10،جوان 2017،ص36.

[2] مؤيد مقضي المريشد،نفس المرجع،ص47.

المبحث الثاني: علاقة الثقافة الاتصالية بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

إن المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فإن كل العوامل والسلوكيات التنظيمية تؤثر على اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها :

العوامل التنظيمية:

• **العوائد** : تعرف بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل إشباع حاجاته المادية والمعنوية ، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وتتمثل هذه العوائد في الأجر ، المكافآت ، الحوافز والترقيات .[1]

• **نمط الإشراف (القيادة)** : إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون مرؤوسيه . [2]

• **الظروف المادية للعمل** : يؤثر المناخ المادي المحيط بالفرد في المنظمة على درجة الرضا الوظيفي للفرد ، فالشعور بالتوتر والضغط وعدم التركيز يؤثر سلبا على عمله ومن ثم على رضائه عن ذلك العمل .[3]

• **سياسات المنظمة:** عبارة عن مدى مجموعة اللوائح والأنظمة والتشريعات وقواعد تنظيم العمل وترتيبها وتسلسلها مما يسهل العمل ولا يعرقلها.

• **تصميم العمل:** أي الطريقة أو الأسلوب التي ينجز العمل من خلالها حيث أن عندما يكون تصميم العمل جيد حيث يمتاز بالمرونة والتكامل والمعلومات الكافية يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.[4]

---

[1] نور الدين شنوفي،تفعيل **نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية،(أطروحة شهادة دكتوراه،تخصص علوم تسيير)**،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،الجزائر،2005،ص192.

[2] احمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**،دار المعرفة الجامعية،مصر،2005،ص148.

[3] عمارمحمد أبو علي،**العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الصيادلة العاملين في محافظة طرطوس،(أطروحة ماجيستر،تخصص إدارة الأعمال)**،كلية إدارة الأعمال،الجامعة الافتراضية السورية،سوريا،ص26.

[4] سهام اكرور ،**تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي،(مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية)**،الجزائر،العدد14،حيزران 2018،ص195.

• **الاتصالات في العمل:** يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس، إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال ، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار ، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر ، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة ، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة ، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم ، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل ، وانعزال أفرادها مشاكلهم الخاصة وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا.[1]

العوامل الذاتية:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

• **إحترام الذات** : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقربا إلى الرضا الوظيفي ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم .[2]

• **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل ، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره ، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي . [3]

• **المكانة الاجتماعية** : المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره ، في حين تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا .

[1] محمد عبد المولى، **علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي**،الدار العربية للكتاب،ليبيا،1984،ص158.

[2] أبا زيد رياض،الرضا **الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية،أطروحة ماجيستر ،تخصص إدارة المال و الاعمال)**،قسم الإدارة العامة،كلية إدارة المال و الأعمال،جامعة ال البيت،الأردن،2000،ص 53.

[3] أبا زيد رياض،نفس المرجع،ص54.

• **الرضا العام عن الحياة** : يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم ، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.[1]

مما سبق قد ذكره نستنتج أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تنقسم إلى نوعين عوامل تنظيمية تكون متعلقة بالمؤسسة و كيفية معاملتها للعاملين من حيث الدخل و الكفاءات و سياستها و عوامل ذاتية تتعلق بنفسية العامل و مكانته ضمن المجتمع أو المؤسسة.

المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل في كل وقت، و ذلك لسببين:

الأول لكونه هدف كل عامل كغاية حياتية، و هو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل و جديته حتى و إن كان الأجر مرتفعا، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقرا، و لن يكون أداءه جيدا و مرتفعا.

أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذ يحدث آثارا سلبية أو إيجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل، و سنعرض فيما يلي لبعض آثاره و هي :

1/ آثاره على الصحة العضوية :لا شك أن للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية، و لقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لذي المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية و النفسية.

و لقد أكد براي بعد دراسة و متابعة لثلاث حالات على وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية ، حيث أن داء السكر ظهر لأسباب نفسية، و قد أظهرت التحاليل أن نسبة السكر في دم هؤلاء المرضى عادية ، كما يفترض الطب البسيكوسماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية و حالات الوظائف العضوية ، و الرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية .

و في هذا الصدد توصل هيرزبرغ و زملائه في 1959 إلى أن الأغراض العضوية كآلام الرأس ، فقدان الشهية، عسر الهضم ، و الغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية .[1]

[1] محمد سعيد سلطان،**السلوك التنظيمي**،دار الجامعة الجديدة،مصر،2003،ص236.

كما وجد بروك في سنة 1970 ارتباطا بين الرضا الوظيفي و بعض الأعراض العضوية كالتعب ، صعوبة التنفس ، صداع الرأس ، التعرق و المرض.

أما وايت فتوصل في 1955 إلى أن 18 % من حالات القرحة المعدية ، التي ظهرت في معمل واحد عند العمال الغير راضين بمهنهم ، يظهر إذن بأن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صورها ، فضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية ، و هذه الأخيرة تقلص معاناة العمال و تزيد من رضاهم.

و ذهب البعض مثل : بالمور 1969 إلى أكثر من ذلك ، بحيث جعلوا من الرضا شرطا من شروط طول العمر.[2]

2/ آثاره على الصحة العقلية : إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه ، أو الظروف المحيطة به ، يحيى صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم ، يجعل من عمله ضغطا كبيرا ، هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا و الصحة العقلية .

و لقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم : 'كورنهاوسر ' الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا و الصحة العقلية ، و أن وضعية العمل أحد مسببات عدم الرضا ، و مشاكل الصحة العقلية ، و بالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد و مناسب يبعث الارتياح و الرضا ، و تكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل و الاضطرابات ، و لا شك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية.[3]

3/ آثاره على الأداء : قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان ، والسبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء و منتجين، لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني ، و بالخصوص مستوى الأداء و الذي أكدته نتائج دراسات

---

[1] نبيلة بوذن،**محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية،(مذكرة الماجيستر ،تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية)**،قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،جامعة محمود منتوري قسنطينة،الجزائر ،2006-2007،ص 65.

[2] نبيلة بوذن، نفس المرجع،ص 66.

[3] مصطفى نجيب شاويش،**أساسيات إدارة أعمال المكاتب**، ط1،دار زمزم للنشر و التوزيع ،الأردن،2010،ص105.

الهاوتورن ، حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة ، ساعات العمل ، نوع الإشراف ، يتحسن الأداء و الروح المعنوية ، و يشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور و علاقته بطريقة العمل و أسلوبه ، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه ، فإن شعوره سيكون إيجابيا أما إذا رآه كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل. [1]

4/ أثاره على الإنتاج: كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا ، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا و الإنتاج ، و الواقع أن الإنتاج ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة ، و العديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا و الإنتاج كون كلاهما سبب لآخر . فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج.

فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا ، كتعبير نفسي يقول فورد Ford 1969إن الأداء و الإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية، و لكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج و السبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا و معنويا . فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج.[2]

و في الأخير نستنتج أن الرضا الوظيفي له عدة أثار على العامل من حيث الصحة العضوية فعلماء النفس أكدوا أن حالة العاملين النفسية السيئة تؤثر في الصحة العضوية و بالتالي ذلك يؤدي إلى أداء ضعيف في العمل مما يسبب في فشل إنتاجية المؤسسة.

[1] سهيلة قمو،**أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،(المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية)**،الجزائر، العدد2،جوان 2016،ص175.

[2] نبيلة بووذن، نفس المرجع،ص66.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا عن العمل يعد ضرورة ملحة إذا ما أريد تحقيق ذلك، و من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي كالتالي:

أسلوب رسم الوجه : يستخدم هذا الأسلوب لرسم الوجوه بحيث تكون معبرة عن حالة رضا تام تسكوج حتى تصل إلى رسم وجه معبر عن حالة عدم رضا تام وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وتكاد في الوقت الحاضر لا تستخدم .[1]

طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة) : وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا ، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي، إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية ، والشخصية لأفراد العينة.[2]

طريقة الاستقصاء:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ، وتصاغ محتوياتها وتصمم على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل : نموذج فروم ، أو نموذج التوقعات ، نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي : الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الانتساب ، الحاجة إلى تقدير الذات ، الحاجة إلى الاستقلال ، الحاجة إلى تحقيق الذات ، وتمتاز هذه الطريقة بما يلي :

-سهولة تصنيف البيانات كميا.

– إمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة .

[1] أبا زيد رياض، نفس المرجع، ص51.

[2] لكحل منيف،**تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي**، ط1،دار المثقف للنشر و التوزيع ،الجزائر،2018،ص54.

– قلة التكلفة

– خصوبة المعلومات.[1]

المقابلة الشخصية : تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل ، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل ، أو استخدام الحاسب الآلي ، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين : الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات ، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها ، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة ، وفي هذه الحالة تنجح المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين .[2]

تتضح أهمية قياس الرضا عن العمل من منطلق اهتمام كل مؤسسة أوجهة عمل باستمرارية وإنتاجية أفرادها، وعملها على عدم التفريط فيهم والمحافظة عليهم ورغبتها في الاعتماد عليهم وكسب رضاهم

المطلب الرابع: دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي:

بالنظر إلى أن المؤسسة هي نظام مفتوح يتفاعل ويتأثر ويطبع العديد من خصائصه مع السياقات المختلفة التي تمثلها البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والبيئية والاقتصادية ، فمن المفترض أن هناك علاقة ارتباطية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ، فهذه الأخيرة تساهم في تكوين ثقافتها التواصلية ، مما يؤثر بشكل كبير على تعزيز الرضا الوظيفي ، وهو نتيجة متغيرات بيئية داخلية وخارجية يغلب عليها العديد من الأبعاد والمؤشرات ، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

البعد الاجتماعي و الثقافي: يعبر عن المؤسسة بالكيان الاجتماعي ، هذا الكيان الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث يؤكد عالم الاجتماع سان سوليو في العديد من أبحاثه أن المؤسسة مسألة اجتماعية ، فهي القوة العاملة هي الأداة والقلب النابض للأداء المؤسساتي. هذه القوة التي تمتلك عادات وقيم سوسيو ثقافية عامة مشتركة إضافة إلى مختلف الثقافات الفرعية الناتجة عن التنشئة الاجتماعية لهؤلاء الأفراد و الذي يشكل لهم المحيط الداخلي للمؤسسة بيئة جديدة وفرصة لاكتشاف وتعلم ثقافات أخرى في إطار الثقافة العامة للمؤسسة ، هذه الاختلافات السوسيوثقافية تلعب الثقافة الاتصالية دورا كبيرا

[1] مختار يونسي،**الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي،(مذكرة الماجيستر ،تخصص تنظيم و عمل)**،قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة محمد خيضر ،الجزائر ،2015/2014،ص76.

[2] رابح برياخ،**علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية،(رسالة ماجيستر ،تخصص الإدارة و التسيير الرياضي)**،جامعة المسيلة،الجزائر،2013–2014،ص 25.

في تنظيمها وتوجيهها داخل المؤسسة ، باعتبار أن العادات الاتصالية تختلف من مجتمع إلى آخر، إن سهولة العمليات الاتصالية داخل المؤسسة تسمح بخلق محيط اجتماعي مناسب لتكوين علاقات الصداقة بين مختلف المستويات التنظيمية من خلال قدرة المرؤوسين على الاتصال بالمشرفين بأريحية ، والتي تسمح بإجراء مختلف المناقشات حول العمل كما تمكنهم من عرض مشكلاتهم و محاولة إيجاد حلول مشتركة لها ، والتي تسمح بخلق مشاعر إيجابية نحو العمل وكذا تعزيز قيم الاحترام و التقدير التي تولد و الشعور بالانتماء والولاء كتعبير عن الرضا الوظيفي .[1]

2/ البعد الاقتصادي: القيمة الاقتصادية هي غاية وجود المؤسسة من الأساس ، هذه البيئة ترتبط بمختلف أوجه نشاط المؤسسة الهادفة لإيجاد القيمة المضافة ، إن وجود المؤسسة في بيئة اقتصادية شديدة التنافس من شأنه التأثير عليها من خلال الأجور الممنوحة للأفراد ، وكذا دوران العمل و التغيب والتأخيرات التي تحدث نتيجة تقديم عروض أفضل للعامل ، وبالتالي تخليه عن مؤسسة ما وتفضيله لواحدة أخرى هذا الأمر يحدث نتيجة عدم وجود ثقافة اتصالية قوية تعزز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة و الذي ينبع عن الرضا الوظيفي . إن تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة يقلل من وجذبهم للعمل عمليات التخلي عن المناصب ، من خلال الاستجابة لتطلعات الفرد المادية (الأجور ، المكافئات) ، من خلال تقوية القنوات الاتصالية والتي من شأنها منح المؤسسة المعلومات حول توقعات المادية للعمال حول الرواتب والمنح والذي من شأنه أن يحدد مدى رضا الوظيفي من عدمه.[2]

3/البعد السيكولوجي : باعتبار أن الرضا الوظيفي مسألة ذاتية مرتبطة بمشاعر الفرد و التي تترجم من خلال سلوكيات معينة تعبر عن حالة العاملين داخل المؤسسة ، حيث يتم قياس الاتجاهات النفسية للعاملين حول العمل من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية كالاستبيانات و التي تحدد مستوى الرضا و الذي يقسم حسب مقياس منيسوتا إلى خمس درجات (راضي تماما ، راضي ، متوسط الرضا ، غير راضي ، غير راضي بشدة) ، أو استخدام المقابلات الشخصية للعاملين مثل تلك التي أجراها فريديرك هزنبرغ و التي كان الهدف منها التعرف على مختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفيين، فدور الثقافة الاتصالية هنا هو خلق مجموعة من القيم والقوانين التي تضبط ردود الفعل و استجابات العاملين مع

[1] عتيقة حرارية، **تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية،(مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات)** ،الجزائر ،العدد1،2013،ص183.

[2] صبرينة رماش، **اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق**،دار الأيام للنشر و التوزيع،عمان،2020،ص 123.

إمكانية التنبؤ بها مستقبلا ، الأمر الذي لن يتحقق إلا من خلال رضا العاملين عن المؤسسة و الوظائف التي يشغلونها من خلال إشباع الحاجات الفسيولوجية و الدوافع النفسية الخاصة بهم .[1]

4/البعد التنظيمي : إن عملية نقل وتبادل ونشر المعلومات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي عملية معقدة ، حيث تخضع لمجموعة من الشروط والميكانيزمات المحددة في إطار الاتصال الرسمي أو غير رسمي ، والذي يخضع لشروط الجماعة ، بهدف تكوين وتحسين الفعالية الاتصالية الفردية و الجماعية داخل التنظيم بالموازاة مع وظائفها الإدارية . هذه الوظائف الإدارية يتم تقسيمها داخل المؤسسة وتوزيعها على الوحدات المختلفة التي تتكون منها ، بحيث تراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة ، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعا من التعاون بين الوحدات لانجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاونا منسقا لمنع التضارب أو الازدواج و الذي من شأنه أن يخلق نوع من التوتر بين العاملين . إن عملية التنسيق بين وظائف الإدارة يحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى ، و حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات. [2]

5/البعد الإستراتيجي : يمثل البعد الاستراتيجي القوة التي تهدف إلى التوجيه ، المراقبة ، التأثير والتحكم في مجموع الاستراتيجيات الفردية وذلك من خلال ثقافة اتصالية متينة . هذا البعد قارب بين وظائف الاتصال و وظائف الإدارة ، فالإدارة تنطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل ضمان تحقيق هذه الوظائف لأهدافها فعمليات التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ، التنسيق والرقابة تعتمد على توافر المعلومات والبيانات الكمية والوصفية و التي تسمح بإنشاء مختلف الخطط وكذا القدرة على التنبؤ و اتخاذ القرارات ، والتي تعتبر أحد أهم محددات الرضا الوظيفي حسب هوبوك الذي يؤكد أن الموظفين الراضون هم من تم إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، كما أن الثقافة الاتصالية تعتبر ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع عن طريق التقارير و التي تمكن الإدارة من تقييم النتائج ومستويات الأداء.[3]

---

[1] عويد مشعان،**دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي**،دار القلم للنشر والتوزيع،الكويت،1993،ص21.

[2] صبرينة رماش،نفس المرجع،ص130.

[3] أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص137.

انطلاقا مما سبق ذكره نستخلص أن هناك أبعاد ومؤشرات تنبع من خلال العلاقة الارتباطية بين المؤسسة والبيئة الخارجية لها والتي تتمثل في البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والبيئية والاقتصادية و التي بدورها تساعد في تطوير الثقافة الاتصالية.

الإطار التطبيقي

المبحث الأول: مديرية الحماية المدنية

مطلب الأول: بطاقة فنية حول مديرية الحماية المدنية لولاية المدية:

1- نشأة مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية:

إن تاريخ **05** جويلية سنة **1962** يعد المنعرج الحاسم في تاريخ الجزائر دولة وشعبا ، إلا أن التنظيم لهياكل الدولة بقي على حاله وكان من الضروري إنتظار إعادة هيكلة البلديات من أجل تنظيم جذري حقيقي، القانون آنذاك سخر مكانا واسعا للتعريف بدور البلدية الجديدة فيما يتعلّق بالمهمة العامة للحماية المدنية ، وعلى هذا المستوى قسمت الإمتيازات بين المجلس الشعبي البلدي الذي يمثل العضو التشريعي من جهة ورئيسه الذي يمثل العضو التنفيذي من جهة أخرى. إن القانون البلدي الجديد سمح بتنظيم النشاط البلدي للحماية المدنية، حيث أصبح من الضروري تبني قواعد جديدة بالنظر إلى تطوّر الوضعية.

إن المجلس الشعبي البلدي مسؤول بإسم البلدية على السير الحسن لهذه المهمة وينشط الحماية المدنية في الإقليم الذي يديره ، وعلى هذا أصبح من الضروري على البلدية أن تتبنى كل القواعد و الإحتياطات لتطوّر روح التضامن وتكوين سكان البلدية للسماح لهم بالمشاركة الفعالة في تنفيذ برامج المكافحة ضد الحرائق وضد الكوارث عامة و أن تشجع إنشاء وتطوير كل الجمعيات والمنظمات التي تساهم وتساند الحماية المدنية.

بنفس الطريقة القانون البلدي بين أنه على رئيس المجلس البلدي السهر والرخص على تنفيذ المقاييس الوقائية المقرّرة من طرف المجلس الشعبي البلدي. و بما أنه يمثل العضو التنفيذي لهذا المجلس وكذلك يمثل السلطة المركزية ، عليه أخذ كل الإحتياطات اللازمة لحماية الأشخاص والممتلكات من ايّ خطر يهدّد سلامتهم .[1]

[1]مقابلة مع الملازم كريم حفصي على الساعة 11:00 يوم 15 أفريل،.بمديرية الحماية المدنية، في خلية الإعلام و الاتصال، حي المصلى، بلدية المدية ،ولاية المدية.

2- تعريف مديرية الحماية المدنية لولاية المدية:

الحماية المدنية هيئة عمومية موضوعة تحت وصاية وزارة الداخلية ، مكلفة بمهمة وطنية للأمن المدني، مجسدة في عمليات حماية الأشخاص والممتلكات والمحافظة على البيئة، وكذا تسيير الأخطار عن طريق قيامها بالنشاطات الدائمة المتعلقة بالوقاية والتدخلات في إطار التنمية المستدامة وهو قطاع شبه عسكري مبني على أساس الهرم التسلسلي في الرتب.

عرف قطاع الحماية المدنية عدة تحولات تنظيمية ووظيفية فرضتها وأملتها التحولات الاجتماعية والاقتصادية، بحيث ألزمت هذه التغيرات والتطورات على القطاع مواكبة التحولات بما يضمن السلامة والأمن للمواطنين وممتلكاتهم وكذا المحيط الذي يعيشون فيه[1].

3- مهام الحماية المدنية:

مديرية الحماية المدنية مكلفة بحماية الأشخاص و الممتلكات و البيئة

و تتمثل مهام مديرية الحماية المدنية في نوعين:

1- مهام وقائية:

* مخططات الوقاية *الإعلام الوقائي و التحسيس * زيارات وقائية و مراقبة للمؤسسات المصنفة و المستقبلة للجمهور.

2- مهام عملية: تنقسم إلى نوعين:

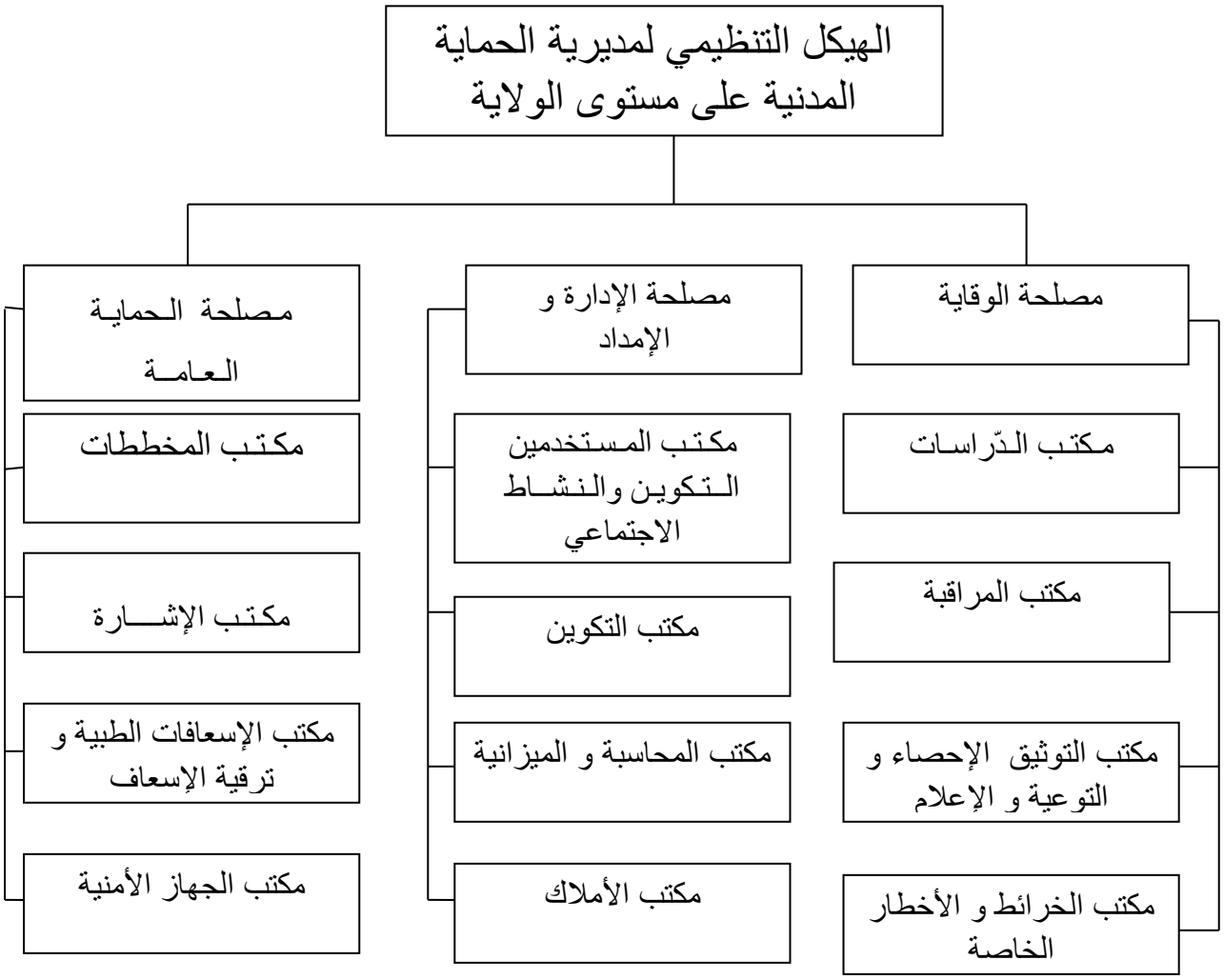
1) مهام يومية: تتمثل في: *حوادث المرور *حرائق *حوادث منزلية

2) **مهام خاصة:** تتمثل في: * أخطار طبيعية (زلازل، فيضانات...) * أخطار تكنولوجية (أخطار صناعية، أخطار كيميائية، أخطار الإشعاعية..)[2]

[1]مقابلة مع الملازم كريم حفصي على الساعة 11:00 يوم 5 أفريل،.بمديرية الحماية المدنية، في خلية الإعلام و الاتصال، حي المصلى، بلدية المدية ،ولاية المدية.

[2]مقابلة مع الملازم كريم حفصي على الساعة 10:00 يوم 5 أفريل،.بمديرية الحماية المدنية، في خلية الإعلام و الاتصال، حي المصلى، بلدية المدية ،ولاية المدية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية[1]



[1] مقابلة مع الملازم محمد حميدوش على الساعة 10:00 يوم 5 أفريل،.بمديرية الحماية المدنية، في خلية الإعلام و الاتصال، حي المصلى، بلدية المدية ،ولاية المدية.

المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
مستوى متوسط	3	7.5%
مستوى ثانوي	19	47.5%
مستوى جامعي	18	45%
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أعلى نسبة تعود لفئة مستوى ثانوي و التي قدرت ب47.5% بمعدل تكرار 19 فردا، تليها فئة مستوى جامعي بنسبة 45% بمعدل تكرار 18 فردا، ثم فئة مستوى متوسط بنسبة 7.5% بمعدل تكرار 3 فردا.

ما نستخلصه من خلال النتائج المتحصل عليها هو تسجيل نسبة كبيرة كما هو ظاهر في فئة الثانوي لأن مديرية الحماية المدنية تشترط المستوى الثانوي للالتحاق بها لهذا نرى أنها أعلى نسبة. أما المستوى الجامعي فقد كانت النسبة متقاربة جدا لفئة المستوى الثانوي و ذلك لأن المؤسسة تشترط مستوى جامعي من أجل توظيفهم في المناصب العليا أو المناصب التي تشترط أن يلتحقوا بها أفراد ذوي تخصص معين. أما فيما يخص فئة مستوى المتوسط فقد كانت النسبة قليلة جدا فهي تعود لضباط الأعوان و سائقي الوحدة الرئيسية.

جدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	15%
من 5 إلى 10 سنوات	7	17.5%
من 10 إلى 20 سنة	14	35%
من 15 سنة فما فوق	13	32.5
المجموع	40	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة هي الفئة من (10 إلى 20 سنة) سنوات بنسبة 35 **%**بمعدل تكرار 14، ثم تليها فئة (من 15 سنة فما فوق) بنسبة **%**32.5 بعدل تكرار 13، تليها فئة من (5 إلى 10) بنسبة 17.5**%** بمعدل تكرار 7، أقل نسبة تحصلت عليها هي الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 15**%** بمعدل تكرار 6.

نلاحظ أن هناك تقارب شديد بين فئة (من 10 إلى 20 سنة) و فئة (من 15 سنة فما فوق) ، و ذلك يصب في مصلحة الدراسة لأن كلما كانت الخبرة المهنية كبيرة كلما كانت مفيدة و ذلك ناتج عن أهمية الخبرة في تمكين الموظفين من معرفة طبيعة الثقافة الاتصالية و دورها في تعزيز الرضا الوظيفي.

جدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب مناصب العمل:

مناصب العمل	التكرار	النسبة المئوية
ضباط المرؤوسين	4	**%10**
ضباط الأعوان	22	**%55**
ضباط الصف	11	**%27.5**
هيئة الرقباء	3	**7.5%**
المجموع	40	100

إن الجدول أعلاه الخاص بالمناصب العمل تكشف عن وجود أربعة فئات، يتبين لنا أن أعلى نسبة هي فئة ضباط الأعوان و التي تتمثل في ملازمين المكاتب، فهم يعملون في المجال إداري مثل مكاتب المحاسبة و الإعلام و التوثيق و التي تقدر بنسبة 55% كون عدد الملازمين أكبر بكثير من المناصب الأخرى، تليها فئة ضباط الصف و التي تتضمن في العريف و الوكيل بنسبة 27.5% أما الفئات الأقل نسبة هم فئة هيئة الرقباء و ضباط المرؤوسين و ذلك لأن عدد المناصب العليا قليلة مقارنة بالمناصب الأخرى التي قدرت نسبتهم ب **%** 10 و 7.5**%**.

المحور الثاني: إستراتيجية مديرية الحماية المدنية بولاية المدية في تحقيق الثقافة الاتصالية لتعزيز الرضا الوظيفي:

جدول رقم (4): يبين قيام مديرية الحماية المدنية ببرامج تنمية قدرات و مهارات الموظفين

الإجابة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	17	%42.5	1	%2.5	18	%45
	مستوى جامعي	16	%40	3	%5	19	%47.5
	المجموع	36	%90	4	%10	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	6	%15	1	%2.5	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	12	%30	2	%5	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	12	%30	1	%2.5	13	%30
	المجموع	36	%90	4	%10	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	14	%35
	ضباط الأعوان	19	%47.5	3	%7.5	22	%55
	ضباط الصف	10	%25	1	%0	11	%27.5
	هيئة الرقباء	3	%7.5	0	%0	3	%7.5
	المجموع	36	%90	4	%10	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4)، أنه حسب المستوى التعليمي سجلت أعلى نسبة الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 42.5% يليها ذوي المستوى الجامعي بنسبة 40% و أخيرا ذوي المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي المستوى الجامعي يرون أن المديرية الحماية المدنية لا تقوم ببرامج لتنمية قدرات مهارات الموظفين، قدرت أعلى نسبة ب 5%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 2.5%.

أما من حيث الخبرة المهنية نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة و ذوي خبرة من 15 سنة فما فوق بنسبة 30%، على عكس الموظفين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنة التي قدرت نسبتهم 15%.

و من حيث مناصب العمل نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم هي فئة ضباط الأعوان قدرت بنسبة 47.5%، تليها فئة ضباط الصف التي قدرت بنسبة 25%، ثم تليها فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و أخيرا فئة هيئة الرقباء بنسبة 7.5%. أما عن الموظفين الذي أجابوا بلا قدرت أعلى نسبة من قبل ضباط الأعوان ب 7.5%.

من خلال الجدول نرى أن هناك موافقة شديدة من طرف أفراد العينة بأن مديرية الحماية المدنية تقوم ببرامج لتنمية قدرات و مهارات الموظفين لتطوير أداء الموظفين بصورة مستمرة و منظمة و التي قدرت بنسبة 90 **%** بينما فئة "لا" قدرت بنسبة **10%**، و من خلال ذلك نلاحظ أن ثقافة المنظمة تمثل طريقة عملها و بالتالي تعكس مباشرة على أداء الموارد البشرية، و لذلك أصبح الاهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالمورد لأنه يحتسب كاستثمارات حاضرة و مستقبلية، من أجل العمل على الابتكار و تطوير أفضل السبل و الآليات لاستثمار طاقات الموظفين و توظيف قدراتهم الذهنية و الإبداعية

جدول رقم (5): يبين الموظفين كمورد هام له قيمة:

الإجابة / المتغيرات		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	17	%42.5	1	%2.5	1	%2.5	0	%0
	مستوى جامعي	10	%22.5	8	%20	0	%0	17	%42.5
	المجموع	30	%75	9	%22.5	0	%0	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	4	%10	3	%7.5	0	%0	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	11	%27.5	3	%7.5	0	%0	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	9	%22.5	3	%7.5	1	%2.5	13	%30
	المجموع	30	%75	9	%22.5	0	%0	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	3	%7.5	1	%2.5	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	14	%35	8	%20	0	%0	22	%55
	ضباط الصف	10	%25	0	%0	1	%2.5	11	%27.5
	هيئة الرقباء	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	المجموع	30	%75	9	%22.5	1	%2.5	40	%100

نلاحظ من الجدول رقم (5) حسب المستوى التعليمي أن الموظفين ذوي المستوى الثانوي أجابوا بدائما بنسبة 42.5%، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 22.5% و أخيرا فئة المستوى المتوسط بنسبة 7.5 %، أما الموظفين الذين أجابوا بأحيانا قدرت أعلى نسبة من قبل أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي بنسبة 20% و الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 2.5%.

أما من حيث الخبرة المهنية نلاحظ أن الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى20 سنة و فئة من 15 سنة فما فوق الذين أجابوا بدائما قدروا أعلى نسبة ب 27.5% و 22.5%، تليهم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 15%، وصولا إلى فئة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 10%. أما الموظفين الذين أجابوا بأحيانا قدرت أعلى نسبة من قبل فئة من 5 إلى 10 سنة و فئة من 10 إلى 20 سنة و فئة من 15 سنة فما فوق ب7.5%، أما الموظفين الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم ب2.5% من قبل فئة من15 سنة فما فوق فقط.

و من حيث مناصب العمل تبين لغة الأرقام أن أغلبية المبحوثين ذوي الضباط الأعوان الذين أجابوا بدائما قدرت أعلى نسبة ب35%، تليها فئة ضباط الصف بنسبة 25%، تأتي فئة المرؤوسين و هيئة الرقباء أخيرا بنسبة 7.5%. أما الموظفين الذين أجابوا بأحيانا قدرت أعلى نسبة من قبل فئة ضباط الأعوان بنسبة 20%، و الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم ب2.5 % من قبل ضباط الصف فقط.

تبين لغة الأرقام أن أغلبية المبحوثين المقدرة نسبتهم 75**%** ما يعادل 30 مبحوث، يرون أن مديرية الحماية المدنية تنظر إلى الموظفين كمورد هام له قيمة، و ذلك لأن المورد البشري تتميز في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الانتماء للمنظمة. فالاجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص الموظفين و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها. بينما قدرت فئة أحيانا و نادرا بنسبة 22.5% و 2.5%.

جدول رقم (6): يبين استماع المؤسسة لمقترحات الموظفين و مشاكلهم الشخصية:

الإجابة / المتغيرات		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	2	%5	1	%2.5	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	12	%30	6	%15	1	%2.5	19	%47.5
	مستوى جامعي	10	%25	6	%15	2	%5	18	%45
	المجموع	24	%60	13	% 32.5	3	%7.5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	3	%7.5	4	%10	0	%0	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	8	%20	4	%10	2	%5	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	7	% 17.5	5	% 12.5	1	%2.5	13	%32.5
	المجموع	24	%60	13	% 32.5	3	%7.5	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	10	%25	10	%25	2	%5	22	%55
	ضباط الصف	8	%20	3	%7.5	0	%0	11	%27.5
	هيئة الرقباء	2	%5	0	%0	1	%2.5	3	%7.5
	المجموع	24	%60	13	% 32.5	3	%7.5	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) حسب المستوى التعليمي للموظفين ذوي المستوى الثانوي الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم ب 30%، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 25%، و تأتي في الأخير فئة المستوى المتوسط بنسبة 5%. أما عن الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي و الجامعي بنسبة 15%. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 5%.

من حيث الخبرة المهنية، نرى أن الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة سجلوا أعلى نسبة ب 20%، تليها فئة من 15 سنة فما فوق بنسبة 17.5%، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 15% وصولا إلى فئة من5 إلى 10 سنة بنسبة 7.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا قدرت أعلى نسبة من قبل فئة من 15 سنة فما فوق ب12.5%. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي خبرة من10 إلى 20 سنة بنسبة 5%.

و حسب مناصب العمل، نلاحظ أن الموظفين ذوي المنصب ضباط الأعوان الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم أعلى نسبة ب25%، تليها فئة ضباط الصف ب20% وصولا إلى فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و هيئة الرقباء ب5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة ضباط الأعوان بنسبة 25%، تليها فئة ضباط الصف بنسبة 7.5%، كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي منصب ضباط الأعوان بنسبة 5%.

تشير البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن الأغلبية يرون أن المديرية تقوم بإستماع لمقترحات الموظفين و مشاكلهم الشخصية حيث قدرت نسبتهم ب 60% و الفئات الأخرى قدرت نسبتهم ب 32% و 7.5%، و هذا لأن ثقافة المنظمة الناجحة هي الثقافة التي تتيح فرصة استماع إلى مطالب و اقتراحات الموظفين لتعزيز الثقة بين الأفراد، فهو يعتبر مبدأ من مبادئ الثقافة الاتصالية التي تجعل الفرد له قيمة في المؤسسة

جدول رقم (7): يبين إهتمام المؤسسة بالأداء الذي يقوم به الموظفين:

الإجابة / المتغيرات		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	2	%5	1	%2.5	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	14	%35	3	%7.5	2	%5	19	%45.5
	مستوى جامعي	15	%37.5	3	%7.5	0	%0	18	%45
	المجموع	31	%77.5	7	%17.5	2	%5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	5	%12.5	1	%2.5	1	%2.5	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	11	%27.5	3	%7.5	0	%0	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	9	%22.5	3	%7.5	1	%2.5	13	%32.5
	المجموع	31	%77.5	7	%17.5	2	%5	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	17	%42.5	5	%12.5	0	%0	22	%55
	ضباط الصف	7	%17.5	2	%5	2	%5	11	%27.5
	هيئة الرقباء	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	المجموع	31	%77.5	7	%17.5	2	%5	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) حسب المستوى التعليمي للموظفين ذوي المستوى الجامعي الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم ب 37.5%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 35%، و تأتي في الأخير فئة المستوى المتوسط بنسبة 5%. أما عن الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي و الجامعي بنسبة 7.5%. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 5%.

من حيث الخبرة المهنية، نرى أن الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة سجلوا أعلى نسبة ب27.5%، تليها فئة من 15 سنة فما فوق بنسبة 22.5%، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 15% وصولا إلى فئة من5 إلى 10 سنة بنسبة 12.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا قدرت أعلى نسبة من قبل فئة من10 إلى20 و فئة من 15 سنة فما فوق ب7.5%. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي خبرة من 5 إلى10سنة و من 15 سنة فما فوق بنسبة 2.5%.

و حسب مناصب العمل، نلاحظ أن الموظفين ذوي المنصب ضباط الأعوان الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم أعلى نسبة ب42.5%، تليها فئة ضباط الصف ب17.5% وصولا إلى فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و هيئة الرقباء ب7.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة ضباط الأعوان بنسبة 12.5%، تليها فئة ضباط الصف بنسبة 7.5%، و الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم ب5% من قبل ضباط الصف فقط.

و منه نلاحظ من خلال الجدول أن المديرية الحماية المدنية بولاية المدية تهتم بالأداء الذي يقوم به الموظفين بنسبة كبيرة قدرت ب 77.5% و تليها نسبة 17.5% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للأداء بإعتبار الثقافة الاتصالية بمكوناتها المادية و المعنوية تترك بصماتها على المنظمة و تكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة و تعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان رفع مستوى إنتمائهم، مما يؤدي إلى توحد و تضامن أفراد المنظمة و ذلك لأن العامل البشري عنصر مهم في العملية الإنتاجية للمؤسسة مما يعزز شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

جدول رقم (8): يمثل مساواة بين الموظفين داخل المؤسسة:

الإجابة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	17	%42.5	2	%5	19	%47.5
	مستوى جامعي	13	%32.5	5	%12.5	18	%45
	المجموع	33	%82.5	7	%17.5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	6	%15	1	%2.5	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	9	%22.5	5	%12.5	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	12	%30	1	%2.5	13	%32.5
	المجموع	33	%82.5	7	%17.5	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	19	%47.5	3	%7.5	22	%55
	ضباط الصف	7	%17.5	4	%10	11	%27.5
	هيئة الرقباء	3	%7.5	0	%0	3	%7.5
	المجموع	33	%82.5	7	%17.5	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8)، أنه حسب المستوى التعليمي سجلت أعلى نسبة الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 42.5% يليها ذوي المستوى الجامعي بنسبة 32.5% و أخيرا ذوي المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي المستوى الجامعي يرون بأن لا توجد مساواة بين الموظفين داخل المنظمة، قدرت نسبتهم 12.5%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 5%.

أما من حيث الخبرة المهنية نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي خبرة من 15 سنة فما فوق بنسبة 30%، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 22.5%، على عكس الموظفين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنة التي قدرت نسبتهم 15%. أما الموظفين الذين أجابوا بلا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 12.5%.

و من حيث مناصب العمل نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم هي فئة ضباط الأعوان قدرت بنسبة 47.5%، تليها فئة فئة ضباط الصف التي قدرت بنسبة 17.5%، ثم تليها فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و أخيرا فئة هيئة الرقباء بنسبة 7.5%. أما عن الموظفين الذي أجابوا بلا قدرت أعلى نسبة من قبل ضباط الصف ب 10%.

يبين هذا الجدول أن الموظفين و العمال بالمؤسسة يرون أن هناك مساواة بين الموظفين داخل المؤسسة و ذلك بنسبة 82.5% و هذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتوجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مما يعزز شعور الموظفين بالإنتماء و الذي بدوره يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي، بالنسبة لمن أجابوا ب "لا" قدرت نسبتهم ب 17.5%ما يعادل 7 موظفين، يرون أن هناك عدم مساواة من حيث الأجر و من حيث توزيع المهام و هذا يختلف حسب مناصب العمل.

المحور الثالث: وسائل الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي

جدول رقم (9): يبين مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات:

الإجابة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	17	%42.5	2	%5	19	%47.5
	مستوى جامعي	15	%37.5	3	%7.5	18	%45
	المجموع	35	%87.5	5	%12.5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	7	%17.5	0	%0	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	11	%27.5	3	%7.5	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	11	%27.5	2	%5	13	%32.5
	المجموع	35	%87.5	5	%12.5	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	19	%47.5	3	%7.5	22	%55
	ضباط الصف	9	% 22.5	2	%5	11	%27.5
	هيئة الرقباء	3	%7.5	0	%0	3	%7.5
	المجموع	35	%87.5	5	%12.5	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9)، أنه حسب المستوى التعليمي سجلت أعلى نسبة الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 42.5% يليها ذوي المستوى الجامعي بنسبة 37.5% و أخيرا ذوي المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي المستوى الجامعي يرون بأن مديرية الحماية المدنية بالمدية لا تقوم بإشراك موظفيها في إتخاذ القرارات، قدرت نسبتهم 7.5%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 5%.

أما من حيث الخبرة المهنية نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة و فئة من 15 سنة فما فوق بنسبة 27.5%، على عكس الموظفين ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنة التي قدرت نسبتهم ب 17.5% و تليها فئة أقل من 5 سنوات و التي قدرت بنسبة 15%. أما الموظفين الذين أجابوا بلا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 7.5%.

و من حيث مناصب العمل نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم هي فئة ضباط الأعوان قدرت بنسبة 47.5%، تليها فئة فئة ضباط الصف التي قدرت بنسبة 22.5%، ثم تليها فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و أخيرا فئة هيئة الرقباء بنسبة 7.5%. أما عن الموظفين الذي أجابوا بلا قدرت أعلى نسبة من قبل ضباط الأعوان ب 7.5%.

يبين هذا الجدول أن الموظفين بالمؤسسة يقومون بالمشاركة في إتخاذ القرارات و ذلك بنسبة 87.5% و هذا يدل على وجود ثقافة اتصالية إيجابية تتيح للموظفين فرص للمبادرات و فرصة تحمل للمسؤولية و جو ملائم يساعد على إتخاذ القرارات و الذي بدوره يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للموظفين و يؤثر على رضاهم الوظيفي، فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضاءها من الالتزام و الانضباط، الابداع، و الابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم الى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

جدول رقم (10): يمثل أمثلة عن المشاركة في إتخاذ القرارات:

الإجابة / المتغيرات		المشاركة في حل مشاكل العمل		المشاركة في بناء الخطط التطويرية للمؤسسة		المشاركة في صنع القرارات		المشاركة في القرارات الإدارية		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	1	%2.5	1	%2.5	0	%0	5	%12.5
	مستوى ثانوي	15	%37.5	8	%20	2	%5	3	%7.5	28	%70
	مستوى جامعي	14	%35	6	%15	2	%5	4	%10	26	%65
	المجموع	32	%80	15	% 37.5	5	%12.5	7	% 17.5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	4	%10	2	%5	1	%2.5	0	%0	7	%17.5
	من 5 إلى 10 سنوات	9	%22.5	6	%15	0	%0	0	%0	15	%37.5
	من 10 إلى 20 سنة	14	%35	5	% 12.5	2	% 5	2	%5	32	%57.5
	من 15 سنة فما فوق	5	%12.5	2	%5	3	%7.5	5	% 12.5	15	%37.5
	المجموع	32	%80	15	% 37.5	5	%12.5	0	%0	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	2	%5	1	%2.5	0	%0	7	%17.5
	ضباط الأعوان	16	%40	10	%25	2	%5	4	%10	32	%80
	ضباط الصف	10	%25	2	%5	2	%5	3	%7.5	17	%42.5

	هيئة الرقباء	2	%5	1	%2.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	المجموع	32	%80	15	% 37.5	5	%12.5	0	%0	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10)، أنه حسب المستوى التعليمي سجلت أعلى نسبة الإجابة المشاركة في حل مشاكل العمل كانت من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 37.5% يليها ذوي المستوى الجامعي بنسبة 35% و أخيرا ذوي المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. و نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة المشاركة في بناء الخطط التطويرية للمؤسسة بنسبة 20%من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي المستوى الجامعي و المستوى الثانوي يرون بأن مديرية الحماية المدنية بالمدية تقوم بإشراك موظفيها في صنع القرارات قدرت نسبتهم 5%، تليها المجموعة من المبحوثين ذوي المستوى الجامعي يرون بأن المديرية تقوم بإشراك موظفيها في إتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 10%.

أما من حيث الخبرة المهنية نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت الإجابة الإجابة المشاركة في حل مشاكل العمل كانت من قبل الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 35% و فئة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 22.5%. نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة المشاركة في بناء الخطط التطويرية للمؤسسة بنسبة 15%من قبل الموظفين ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنة و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي خبرة من 15 سنة فما فوق يرون بأن مديرية الحماية المدنية بالمدية تقوم بإشراك موظفيها في صنع القرارات قدرت نسبتهم 7.5%، تليها المجموعة من المبحوثين ذوي خبرة من 15 سنة فما فوق يرون بأن المديرية تقوم بإشراك موظفيها في إتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 12.5%.

و حسب مناصب العمل نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت الإجابة المشاركة في حل مشاكل العمل كانت من قبل الموظفين ذوي مناصب ضباط الأعوان بنسبة 40% و فئة ضباط الصف بنسبة 25%. نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة المشاركة في بناء الخطط التطويرية للمؤسسة بنسبة 25%من قبل الموظفين ذوي مناصب ضباط الأعوان. و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي مناصب ضباط الأعوان و ضباط الصف يرون بأن مديرية الحماية المدنية بالمدية تقوم بإشراك موظفيها في صنع القرارات قدرت نسبتهم 5%، تليها المجموعة من المبحوثين ذوي مناصب ضباط الأعوان يرون بأن المديرية تقوم بإشراك موظفيها في إتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 10% و فئة ضباط الصف بنسبة 7.5%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن المشاركة في حل مشاكل العمل هي أكبر نسبة حيث قدرت ب 80%، تليها المشاركة في بناء الخطط التطويرية للمؤسسة بنسبة 37.5% في حين مثلت المشاركة في القرارات الإدارية بنسبة 17.5% و في الأخير تأتي المشاركة في صنع القرارات بنسبة 12.5%، كما أجابوا المبحوثين أن المؤسسة تقوم أيضا بمشاركة الموظفين في قرارات أخرى مثل المشاركة في تنظيم دورات تكوينية و المشاركة في إعداد برامج مالية للقطاع و هذا يوضح أن المؤسسة تعطي فرصة دافعية للموظفين للإنجاز و الإبداع و كذلك الإبتكار لتحقيق أهداف المنظمة، كما يحقق للعامل رضاه عن عمله، فالمشاركة في إتخاذ القرار يحسس العامل بأن له دور و قيمة في العملية.

جدول رقم (11): يبين إهتمام المؤسسة بإدارة الوقت:

الإجابة / المتغيرات		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	17	% 42.5	1	%2.5	1	%2.5	19	%47.5
	مستوى جامعي	15	% 37.5	2	%5	1	%2.5	18	%45
	المجموع	35	% 87.5	3	%7.5	2	%5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5	% 12.5	1	%2.5	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	6	%15	1	%2.5	0	%0	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	12	%30	1	%2.5	1	%2.5	14	%13
	من 15 سنة فما فوق	12	%30	0	%0	1	%2.5	13	%32.5
	المجموع	35	% 87.5	3	%7.5	2	%5	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	20	%50	2	%5	0	%0	22	%55
	ضباط الصف	9	% 22.5	1	%2.5	1	%2.5	11	%27.5
	هيئة الرقباء	2	%5	0	%0	1	%2.5	3	%7.5
	المجموع	35	% 87.5	3	%7.5	2	%5	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) حسب المستوى التعليمي للموظفين ذوي المستوى الثانوي الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم ب 42.5%، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 37.5%، و تأتي في الأخير فئة المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. أما عن الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 5%. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي و الجامعي بنسبة 2.5%.

من حيث الخبرة المهنية، نرى أن الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة و من 15 سنة فما فوق سجلوا أعلى نسبة ب30%، ثم تليها فئة من5 إلى 10 بنسبة 15%، وصولا إلى فئة بنسبة أقل من 5 سنوات بنسبة 12.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا قدرت نسبتهم ب2.5% من قبل فئة أقل من 5 سنوات و فئة من 5 إلى 10 سنة و فئة من 10 إلى 20 سنة. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى20سنة و من 15 سنة فما فوق بنسبة 2.5%.

و حسب مناصب العمل، نلاحظ أن الموظفين ذوي المناصب ضباط الأعوان الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم أعلى نسبة 50%، تليها فئة ضباط الصف ب22.5% وصولا إلى فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و هيئة الرقباء ب7.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة ضباط الأعوان بنسبة 5%، تليها فئة ضباط الصف بنسبة 2.5%، و الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم ب2.5% من قبل ضباط الصف و هيئة الرقباء.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بإدارة الوقت بنسبة 87.5 % و هذا ما يساهم في خلق ثقافة اتصالية من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، كما أنها تساعد العامل على تقديم أداء أفضل مما يعزز شعور الموظفين بالرضا عن عملهم، و ذلك لأن سلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية و من القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، و يعد تكوين قيم العامل تجاه الوقت عملية معقدة التي تتأثر بالظروف المحيطة و تتأثر هذه القيم بتغير و ظهور دوافع جديدة، لذا تعمل المؤسسة على مساعدة الموظفين بإدارة الوقت فعالة للوصول إلى أهدافها و تحقيقها.

جدول رقم (12): يبين تبادل الموظفين للمعلومات مع الآخرين:

الإجابة / المتغيرات		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	17	% 42.5	2	%5	0	%0	19	%47.5
	مستوى جامعي	11	% 27.5	5	% 12.5	2	%5	18	%45
	المجموع	31	% 77.5	7	% 17.5 5	2	%5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	6	%15	1	%2.5	0	%0	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	8	%40	4	%10	2	%5	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	11	% 27.5	2	%5	0	%0	13	%32.5
	المجموع	31	% 77.5	7	% 17.5	2	%5	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	16	%40	4	%10	2	%5	22	%55
	ضباط الصف	9	% 22.5	2	%5	0	%0	11	%27.5
	هيئة الرقباء	2	%5	1	%2.5	0	%0	3	%7.5
	المجموع	31	% 77.5	7	% 17.5	2	%5	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) حسب المستوى التعليمي للموظفين ذوي المستوى الثانوي الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم ب 42.5%، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 27.5%، و تأتي في الأخير فئة المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. أما عن الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 12.5%. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم من قبل الموظفين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 5%.

من حيث الخبرة المهنية، نرى أن الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة نسبة 40%و سجلوا أعلى 30%، ثم تليها فئة من 15 سنة نسبة ب 27.5%. وصولا إلى فئة بنسبة أقل من 5 سنوات و فئة من 5 إلى 10 سنة فما فوق بنسبة 15%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا قدرت أعلى نسبة ب10% من قبل فئة من 10 إلى 20 سنة .كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم 5% من قبل الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى20سنة.

و حسب مناصب العمل، نلاحظ أن الموظفين ذوي المناصب ضباط الأعوان الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم أعلى نسبة 40%، تليها فئة ضباط الصف ب22.5% وصولا إلى فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و هيئة الرقباء ب5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة ضباط الأعوان بنسبة 10%، تليها فئة ضباط الصف بنسبة 5%، و الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم ب5% من قبل ضباط الأعوان.

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة "دائما" مثلت أكبر نسبة و التي قدرت ب 77.5% و هذا يدل على أن الموظفين يقومون بتبادل المعلومات و هو عنصر هام في تكوين و تطوير ثقافة المنظمة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع و هو من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، فتبادل المعلومات و الأفكار، له دور في بناء الثقة الجماعية بهدف المساعدة في تفعيل و تعزيز تبادل الموارد بين الموظفين و بالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل.

جدول رقم (13): يبين إحترام المؤسسة للموظفين:

الإجابة / المتغيرات		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	17	% 42.5	2	%5	0	%0	19	%47.5
	مستوى جامعي	15	% 37.5	2	%5	1	%2.5	18	%45
	المجموع	35	% 87.5	4	%10	1	%2.5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	5	% 12.5	2	%5	0	%0	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	12	%30	2	%5	0	%0	14	%13
	من 15 سنة فما فوق	12	%30	0	%0	1	%2.5	13	%32.5
	المجموع	35	% 87.5	4	%10	1	%2.5	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	20	%50	2	%10	0	%0	22	%55
	ضباط الصف	8	%20	2	%10	1	%2.5	11	%27.5
	هيئة الرقباء	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	المجموع	35	% 87.5	4	%10	1	%2.5	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) حسب المستوى التعليمي للموظفين ذوي المستوى الثانوي الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم ب 42.5%، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 37.5%، و تأتي في الأخير فئة المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. أما عن الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي و الجامعي بنسبة 5%. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم من قبل الموظفين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 2.5%.

من حيث الخبرة المهنية، نرى أن الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة و من 15 سنة سجلوا أعلى نسبة ب 30%، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة ب 15%. وصولا إلى فئة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 12.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا قدرت أعلى نسبة ب5% من قبل فئة من 5 إلى 10 سنة و فئة من 10 إلى 20 سنة .كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم 5% من قبل الموظفين ذوي خبرة من 15 سنة فما فوق.

و حسب مناصب العمل، نلاحظ أن الموظفين ذوي المناصب ضباط الأعوان الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم أعلى نسبة 50%، تليها فئة ضباط الصف ب20% وصولا إلى فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و هيئة الرقباء ب7.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا سجلت نسبتهم 10%من قبل فئة ضباط الأعوان و ضباط الصف، و الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم ب2.5% من قبل ضباط الصف.

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب87.5 % و هذا يعني بأن المنظمة تعامل الموظفين دائما بإحترام، و منه نلاحظ على أن المنظمة تعمل على خلق شعور بالقبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الإنتماء و رفع الروح المعنوية للموظفين و الذي بدوره يخلق الرضا الوظيفي، فالاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملاءم لتقديم أداء مميز، فالاحترام هو من أعلى مستوى و ارتفاع في معدلات الولاء التي تجعل أفراد التنظيم من عائلة واحدة و الكل مساهم في رأس مال التنظيم.

المحور الرابع: دور الثقافة الاتصالية في توطيد العلاقات بين المؤسسة و موظفيها:

جدول رقم(14): يبين اهتمام مديرية الحماية المدنية بولاية المدية بإقامة أنشطة لتقوية شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة

الإجابة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	16	%40	3	%7.5	19	%47.5
	مستوى جامعي	16	%40	2	%5	18	%45
	المجموع	35	%87.5	5	%12.5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	5	%12.5	2	%5	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	13	%32.5	1	%2.5	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	11	%27.5	2	%5	13	%32.5
	المجموع	35	%87.5	5	%12.5	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	20	%50	2	%5	22	%55
	ضباط الصف	9	%22.5	2	%5	11	%27.5
	هيئة الرقباء	2	%2.5	1	%2.5	3	%7.5
	المجموع	35	%87.5	5	%12.5	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14)، أنه حسب المستوى التعليمي سجلت أعلى نسبة الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي و الجامعي بنسبة 40% و أخيرا ذوي المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي المستوى الثانوي يرون بأن مديرية الحماية المدنية بالمدية لا تقوم بأنشطة لتقوية شعور العاملين بالانتماء بنسبة 7.5%، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 5%.

أما من حيث الخبرة المهنية نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 32.5%، تليها فئة من 15 سنة فما فوق بنسبة 27.5%، على عكس الموظفين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات التي قدرت نسبتهم ب 15% و تليها فئة من 5 إلى 10 سنة التي قدرت بنسبة 12.5%. أما الموظفين الذين أجابوا بلا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 7.5%.

و من حيث مناصب العمل نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم هي فئة ضباط الأعوان قدرت بنسبة 50%، تليها فئة فئة ضباط الصف التي قدرت بنسبة 22.5%، ثم تليها فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و أخيرا فئة هيئة الرقباء بنسبة 2.5%. أما عن الموظفين الذي أجابوا بلا قدرت أعلى نسبة من قبل ضباط الأعوان و ضباط الصف ب 5%.

يبين لنا هذا الجدول أن المؤسسة تقوم بأنشطة لتقوية شعور الموظفين بالانتماء حيث قدرت الإجابة "نعم" ب87.5%، و هي تمثل من عادات و تقاليد الموجودة في المنظمة و التي يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق الموظفين مما يساهم في تشكيل ثقافة اتصالية، فهي تعكس نظام قيم التنظيمية، و التي بدورها تشجع على إقامة علاقات إيجابية مع الموظفين و الذي منه يحفز الرضا الوظيفي لهم، حيث تعمل على خلق قيم،معتقدات،توقعات،و أعراف تؤثر في الأفراد الموظفين و تجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهم في تحسين و تطوير الأداء بشكل ملاءم و فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و الاتصالية، هذا من خلال تجسيد و تطوير القيم و الاتجاهات و السلوك و المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية و تطوير الأداء الوظيفي الذي يكون أفضل بفضل رضا الوظيفي للموظفين عن عملهم و شعورهم بالانتماء.

جدول رقم (15): يبين أمثلة عن أنشطة التي تقوم بها مؤسسة الحماية المدنية لتقوية شعور بالإنتماء:

الإجابة / المتغيرات		الاحتفالات السنوية		العيد السنوي للمنظمة		فترات استراحة		طريقة استقبال موظف جديد		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	1	%2.5	1	%5	0	%0	5	%12.5
	مستوى ثانوي	12	%30	9	%20	6	%15	5	% 12.5	32	%80
	مستوى جامعي	10	%25	10	% 22.5	1	%10	4	%10	25	%62.5
	المجموع	25	% 62.5	20	%50	8	%20	9	% 22.5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5	% 12.5	2	%5	1	%2.5	2	%5	10	%25
	من 5 إلى 10 سنوات	8	%20	7	% 17.5	2	%5	2	%5	19	%47.5
	من 10 إلى 20 سنة	7	% 17.5	8	%20	2	%5	4	%10	21	%52.5
	من 15 سنة فما فوق	6	%15	3	%7.5	1	%2.5	1	%2.5	11	%27.5
	المجموع	25	% 62.5	20	%50	8	%20	9	%20	40	%100
مناصب	ضباط المرؤوسين	3	%7.5	1	%2.5	0	%0	1	%2.5	5	%12.5
	ضباط الأعوان	10	%25	12	%30	4	%10	5	% 12.5	31	%77.5
	ضباط	9	%	6	%15	3	%7.5	2	%5	20	%50

العمل	الصف		22.5								
	هيئة الرقباء	3	%7.5	1	%2.5	1	%2.5	1	%2.5	6	%15
	المجموع	25	% 62.5	20	%50	8	%20	8	%20	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أنه حسب المستوى التعليمي سجلت أعلى نسبة الإجابة الاحتفالات السنوية كانت من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 30% يليها ذوي المستوى الجامعي بنسبة 25% و أخيرا ذوي المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. و نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة العيد السنوي للمنظمة بنسبة 22.5% من قبل الموظفين ذوي المستوى الجامعي و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي المستوى الثانوي يرون بأن مديرية الحماية المدنية بالمدية تسمح لموظفيها أخذ فترات استراحة قدرت نسبتهم 15%، تليها المجموعة من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي يرون بأن المديرية تقوم بتقوية الشعور بالانتماء لموظفيها من خلال طريقة استقبال موظف جديد بنسبة 12.5%.

أما من حيث الخبرة المهنية نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت الإجابة الاحتفالات السنوية كانت من قبل الموظفين ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 20% و فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 17.5%. نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة العيد السنوي للمنظمة بنسبة 20%من قبل الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة ،و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنة و من 10 إلى 20 سنة فما فوق يرون بأن مديرية الحماية المدنية بالمدية تسمح لموظفيها أخذ فترات استراحة قدرت نسبتهم 5%، تليها المجموعة من المبحوثين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة يرون بأن المديرية تقوم بتقوية الشعور بالانتماء لموظفيها من خلال طريقة استقبال موظف جديد بنسبة 10%.

و حسب مناصب العمل نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت الإجابة الاحتفالات السنوية كانت من قبل الموظفين ذوي مناصب ضباط الأعوان بنسبة 25% و فئة ضباط الصف بنسبة 22.5%. نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة العيد السنوي للمنظمة بنسبة 30%من قبل الموظفين ذوي مناصب ضباط الأعوان. و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي مناصب ضباط الأعوان يرون بأن مديرية الحماية المدنية بالمدية تسمح لموظفيها أخذ فترات استراحة قدرت نسبتهم 12.5%، تليها فئة مناصب الصف بنسبة 5%، تليها المجموعة من المبحوثين ذوي مناصب ضباط الأعوان يرون بأن المديرية تقوم بتقوية الشعور بالانتماء لموظفيها من خلال طريقة استقبال موظف جديد بنسبة 12.5% و فئة ضباط الصف بنسبة 5

يؤكد أغلبية المبحوثين و المقدرة نسبتهم ب 62.5% أن الاحتفالات السنوية من أكثر الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة الحماية المدنية بولاية المدية، ثم تأتي فئة العيد السنوي للمنظمة التي قدرت ب22.5%، بعدها تأتي فئة طريقة استقبال موظف جديد بنسبة 22.5%، و أخيرا فترات الاستراحة بنسبة 20%، و هناك مبحوثين أضافوا أنشطة أخرى تقوم بها الحماية المدنية مثل إحتفال 1 مارس و الذي يمثل اليوم العالمي للحماية المدنية و إحتفال عيد المرأة و إحتفال المتعاقدين و حفلات الترقية.و هذا يوضح أن لمؤسسة الحماية المدنية ثقافة اتصالية قوية من خلال اهتمامها بالاحتفالات التي تعمل على تعزيز قيم معينة و خلق رابطة بين أعضاء المنظمة و الإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جو من التنافس بين الموظفين الذي يؤدي إلى تحسين أداءهم الفردي. كما أن فترات الاستراحة و طريقة استقبال موظف جديد توفر فرصة كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

جدول رقم (16): يبين تقدير و شكر المدير للموظفين:

الإجابة / المتغيرات		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	12	%30	5	% 12.5	2	%5	19	%45.5
	مستوى جامعي	13	% 32.5	2	%5	3	%7.5	18	%45
	المجموع	28	%70	7	% 17.5	5	% 12.5	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	3	%7.5	2	%5	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	5	% 12.5	2	%5	1	%2.5	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	11	% 27.5	2	%5	1	%2.5	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	9	% 22.5	1	%2.5	3	%7.5	13	%32.5
	المجموع	28	%70	7	% 17.5	5	% 12.5	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	15	% 37.5	5	% 12.5	2	%5	22	%55
	ضباط الصف	6	%15	2	%5	3	%7.5	11	%27.5
	هيئة الرقباء	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	المجموع	28	%70	7	% 17.5	5	% 12.5	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) حسب المستوى التعليمي للموظفين ذوي المستوى الجامعي الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم ب 32.5%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 30%، و تأتي في الأخير فئة المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. أما عن الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 5%. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم من قبل الموظفين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 7.5%.

من حيث الخبرة المهنية، نرى أن الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة سجلوا أعلى نسبة ب 27.5%، ثم تليها فئة أقل من 15 سنة فما فوق بنسبة ب 22.5%، وصولا إلى فئة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 12.5% و فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 7.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا قدرت أعلى نسبة ب5% من قبل فئة أقل من 5 سنوات و فئة من 5 إلى 10 سنة و فئة من 10 إلى 20 سنة .كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي خبرة من 15 سنة فما فوق ب7.5%.

و حسب مناصب العمل، نلاحظ أن الموظفين ذوي المناصب ضباط الأعوان الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم أعلى نسبة 37.5%، تليها فئة ضباط الصف ب15% وصولا إلى فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و هيئة الرقباء ب7.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة ضباط الأعوان ب 12.5%، و الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل ضباط الصف ب7.5%.

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه، تبين أن نسبة عالية من المبحوثين تصل إلى 70% أي ما يعادل 28 عامل، يتضح من ذلك أن مديرية الحماية المدنية لولاية المدية بناءا على إجابات أفراد العينة يسودها الاحترام و التقدير بين المدير و الموظفين و الذي يخلق مناخ تنظيمي ملاءم لهم من أجل الإبداع و إيجاد طرق عمل جديدة، فمن الضرورة إهتمام المسؤولين بتقدير و شكر مجهودات الموظفين من خلال مكافئاتهم و تقديم حوافز سواء كانت مادية أو معنوية مما ينعكس ذلك إيجابيا على رضا الموظفين و تقديم أحسن ما عندهم، أما 17.5 % من المبحوثين يرون أن المدير يقوم أحيانا بشكرهم، بينما هناك من يعتقد أن المدير لا يبدي اهتماما كبير بمجهوداتهم و مكافاتهم عليها بنسبة 12.5%، و هذا يدل على وجود علاقة سليمة بين المدير و الموظفين و الذي يساهم في تنمية شعور الموظفين بالولاء للمؤسسة و الانتماء لها.

جدول رقم (17): يمثل تحفيز محيط المؤسسة للموظفين على بذل مزيد من الجهد في العمل:

الإجابة / المتغيرات		دائما		أحيانا		نادرا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	12	%30	5	% 12.5	2	%5	19	%7.5
	مستوى جامعي	12	%30	4	%10	2	%5	18	%45
	المجموع	27	% 67.5	9	% 22.5	4	%10	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	%0	0	%0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	5	% 12.5	2	%5	0	%0	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	8	%20	3	%7.5	3	%7.5	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	8	%20	4	%10	1	%2.5	13	%32.5
	المجموع	27	% 67.5	9	% 22.5	4	%10	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	3	%7.5	1	%2.5	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	11	% 27.5	8	%20	3	%7.5	22	%55
	ضباط الصف	10	%25	0	%0	1	%2.5	11	%27.5
	هيئة الرقباء	3	%7.5	0	%0	0	%0	3	%7.5
	المجموع	27	% 67.5	9	% 22.5	4	%10	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) حسب المستوى التعليمي للموظفين ذوي المستوى الثانوي و الجامعي الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم ب 30%، تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 7.5%، أما عن الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 12.5 %، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 10%. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت نسبتهم من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي و المستوى الجامعي بنسبة 5%.

من حيث الخبرة المهنية، نرى أن الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة و من 15 سنة فما فوق سجلوا أعلى نسبة ب 20%، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة ب 15%، وصولا إلى فئة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 12.5% . أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا قدرت أعلى نسبة ب10% من قبل فئة أقل من 15 سنة فما فوق. كما أن أفراد العينة الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل الموظفين ذوي خبرة من 10 إلى 20 سنة ب7.5%.

و حسب مناصب العمل، نلاحظ أن الموظفين ذوي المناصب ضباط الأعوان الذين أجابوا بدائما قدرت نسبتهم أعلى نسبة 27.5%، تليها فئة ضباط الصف ب25% وصولا إلى فئة ضباط المرؤوسين و هيئة الرقباء بنسبة 7.5%. أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة ضباط الأعوان ب 20%، و الذين أجابوا بنادرا قدرت أعلى نسبة من قبل ضباط الأعوان ب7.5%.

تشير البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن محيط المؤسسة دائما يقوم بتحفيز الموظفين على بذل مزيد من الجهد في العمل بنسبة 67.5%، فيقصد بها البيئة و ظروف العمل و تأثيرها على أداء العامل فهي تؤثر على درجة تقبله لبيئة عمله و بالتالي على رضاه عن عمله، فمن أجل إشباع حاجات الموظفين لابد من توفير الأمان و الإطمئنان و التأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، و لا يقتصر الشعور بالأمان و الاطمئنان على الكيان المادي فقط و إنما أيضا الأمن النفس و المعنوي، و بالتالي يوضح وجود ثقافة اتصالية تهدف على توجيه سلوك الموظفين من خلال خلق ظروف مناسبة لإستقرار العمال و منه يحقق رضا وظيفي عن عملهم.

جدول رقم (18): يبين محافظة مؤسسة الحماية المدنية على العلاقات الاجتماعية:

الإجابة / المتغيرات		نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	مستوى متوسط	3	%7.5	0	%0	3	%7.5
	مستوى ثانوي	17	%42.5	2	%5	19	%45.5
	مستوى جامعي	16	%40	2	%5	18	%45
	المجموع	36	%90	4	%10	40	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	%15	0	% 0	6	%15
	من 5 إلى 10 سنوات	6	%15	1	%2.5	7	%17.5
	من 10 إلى 20 سنة	12	%30	2	%5	14	%35
	من 15 سنة فما فوق	12	%32.5	1	%2.5	13	%32.5
	المجموع	36	%90	4	%10	40	%100
مناصب العمل	ضباط المرؤوسين	4	%10	0	%0	4	%10
	ضباط الأعوان	20	%50	1	%2.5	22	%55
	ضباط الصف	9	%22.5	3	%7.5	11	%27.5
	هيئة الرقباء	3	%7.5	0	%0	3	%7.5
	المجموع	36	%90	4	%10	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18)، أنه حسب المستوى التعليمي سجلت أعلى نسبة الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 42.5% وصولا إلى الموظفين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 40% و أخيرا ذوي المستوى المتوسط بنسبة 7.5%. و في المقابل نجد أن هناك مجموعة من الموظفين ذوي المستوى الثانوي و الجامعي يرون بأن مديرية الحماية المدنية بالمدية لا تحافظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بنسبة 5%.

أما من حيث الخبرة المهنية نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم كانت من قبل الموظفين ذوي خبرة من 15 سنة فما فوق بنسبة 32.5%، تليها فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 30%، على عكس الموظفين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنة التي قدرت نسبتهم ب 15%. أما الموظفين الذين أجابوا بلا سجلت أعلى نسبة من قبل فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 5%.

و من حيث مناصب العمل نرى أن أعلى نسبة سجلت الإجابة بنعم هي فئة ضباط الأعوان قدرت بنسبة 50%، تليها فئة ضباط الصف التي قدرت بنسبة 22.5%، ثم تليها فئة ضباط المرؤوسين بنسبة 10% و أخيرا فئة هيئة الرقباء بنسبة 7.5%. أما عن الموظفين الذي أجابوا بلا قدرت أعلى نسبة من قبل ضباط الصف ب 7.5% تليها فئة ضباط الأعوان بنسبة 2.5%.

تشير البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تحافظ على العلاقات الاجتماعية بنسبة 90 % عن طريق تقديم و تبادل المهام و الحقوق و الواجبات و بواسطة الاجتماعات الدورية و حل المشاكل و من خلال استماع لانشغالات الموظفين، و هذا ما يدل على أن هناك انتماء تنظيمي لدى الموظفين من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية بين المؤسسة و العامين للوصول لنفس القيم و المبادئ التي تهدف إليها الثقافة الاتصالية و التي تعتبر من محددات الرضا الوظيفي لأنها تشعر الفرد بالانتماء للمنظمة و تزيد شعوره بالرضا داخل المنظمة، فالعلاقة الناشئة بين المنظمة و الأفراد الموظفين بها يعكس مدى نجاحها، و الهدف الرئيسي لأي إدارة هو توطيد تلك العلاقات لضمان استمرار القوة العاملة ذات الكفاءة و أهم وسيلة لتحقيق ذلك هي تحقيق درجة من الرضا الوظيفي حتى يعطي العامل كل طاقاته و مهاراته في عمله.

مطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة التي قمت بها بالمؤسسة الحماية المدنية بولاية المدية و المعطيات الكمية التي تحصلت عليها في الدراسة يتبين لنا النتائج التالية:

1-1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء التساؤلات:

1-1-1-مناقشة نتائج التساؤل الأول: إستراتيجية مؤسسة الحماية المدنية في تحقيق الثقافة الاتصالية لتعزيز الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسة أن الإستراتيجية التي تعتمد بها مديرية الحماية المدنية في تحقيق الثقافة الاتصالية لعزيز الرضا الوظيفي هي من خلال:

- تدريب الموظفين لتنمية قدراتهم و مهاراتهم.

- الاهتمام بالمورد البشري مورد هام له قيمة.

- تكوين ثقافة اتصالية قوية التي تحضي بالاستماع لمقترحات الموظفين و مشاكلهم الشخصية .

- إهتمام المؤسسة بأداء الموظفين الذي له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي بإعتبار العامل البشري عنصر مهم في العملية الإنتاجية للمؤسسة.

- من خلال تحقيق المساواة بين الموظفين داخل المنظمة.

1-1-2-مناقشة نتائج التساؤل الثاني: وسائل الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسة أن وسائل الثقافة الاتصالية التي تعتمد عليها مديرية الحماية المدنية في تعزيز الرضا الوظيفي هي:

- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات الذي ينعكس على إحساس العامل بالانتماء إلى المؤسسة، حيث كلما ما شارك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

- اهتمام مديرية الحماية المدنية بولاية المدية بإدارة الوقت.

– تبادل المعلومات مع الآخرين، و هو عنصر هام في تكوين و تطوير ثقافة المنظمة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع و هو من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

– ثقافة اتصالية يسود فيها الاحترام في المؤسسة.

3-1-1-مناقشة نتائج التساؤل الثالث: دور الثقافة الاتصالية في توطيد العلاقات بين المؤسسة و موظفيها:

يتمثل دور الثقافة الاتصالية في توطيد العلاقات بين المؤسسة و موظفيها في:

– إقامة أنشطة تساعد على تقوية شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة التي تساهم في تشكيل ثقافة اتصالية، فهي تعكس نظام قيم التنظيمية، و التي بدورها تشجع على إقامة علاقات إيجابية مع الموظفين و الذي منه يحفز الرضا الوظيفي لهم.

– الحفاظ على العلاقات الاجتماعية السليمة و هذا راجع على توافق قيم الموظفين مع قيم المؤسسة التي تعتبر من أهم مسببات الرضا الوظيفي حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية و تنعكس آثارها على أدائه بشكل عام.

2-1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأهداف:

بناءا على النتائج المتحصل عليها في الدراسة، جاز لي القول أن هذه الدراسة قد حققت الهدف الرئيسي و المتمثل في معرفة إستراتيجية التي تعتمد عليها مؤسسة الحماية المدنية في تحقيق الثقافة الاتصالية لتعزيز الرضا الوظيفي، كما حققت الدراسة الكشف عن وسائل الثقافة الاتصالية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، و كذا تحديد دور الثقافة الاتصالية في توطيد العلاقات الإنسانية بين المؤسسة و موظفيها.

خاتمة

خاتمة:

تختلف الثقافة الاتصالية من منظمة لأخرى، و لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافات المنظمة، فهي تسعى لتشكيل ثقافة خاصة، لتتوافق قيم و معتقدات المنظمة مع قيم الموظفين فيها، فلابد من مراعاة رغبات العاملين داخل المؤسسة لتحقيق الرضا الوظيفي.

تمت معالجة المتغيرين التي تتكون منها هذه الإشكالية، ابتدءا من عموميات حول الثقافة الاتصالية و مفهومها ثم مفهوم الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه، و ختاما بمرحلة التقييم و إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية و هي مؤسسة الحماية المدنية لولاية المدنية، إذ تبين بأنه في الوقت الحالي أن تكوين الثقافة الاتصالية تمثل ذو أهمية كبيرة في بيئة المنظمات أو المؤسسات الجزائرية، فهي نظام من القيم و المعتقدات و المبادئ التي تشكل سلوك العاملين بطريقة ايجابية حتى لا يتغير أداء المنظمة، فالثقافة الاتصالية الجيدة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و تعمل على تعزيزه.

كما جاء الرضا الوظيفي عنصرا مركزيا في هذا البحث، و المراد من ذلك هو توضيح العلاقة بين الثقافة الاتصالية والرضا الوظيفي و دور الثقافة الاتصالية في تعزيزه، لأن ازدياد الإهتمام بالجانب الإنساني وبالآثار التي يتركها العمل على العاملين قد أسهمت في إعطاء موضوع الرضا الوظيفي قدرا كبيرا من الأهمية والعناية في المنظمات الخدمية والإنتاجية معا ، حيث يأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض ،من هذه العوامل نجد الثقافة الاتصالية التي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

من خلال الدراسة هذه التي تمت معالجتها في مديرية الحماية المدنية بولاية المدية تبين بأن مؤسسة الحماية المدنية لها ثقافة اتصالية جيدة الذي بدوره يقوي الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تبني إستراتيجية خاصة لضبط القيم و المبادئ لتحديد سلوك العاملين،و تطبيق مختلف وسائل الثقافة الاتصالية التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها في العمل، و توفير بيئة عمل اجتماعية تتسم بالمعاملة الحسنة، و علاقات يسود فيها الاحترام، لخلق جوا محفزا لتحقيق مستوى من الإنتاجية والاهم من ذلك هو تحقيق رضا عمالها الوظيفي باعتبارهم الطاقة الأولى وهذا ما يعود على المؤسسة بالفائدة ويخلق فيها التوازن وينمي الولاء لدى العمال بالتالي المحافظة على بقاءها والعمل على تحقيق أهدافها في جو من الاستقرار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: قائمة الكتب:

1- المصري أحمد محمد ،**الإدارة الحديثة**،مؤسسة شباب الجامعة،مصر ،2000.

2- ايغلتن تيري ، ترجمة لطفية الدليمي،**الثقافة** ، ط1،دار المدى للنشر ،بغداد،2018.

3- الغول سعدي سعدي ، **مناهج البحث،جميع أقسام العينات و أنواعها**.

4- إبراهيم عامر ،**منهجية البحث العلمي** ، ط،1دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،2012.

5- أحدادن زهير ، **مدخل علوم الإعلام و الاتصال**، ط1،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر.

6- أبو إصبع صالح خليل، **العلاقات العامة و الاتصال الإنساني**، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1998.

7- الجواهري محمد ،**مدخل إلى علم الاجتماع**،جامعة القاهرة،كلية آداب،2007.

8- البارودي منال ،**الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين**، ط1،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،مصر،2015.

9- أبو بكر مصطفى محمد ،**الموارد البشرية(مدخل تحقيق الميزة التنافسية)** ، ط2،الدار الجامعية، ،مصر،2008.

10- بن مرسلي أحمد ،**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال**، ط4،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2007.

11- بدوي أحمد زكي ،**معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**،مكتبة بيروت،لبنان، 1984.

12- بن نبي مالك،**مشكلة الثقافة**، ط4،دار الفكر،دمشق،1984.

13- بحوش عمار, **منهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر,1995.

14- بن نبي مالك،**مشكلة الثقافة**، ط4،دار الفكر،دمشق،1984.

15- بن أحمد بن دريري منير ،**استراتيجيةادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، ط1،دار الابتكار للنشر و التوزيع ،الأردن،2013.

16- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ،**الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني**،المجموعة العربية للتدريب و النشر،2014.

17- زهراوي مريم ،**دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي،(مجلة الباحث الاجتماعي)**،الجزائر ،العدد،2017.

18- سلطان محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2003.

19- صبرينة رماش، **اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق**،دار الأيام للنشر و التوزيع،عمان،2020.

20- طلعت محمود منال، **مدخل إلى علم الاتصال**، جامعة الإسكندرية، 2001-2002.

21- عبد المولى محمد، **علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي**، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1984.

22- عصفور أمل مصطفى ،**قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التنظيم**،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2008.

23- عاشور أحمد صقر ، **السلوك الإنساني في المنظمات**،دار المعرفة الجامعية،مصر،2005.

24- عويد مشعان،**دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي**،دار القلم للنشر والتوزيع،الكويت،1993.

25- عبد اللطيف عصام ،**الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل**،نيو لينك للنشر و التدريب،1،مصر،2015.

26- قاسيمي ناصر ،**الاتصال في المؤسسة** ، ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2010.

27- مصطفى محمد، **الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء**، ط1، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الأردن، 2018.

28- مصطفى نجيب شاويش،**أساسيات إدارة أعمال المكاتب**، ط1،دار زمزم للنشر و التوزيع، ،الأردن،2010.

29- لكحل منيف،**تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي**، ط1،دار المثقف للنشر و التوزيع، ،الجزائر،2018.

ثانيا: قائمة المذكرات:

1- أجغيم الطاهر ، **واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية،(أطروحة دكتوراه،علم اجتماع التنمية)**،علم الاجتماع و الديموغرافيا،العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،جامعة منتوري،الجزائر ،2005-2006.

2- شنوفي نور الدين ،تفعيل **نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية،(أطروحة** جامعة **شهادة دكتوراه،تخصص علوم تسيير)**،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر ،الجزائر ،2005.

3- أبا زيد رياض،الرضا **الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية،أطروحة ماجيستر ،تخصص** ال البيت،الأردن،2000. **إدارة المال و الأعمال)**،قسم الإدارة العامة،كلية إدارة المال و الأعمال،جامعة.

4- أبو علي عمارمحمد ،**العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الصيادلة العاملين في محافظة طرطوس،(أطروحة ماجيستر ،تخصص ادارةالاعمال)**،كلية إدارة الأعمال،الجامعة الافتراضية السورية،سوريا.

5- أبو زيد معزة ادم احمد ، ،**الاتصال التنظيمي و دوره ي تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات العامة (أطروحة الماجيستر ،العلاقات العامة و الإعلان**،كلية الإعلام،جامعة امدرمان الإسلامية،السودان - 2008،2012.

6- العمري عبد المطلب محمد ،**الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية(،رسالة ماجيستر ،قسم الإدارة المال و الاعمال)**،كلية إدارة المال و الأعمال،جامعة ال البيت،الأردن،2000.

7- ال محمد القحطاني، نبيل علي سعد **استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في التوعية الأمنية،(بحث مقدم استكمالا للحصول على درجة الماجيستر في تخصص الإعلام)**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض،2017.

8- بن داود العربي ، ،**فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ،(مذكرة الماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية)**،قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة منتوري،الجزائر ،2007-2008.

9- بووذن نبيلة ،**محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند** للدافعية،**(مذكرة الماجيستر ،تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية)**،قسم علم النفس

وعلـوم التربيــة و الارطوفونيا،كليــة العلــوم الإنســانية و العلــوم الاجتماعية،جامعــة محمــود منتــوري قسنطينة،الجزائر،2006-2007.

10- بلقاسـم كنـزة ، **فعاليــة الاتصــال الــداخلي فــي تحســين المهــام الإداريــة داخــل المؤسســة الخدماتية،(شــهادة الماجيستر،إتصــال وعلاقــات عامــة)**،قسـم العلـوم الإنسـانية،كلية العلـوم الإنسـانية والإجتماعية،جامعة العربي بن مهيدي،الجزائر،2015-2016.

11- حديــدان زهيــر ، **مـــدخل علـــوم الإعـــلام و الاتصـــال**، ديــوان المطبوعــات الجامعيــة، ط1،الجزائر .**ماجيستر،تخصص الإدارة و التسيير الرياضي)**،جامعة المسيلة،الجزائر،2013-2014.

12- سـالم إليـاس ،**تـأثير الثقافــة التنظيميــة علــى أداء المــوارد البشــرية،(مذكرة شــهادة الماجيســتر تخصــص إدارة الأعمـــال)**،قسـم العلـوم التجارية،كليـة العلـوم الاقتصـادية و علـوم التسـيير و العلـوم التجارية،2005-2006.

13- عيساوي وهيبة ،**أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،(مذكرة الماجيستر،تخصص حوكمت الشـــركات)**،قســم إدارة الأفــراد و حوكمــت الشــركات،كلية العلــوم الاقتصــادية و العلــوم التجاريــة و التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد،الجزائر،2012/2011.

14- يونسي مختار ،**الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي،(مذكرة الماجيستر،تخصص تنظيم و عمل)**،قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة محمد خيضر،الجزائر،2015/2014.

ثالثا: قائمة المجلات:

1- أحمد نصر وسام محمد ،**الاتصال الداخلي و تطوير المؤسسات الجامعية، (المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي)**،الجزائر ،العدد 4.

2- العابد ليندة، **دور الممارسة السلطوية في تشكيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية،(مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية)**،العدد4،2021.

3- المعايطه عبد الله خالد سليم ،**الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين،(مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية والقانونية)**،الأردن،العدد 2،ابريل 2017.

4- الشمري سعود عبد العزيز ،**ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة،(مجلةالكهرباء)**،العدد8،الجزائر ،2013.

5- اكرور سهام ،**تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي،(مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية)**،الجزائر ،العدد14،حيزران 2018.

6- المريشد مؤيد مقضي ،**الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات،(مجلة رسالة المكتبة)**،الأردن،العدد2،حيزران 2004.

7- بلقاضي أمين ،**الاتصال الداخلي في المؤسسة(،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية)**،الجزائر ،العدد3.

8- بلمير سارة، **دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي،(مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية،)** الجزائر ،العدد03، جويلية 2021.

9- بشتة حنان ،**الصدق و الثبات في البحوث الاجتماعية،(مجلة الدراسات في علوم الإنسان و المجتمع)**،الجزائر ،العدد 2،جوان 2020.

10- بوساحية هشام، **دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، (مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية)**، الجزائر ، العدد 03،أكتوبر 2021.

11- بوالشوش كمال،**إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي،(مجلة أبحاث نفسية و تربوية)**،الجزائر ،العدد10،جوان 2017.

12- تواتي طارق ،**ثقافة المؤسسة و بناء الهويات المهنية للعامل بالمؤسسة الجزائرية،(مجلة العلوم الاجتماعية)**،الجزائر ،العدد 10،جانفي 2015.

13- حرارية عتيقة، **تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، (مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات)**، الجزائر ، العدد1، 2013.

14- حجار مرهون إيمان ،**القيادة الإدارية و علاقاتها بالرضا الوظيفي،(مجلة معارف)**،الجزائر ،العدد 1،جوان 2019.

15- خلفة سارة، **آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، (مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية)**، الجزائر ،العدد2، جوان 2019.

16- دريوش نور الهدى ، **تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي ،(مجلة اقتصاد المال و الأعمال)** ،الجزائر ،العدد1،جوان2020.

17- رويم فانزة ،**معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، (مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية)** ،الجزائر ،عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.

18- زهراوي مريم ،**دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي،(مجلة الباحث الاجتماعي)**،الجزائر ،العدد،2017.

19- زوزو رشيد ،**الثقافة التنظيمية الانتقال ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة،(مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية)**،الجزائر ،العدد التاسع.

20- سبع فضيلة، **مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (مجلة المعارف)**،الجزائر ، العدد19،ديسمبر 2015.

21- عيشاوي وهيبة ،**الثقافة التنظيمية في المؤسسة (،مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية)**،الجزائر ،العدد 7،تشرين الأول 2016.

22- قمو سهيلة ،**أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،(المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية)**،الجزائر ، العدد2،جوان 2016.

23- منصور حنان،**الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة،(مجلة الحوار الثقافي)**،الجزائر العدد2017،2.

24- مثنى يونس عبد الله،**الحوافز و أثرها في الرضا الوظيفي،(مجلة تنمية الرافدين)** ،العراق،العدد2010،7.

25- محمودي محمد بشير ، **وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة،(مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي)**،الجزائر ،العدد2،جوان 2021.

26- مسيلتي عويشة، **الثقافة التنظيمية و تأثيرها على السلوك التنظيمي، (مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية)**، الجزائر ، العدد 12،تموز 2017.

27- منماني نادية ،عقاقنية مهاء،**الاتصال المؤسساتي ضمن المتطلبات الرئيسة لترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية، (مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية)**،الجزائر ،العدد 3،سبتمبر 2021.

28- ملال نصيرة ، **الاتصال الداخلي في المؤسسة(،مجلة الحوار الثقافي)**،الجزائر ،العدد30،1 يونيو 2015.

رابعا: المواقع الالكترونية:

1 -https://alcafe.wordpress.com.

الملاحق

الملحق الأول: إستمارة إستبانة خاصة بالموضوع: دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين

وزارة التعليم العالي البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

- استمارة إستبانة خاصة بموضوع:

دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين
دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بالمدية

- في إطار إعداد مذكرة تخرج لمستوي الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة حول" دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي ، دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بولاية المدية
- يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذه الاستمارة بغرض ملئها، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم لا تستخدم إلا لأغراض علمية، ولكم منا جزيل الشكر والاحترام لحسن تعاونكم.

من إعداد: حنان بن شنب

الموسم الجامعي:2021 /2022

البيانات الشخصية:

1- المستوى التعليمي: مستوى متوسط ☐ مستوى ثانوي ☐ مستوى جامعي ☐

2- الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 20 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

3- المنصب في العمل: .....

1/ المحور الأول: إستراتيجية مديرية الحماية المدنية بولاية المدية في تحقيق الثقافة الاتصالية لتعزيز رضا الوظيفي للموظفين

1) هل تقوم مديرية الحماية المدنية بولاية المدية بتوفير برامج لتنمية قدرات و مهارات الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

2) هل تعتقد أن مديرية الحماية المدنية بولاية المدية تنظر إلى الموظفين كمورد هام له قيمة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

3) هل تقوم المديرية بالاستماع لمقترحاتك و مشاكلك الشخصية؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

4) هل في رأيك تهتم المؤسسة بالأداء الذي تقوم به؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

5) هل تعتقد أن هناك مساواة بين الموظفين داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة "لا"، كيف ذلك: .....

2/ محور الثاني: وسائل الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي

1) هل تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

2) إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل المشاركة في اتخاذ القرارات؟

المشاركة في حل مشكلات العمل. ☐ المشاركة في صنع القرارات. ☐

المشاركة في بناء الخطط التطويرية للعمل ☐ المشاركة في القرارات الإدارية. ☐

قرارات أخرى تذكر:.....

3) هل تهتم المؤسسة بإدارة الوقت؟ (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

4) هل تقوم بتبادل المعلومات مع الآخرين؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

5) هل تعامل باحترام داخل المنظمة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

3/ دور الثقافة الاتصالية في توطيد العلاقات بين المؤسسة و موظفيها

1) في رأيك هل تهتم مديرية الحماية المدنية بولاية المدية بإقامة أنشطة لتقوية شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

2) إذا كانت الإجابة " نعم"، ما هي أهم هذه الأنشطة ؟

الاحتفالات السنوية ☐ العيد السنوي للمنظمة ☐

فترات الاستراحة ☐ طريقة استقبال موظف جديد ☐

أنشطة أخرى تذكر: .....

3) هل يقوم المدير بتقديرك و شكرك لما تقوم به من جهد؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

4) هل ترى أن محيطك في العمل يدفعك و يحفزك على بذل مزيد من الجهد في عملك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

5) في رأيك هل تحافظ مؤسسة الحماية المدنية على العلاقات الاجتماعية ؟

☐ نعم ☐ لا

- كيف ذلك ؟

.....

.....[1]

شكرا لكم على حسن تعاونكم

[1] تم تحكيم أداة الاستمارة من طرف أستاذ الدكتور موسى العيدي و أستاذ الدكتور رابح قاسيمي يوم 10و 11 ماي 2022.

الملحق الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

