الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس _المدية_
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

تأثير الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الخدماتية

دراسة مسحية على مؤسسة اتصالات الجزائرالمدية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة

من اعداد الطالبين:

- بن عروس أيوب
- محمدي أيوب

تحت اشراف الدكتورة:

- صفرة الهام

السنة الدراسية:

2022/2021

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Yahya Fares Université, Médéa

Collège of Humanités and Social Sciences

Département of Media and Communication Sciences

Communication and Public Relations major

The effect of internal communication on achieving job satisfaction among employees in the service organization

A field study on Algiers Telecom - Medea

Supplementary note for obtaining a master's degree in media and communication sciences, specialization: communication and public relations

Prepared by the two students:

- Ben Arous Ayoub
- Mhamadi Ayoub

Under the supervision of DR:

- Safra Elham

academic year:

2022/2021

الإهداء

كل الكلمات لا يمكن أن تعبر عن الامتنان، الحب، الاحترام، التقدير، إنه بكل بساطة: أهدي هذا العمل إلى:

امي العزيزة صيد نعيمة

المرأة التي اعطتني الحياة، رمز الحنان، التي انارت دربي بنصائحها، وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب، والبسمة الى من زينت حياتي بضوء البدر، وشموع الفرح، الى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي، الى من علمتني الصبر والاجتهاد، الى الغالية على قلبي.

والدي العزيز بن عروس محمد

لا يمكن لأي تفاني أن يعبر عن الحب والتقدير والتفاني والاحترام الذي أحمله لك دائمًا. لا شيء في العالم يستحق المجهودات المبذولة ليلًا ونهارًا لتعليمي ورفاهيتي، هذا العمل ثمار تضحياتك التي قدمتها لتعليمي وتكويني على مدار هذه السنوات.

أخواتي المحبوبات

أسيل، اميرة، حياة، حبيبة، إلى كل اللحظات التي أمضيتها معكم أخواتي، كعربون تقديري العميق للمساعدة التي قدمتموها لي لقد دعمتموني وشجعتموني، ورفيقة دربي الغالية ريان.

عائلتي كلها واصدقائي، التي هي مصدر كبريائي، والتي أدين لهم بكل سعادتي ونجاحي.

كل أساتذتي منذ سنوات دراستي الأولى.

كل أولئك الذين يشعرون بأنهم عزيزون علي والذين لم أذكرهم.

كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في جعل هذا العمل ممكنًا.

ب.أيوب

الإهداء

أهدي عملي هذا الى:

والدي العزيز محمدي سليم

قد كنت دائمًا بالنسبة لي مثالًا للأب المحترم والصادق، شكرا لك أبي تعلمت منك معنى العمل والمسؤولية، أود أن أشكرك على حبك وكرمك وتفهمك ... كان دعمك لي طوال حياتي، لا يمكن لأي تفاني أن يعبر عن الحب والتقدير والاحترام الذي كنت أحظى به دائمًا.

امي الغالية ونوغي دليلة

إلى من منحتني الحياة وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أدامها الله لي.

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي، اخوتي واخواتي.

إلى رفيقة دربي الغالية س، ب.

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي، أصدقائي.

إلى كل من علمني، وأخذ بيدي، وانار لي طريق العلم والمعرفة.

م.أيوب

كلمة شكر وعرفان

لله الحمد كله والشكر كله ان وفقنا واهمنا الصبر على المشاق وأعطانا الإرادة والصحة والصبر لإنهاء هذا العمل المتواضع

نود أن نشكر مروجنا الدكتورة صفرة الهام لتوجيه هذا العمل، على مشورتها القيمة، وتوجيهاتها، وتشجيعها، وتوافرها، ومساعدتها وإرشاداتها.

نشكر أيضًا مشرف التدريب لدينا، رئيس الخدمات في مجموعة اتصالات الجزائر على أخلاقه العالية واحترامه الكبير لنا، شكرًا لك على الوقت الذي كنت فيه لطيفا بما يكفي لتكريسه لنا، قدم لنا العديد من الإجابات والتفسيرات على المستوى النظري ومستوى الكمبيوتر وكان مساعدة كبيرة خلال تدريبنا.

نود أن نشكر بحرارة مديري وطاقمي اتصالات الجزائر- المدية على ترحيبهم وثقتهم.

كما نرفع كلمة شكر الى كل معلم افادنا بعلمه، من اولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما نشكر كل من مد يد العون من قريب او بعيد على تطوير هذا العمل.

خالص شكرنا وتقديرنا لعائلاتنا التي دعمتنا وشجعتنا طوال هذه السنوات.

وفي الاخير لا يسعنا الا ان ندعو الله عز وجل ان يرزقنا السداد، والرشاد، والعفاف، والغنى، وان يجعلنا هداة مهتدين.

الفهرس

مقدمـــــــة ..... أ

الاشكالية 2

فرضيات الدراسة 4

اهداف الدراسة 4

اهمية الدراسة 5

تحديد المفاهيم 5

الدراسات السابقة 8

منهج الدراسة 14

المبحث الاول: ماهية الاتصال الداخلي 17

المطلب الاول: مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه 17

المطلب الثاني: اهمية الاتصال الداخلي وأهدافه 19

المطلب الثالث: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي. 22

المطلب الرابع: شبكات الاتصال الداخلي 35

المبحث الثاني: مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه 42

المطلب الأول: مهارات الاتصال الداخلي 42

المطلب الثاني: مقومات الاتصال الداخلي 44

المطلب الثالث: معوقات اتصال الداخلي 45

المطلب الرابع: طرق تحسين الاتصال الداخلي 47

خلاصة الفصل 48

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي 73

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي 73

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي 75

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي 76

المبحث الثاني: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي 92

المطلب الأول: ابعاد الرضا الوظيفي 92
المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي 96
المطلب الثالث: محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي 98
المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي..... 107
المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في المنظمة..... 108
المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي..... 110
المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي..... 112
خلاصة 116
المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية 74
المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة 74
المطلب الثاني: نشأة المؤسسة..... 75
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية "*"DOT..... 75
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية..... 79
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة..... 79
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات..... 80
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة 82
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية 88
المبحث الرابع: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة..... 113
المطلب الأول: المقابلة مع المدير المكلف بخلية الاعلام و الاتصال..... 117
المطلب الثاني: المقابلة مع مدير اتصالات الجزائر–المدية– 119
الخاتمة..... 120

مقدمة

مقدمـــــــة

يعد الاتصال أحد أهم المتغيرات الأساسية والحيوية التي تلعب دورا هاما في مختلـــ المجالات والأصعدة، وذلك راع إلى طبيعة ما يقدمه ويسهم به في مجال التفاعل البشري والإنساني، إذ لا يمكـــن للفرد أن يستغني عنه في تواصله مع محيطه الخارجي وسعيه لتلبية مختلف احتياجاته ومصالحه، إذ يعـــد أهم وسيلة للتفاعل والتواصل إذ يعمل على خلق الحركية داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسســـة بصـــفة خاصة والتي تعتبر تجمعات تنظيمية بشرية تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة وكذا خدمة المؤسسة وتحقيـــق مصالحها ومخططاتها، فهو بمثابة حلقة الربط والوصل والربط بي مختلـــف الأفراد فـــي مســـتوياتهم التنظيمية المتعددة، عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية المتوفرة وكـــذا مجموعة مـــن الشـــبكات المستخدمة حسب نوع وطبيعة المؤسسة التي تسعى للوصول لأهدافها التي يساهم فيها الاتصال الـــداخلي بدرجة كبيرة، هاته الأهداف التي لا يمكن لها أن تتحقق إذا لم يكن هناك إمكانيات مادية وبشرية، خاصـــة تلك المتعلقة منها بالمورد البشري أي العمال والموظفين الذي يمكن اعتبارهم إحدى أهم حلقات الإنتاج والتنمية داخل المؤسسة، إذ يعد الاهتمام بها وتحفيزها وتشايعها وكذا توفير وتهيئـــة مختلف الظروف الملائمة لتأدية مهامها أحد أهم مسببات ومتغيرات تحقيق الرضا الوظيفي التي يلعب الاتصال الـــداخلي دورا هاما في تحقيقها.

ولذلك جاءت هذه الدراسة وهدفت إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي المعتمد والمجسد من طرف إدارة جامعة المدية في تحقيق رضا الموظفين والعاملي بها.

قسمت الدراسة إلى ثالث (3) أطر:

مقدمة

- **الإطار المنهجي**

والذي تضم الخطوات المنهجية العلمية المتبعة في دراستنا إذ تشـــكل مـــن مجموعة من العناصر المنهجية والتي تمثلت في إشكالية الدراسة، تليها التساؤلات، بعدها الفرضيات، ثم الأهداف العلمية والعملية والتطلعية، وكذا أهمية هذه الدراسة، بعدها الدراسات السابقة الجزائرية والعربية، ثم منهج الدراسة، وأخيرا المدخل النظري للدراسة.

- **الإطار النظري**

قسمناه إلى فصلين:

الفصل الأول كان حول مدخل الى الاتصال الداخلي والذي قسم الى مبحثين:

المبحث الأول كان حول ماهية الاتصال الداخلي الذي ضم 4 عناصر تمثلت في: مفهوم الاتصال الـــداخلي وكذا خصائصه، أهميته وأهدافه، أنواعه ووسائله، ليختم هذا المبحث بشبكاته.

أمـــا فيما المبحث الثاني كان حول مهارات ومقومات الاتصال الوظيفي إذ احتوى على 3 عناصر بدءا بمهارات الاتصال الداخلي، ثم مقوماته، بعد ذلك معوقاته وطرق تحسينها.

الفصل الثاني كان حول الرضا الوظيفي والذي قسم الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تمثل في ماهية الرضا الوظيفي إذ احتوى على 3 عناصر تمثلت في: مفهوم الرضا الوظيفي وكذا أهميته ونظرياته.

مقدمة

المبحث الثاني كان حول أبعاد ومقاييس الرضا الوظيفي الذي ضم 3 عناصر بدءا بأبعاد الرضا الوظيفي ثم قياسه بعد ذلك محدداته ومؤشراته.

المبحث الثالث تمثل في دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي الذي ضم 3 عناصر تمثلت في دوره وأهميته ثم تأثيره.

- **الإطار التطبيقي**

وهو الجانب الميداني لدراستنا هذه ضم في بدايته منهجية الدراسة المتبعة، وطبيعتها، ثم بناء أداة هذه الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة، ثم صدق وثبات الاستبيان، بعدها قام بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، بعدها الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة، بعد ذلك وجهات نظر الموظفين حول واقع هذا الاتصال، واخيرا تقديم ومناقشة الفرضيات.

الإطار المنهجي للدراسة

- الإشكالية
- فرضيات الدراسة
- اهداف الدراسة
- اهمية الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة
- منهج الدراسة

الاشكالية

عرفت البشرية الاتصال مند قديم الزمان، حيث يعتبر نشاط انساني قد رافق حياة الانسانية مند البداية، ومع توالي العصور زادت اهميته في تسهيل نمط عيشهم وتحقيق مصالحهم.

يعد الاتصال من اهم العوامل التي انشات علاقات اجتماعية بين الافراد وان الحاجة اليه جعلنه يمر بعدة مراحل من اجل التطور المستمر، حيث سهلت للأفراد تنظيم وتنسيق الاعمال عن طريق تبادل المعلومات وأفكار والتي تشكل مضمون الاتصال.

إذن فالاتصال ضرورة انسانية واجتماعية، حاجة الانسان له في مختلف المجالات لا تقل اهمية عن حاجته لمتطلبات اخرى كالسكن والغذاء وبحكم ان الانسان لا يستطيع العيش معزول عن افراد المجتمع، فلا بد له ان يدخل في علاقات مختلفة المستويات ذلك لأن الاتصال في النهاية هو تطوير وتقوية العلاقات الانسانية في المجتمع.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ القدم، فما بالك اليوم خاصة مع التطور التكنولوجي وتقدم المجتمعات والرقي الحضاري الذي يشهده عالمنا اليوم، فأصبح الاتصال يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات.

وباعتبار ان المؤسسة منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين بها تربطهم وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فانه لا يمكن تصور وجود تنسيق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه.

ومنه أصبح الاتصال الداخلي عنصر اساسي في قيادة وتنظيم المؤسسة، كونه أحد العوامل التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق اهدافها والوصول الى حل لمختلف مشاكلها،

ويكمن دوره في تسيير وتنظيم العلاقة داخلها، ويمكن القول بان الاداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات المادية ومنها ما هو معنوي مرتبط اساسا بالعلاقة الانسانية والمعاملات داخل المؤسسة، فالعاملون داخل المؤسسة بحاجة ماسة للمحفزات المعنوية التي تعتبر ذات اهمية بالنسبة لكل عامل.

إذا على قدر ما يكون الاتصال الداخلي فعال تكون النتائج مبنية بصفة ايجابية في تطوير مستوى الاداء الوظيفي للعاملين وتوفير محيط عمل يسوده التفاعل والتواصل الفعال والناجح داخل هذا المحيط.

وجاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على التأثير الفعال لدى الموظفين بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية من خلال اجراء دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المدية لإعطاء وصف واقعي حول ظاهرة الاتصال الداخلي وتأثيره في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين في المؤسسة، ومن هذا المنطلق يمكننا طرح المشكلة الخاصة للبحث كما يلي:

كيف يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى للموظفين في المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر، المدية؟

وهذا ما يجرنا لطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية والتي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ما هي انواع الاتصال الداخلي المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟

- ❖ فيما تتمثل الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟
- ❖ ما هو واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟

فرضيات الدراسة

- يمكن للاتصال الداخلي تحقيق الرضى الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر
- لا يمكن ان يتحقق الرضى الوظيفي في ظل وجود عوائق في منظومة الاتصال الداخلي في المؤسسة

اهداف الدراسة

- ❖ **اهداف علمية**

- اظهار مدى تأثير الاتصال الداخلي بين الموظفين في المؤسسة الخدماتية وتجاوبها معهم.
- اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية اتخاذ القرارات.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية–

- ❖ **اهداف عملية**

- خلق طريقة تنتهجها المؤسسة دون التقيد بنظام معين تم وضعه من اجل ارضاء عمال القائمين على العمل.

- تحقيق ليونة ومرونة على مستوى انظمة المؤسسة والذي تكون سلاح ذو حدين وقد يكون ناجع وقد يكون هدام إذا رأى الموظف فجوة في النظام من اجل اشباع رغباته.
- سعي المؤسسة لدراسة الموظفين فردا فردا من كل الجوانب لفرض قوانين لهم فهيكلة المؤسسة لن تستطيع الجمع بين مرونة وصرامة معا.
- السعي لفرض الانظمة المؤسساتية لقوانين قابلة للتغير حسب ظروف كما يكون الموظف قابل للتغيير حسب حالته والموظفين لن يحققا التوافق الا بالعلاقة السليمة بينهما.

❖ **اهداف تطلعية**

- تحسين حالة وظروف العمل في المؤسسة من اجل الرقي بالمستوى المعيشي للعامل والمستوى المؤسساتي
- تحقيق ترقيات للعمال وعدم خلق جمود وركود في نظام المؤسسة ووضع قوانين محفزة للرقي بالعمل
- العمل على خلق نطاقات شغل متنقلة للمؤسسة من اجل تحسين نفسية الموظف وتأسيس توامات مع مؤسسات اخرى.

اهمية الدراسة

- التعرف على المهام الذي يلعبه الموظف المكلف بالاتصال لدى المؤسسات الخدماتية داخل المؤسسات.
- ابراز دور الاتصال الداخلي بين الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المدية.

- معرفة نوع علاقة المؤسسة مع جماهيرها.

تحديد المفاهيم

1/ التأثير :

أ- لغة: ترك الأثر في الشيء، وأثر في الشيء أي وضع فيه أثرا.

ب- اصطلاحا: عبارة عن توجيهات لنشاطات المؤسسات أو الأشخاص الى المكان الصحيح، عبر استعمال الأنشطة الإدارية الأساسية، مثل التواصل والقيادة والتنظيم، ومن الجدير بالذكر أن هذا المفهوم حصر التأثير بالعمليات الإدارية فقط، بينما تخصصاته غير منحصرة بالإدارة فقط.

إجرائيا:

هو نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين سببين، وهما المؤثر والمتأثر، بحيث يقوم بإنتاج رد فعل معين عند المؤثر، التأثير يحتاج لحصوله الى تفاعل بين المؤثر والمتأثر.

2/ الاتصال:

أ-لغة: أصل كلمة اتصال في اللغة العربية مشتق من الفعل الثلاثي "وصل" والمضارع منه «يصل" ويقال وصل

الشيء "أو "وصل الى الشيء وصولا" أي بلغه وانتهى اليه. [1]

ب-اصطلاحا: يعرف الاتصال بانه للالتقاء والاحتكاك والاشتراك، وقد وردت للدارسين تعاريف مختلفة للاتصال، نذكر منها ما يلي: [2]

[1] حسن شحاته، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، (القاهرة: دار المصرية اللبنانية)، ص 21-22

[2] أحمد عيساوي: مدخل علوم الاعلام والاتصال، طبعة 1، (القاهرة: دار الكتاب الحديث 2014)، ص 17-18.

عرفه "هوفلاند": " ان الاتصال هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات ويواقعه في ذلك كل من "ريدفايلد" الذي يرى بأن الاتصال هو المجال المتسع لتبادل الحقائق والخبرات والآراء والمعلومات بين أفراد المجتمع الإنساني".

3/ الاتصال الداخلي:

أ-اصطلاحا:

"هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى الى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم الى أعلاه على شكل شكاوي و اقتراحات وطلب اجازات أو ترقيات أو طلب معلومة، أو قد تكون على اتصال أفقي بين المدراء في نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل اهداف المؤسسة و تحقيقها".[1]

في حين يعرفه إبراهيم عبد العزيز شيخا:" الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري". [2]

أي تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات

ومن جهة أخرى عرفته الباحثة ماري ايلان و استيفان :"أن الاتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف باختلافها". [3]

[1] محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص58-59.

[2] رضوان بلخيري وسارة الجابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2003)، ص 16.

[3] رضوان بلخيري: مدخل الى الاتصال المؤسساتي، (الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015)، ص 77.

أي أنه يتم الاتصال الداخلي في المؤسسة بالأفعال الاتصالية والجو السائد بالمؤسسة، وكذلك استغلال كل الوسائل الاتصالية من أجل تسهيل العمل داخل المؤسسة.

ب-اجرائيا:

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمهارات من طرف للآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخصا أو جماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4/ الرضا الوظيفي:

أ-الرضى:

لغة: هو مصدر لرضي ورضا ومعناه القبول والموافقة والارتياح، أي رأى فيه ما يسره وما يعجبه.[1]

الوظيفة: تعني مهنة أو عملا أو مكانة ما أو مجموعة مهام في مركز معين.

أما عن الرضا الوظيفي فقد تنوعت الآراء وتعددت في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، ومن بين التعاريف الرائدة:

عرف أحمد عرات راجع أن " الرضا الوظيفي يرجع الى طائفة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية، تسود أعضاء الجماعة فتؤثر في سلوكهم تأثيرا حسنا". [2]

وعرفه أحمد ماهر بأنه: "الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الآخر، وسياسة المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمسؤولين، وفرص النمو والترقية، وفرص تحقيق الذات. [3]

ب-اجرائيا:

---

[1] مرشد الطلاب، قاموس عربي عربين، (الجزائر: دار ابن رشد للنشر والتوزيع، 2003)، ص 439

[2] أحمد عزات راجح: علم النفس الصناعي، (مصر: دار القومية للنشر والتوزيع، 1965)، 40.

[3] أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية)، 2013، ص 47.

يتبين لنا ان الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد باعتبار محصلة الاتجاهات المختلفة يحملها الفرد نحو مهنته، وهو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح، أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل

الدراسات السابقة

تقتضي الدراسات العلمية السليمة في مجال البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على التراث العلمي، او ما يسمى بالدراسات السابقة في مجال البحث العلمي او المشابهة وتنطوي الدراسات السابقة على اهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، وذلك ان المعرفة العلمية مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ما هي الا امتداد للمعارف السابقة، وفيما يلي اشارة الى اهم البحوث والدراسات التي نراها أكثر ارتباطا بموضوع دراستنا هذه.

أ-الدراسات الجزائرية

1- الدراسة الاولى

دراسة تحت عنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء العنصر البشري في المؤسسة" دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع boverq gpl من اعداد الطالبة حياة بلحجار تحت اشراف الاستاذ –سعيد لهواري–لسنة 2014/2013

انحصرت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي كيف يمكن للاتصال الداخلي ان يؤدي دورا فعالا في تحسين اداء العنصر البشري في المؤسسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم الملاحظة والمقابلة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من 48 فردا.

هدفت الدراسة الى تقديم دراسة وصفية تحليلية لطبيعة الاتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بأداء العنصر البشري للوصول الى وجود علاقة تأثير وتأثر بينهما، كما تهدف الدراسة الى معرفة الاستراتيجية الاتصالية الواجب اتباعها من اجل تحسين الاداء في وحدة غاز البترول وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين من اجل نقل المعارف والخبرات.

-تقنيات الاتصال الحديثة تساعد في عملية الاتصال فيما بينهم من حيث السرعة والفعالية والدقة في العمل -عملية نقل المعلومات-

-الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية يعتبر فقط وسيلة لتسهيل الاعمال ولم يرقى الى اعتباره وظيفة داخل المؤسسة تهتم بتخطيط وتطوير العملية الاتصالية لها.

-يعتبر الاتصال الداخلي عاملا مؤثرا في اداء العاملين وتفعيله داخل المؤسسة.

-جاءت هذه الدراسة مطابقة لدراستنا الحالية، حيث تناولت كلتا الدراستين دور الاتصال الداخلي في تحقيق الحسن والرضى الوظيفي داخل المؤسسات، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء كل من الاشكالية وكذلك وضع الفرضيات الملائمة للدراسة اضافة الى كونها منهل علمي يثري دراستنا في الفصل النظري.

اما الاختلاف فيمكن لمسه في كون ان هذه الدراسات كانت المعالجة فيها من الجانب الاقتصادي كونه يعكس تخصص الباحث، في حين ان دراستنا الحالية نراعي فيها التخصص الذي ندرسه وهو تخصص الاتصال والعلاقات العامة.

2- الدراسة الثانية

دراسة تحت عنوان "دور الاتصال في تطوير اداء العمال في المؤسسة –دراسة ميدانية بمؤسسة الصرف الصحي بالميلية" من اعداد الطالبة –سامية بوكيحل– تحت اشراف الاستاذ "مصطفى شربال" لسنة 2015/2014

انحصرت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي هل يساهم الاتصال في تطوير اداء العمال.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم كل من المقابلة والاستمارة والملاحظة وبعض الوثائق كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع دراسته 66 فردا تم اختيارهم بواسطة العينة الطبقية التناسبية.

اهداف الدراسة تمحورت حول التعرف على ماهية الاتصال ومحدداته وطرق تحسين وتطوير الاداء وكذا ضرورة الاتصال في تطوير الأداء، واستراتيجية اتصال المؤسسة بإبراز انماطه وانواعه وبعده السيكولوجي والاجتماعي، ومن نتائج هذه الدراسة:

–وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد في الاتصال التنظيمي بها دور في انسياب المعلومة بين الادارة والعمال

–يساعد الاتصال الصاعد المتمثل في الشكاوى والاقتراحات في تحسين العلاقة بين العمال والإدارة.

–المعاملة الحسنة بين العمال تؤدي الى تنسيق وتعاون وتبادل المعلومات وتجاوز المشاكل.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية، حيث تناولت كلتا الدراستين الاتصال الداخلي و الاداء الوظيفي و قد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الاشكالية و كذلك وضع الفرضيات الملائمة للدراسة اضافة لكونها بمثابة منهل علمي يثري دراستنا.

اما الاختلاف فيكمن في ميدان الدراسة، وكذا طريقة معالجة الظاهرة المدروسة والنتائج المتوصل اليها.

ب-الدراسات العربية

1- دراسة اولى:

دراسة تحت عنوان " الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الامن الجنائي في مدينة الرياض" قام بها -علي حسين الشهري-تحت اشراف الدكتور -عبد الله الماحي- لسنة 2005.

انحصرت مشكلة الدراسة في الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الامن الجنائي في مدينة الرياض، حيث تؤثر الاتصالات سلبا او ايجابا على اداء العاملين تبعا لسهولتها وانسيابها بين المستويات الادارية المختلفة.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي كما اعتمد على الانسانية كأداة للدراسة وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها 122ظابطا من ضباط الامن الجنائي بمنطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الاتصالات الادارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الامن الجنائي وكذا دور تقنيات الاتصال المستخدمة في الامن الجنائي في رفع مستوى الاداء الوظيفي لمنسوبيه، ومن بين نتائج هذه الدراسة:

-تلعب الاتصالات الادارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الامن الجنائي في مدينة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الايجابية التالية الدقة في انجاز المهام، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، توفير الوقت والجهد.

-تؤدي تقنيات الاتصالات في الامن الجنائي دورا مهما في رفع مستوى الاداء الوظيفي لمنسوبيه وذلك من خلال

-سرعة ودقة ابلاغ القيادة بتطورات المشكلات الامنية والسرعة في ايصال التعليمات والحصول على المعلومات

بالنسبة لهذه الدراسة فإنها تتشابه مع دراستنا في انها ركزت على الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي، لكنها تختلف مع هذه الدراسة في انها ركزت على منسوبي الامن الجنائي في مدينة الرياض بخلاف دراستنا التي ركزت على العاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بالجزائر وبالتالي التوصل الى نتائج تختلف عن الأخرى.

2- الدراسة الثانية :

دراسة تحت عنوان " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء دراسة تطبيقية على ضبط العاملين بالمن العام " من اعداد الطالب-محمد بن علي المانع- تحت اشراف الاستاذ – عبد الرحمان بن ابراهيم الشاعر لسنة 2006.

وقد لخصت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: الى أي مدى يساهم استخدام تقنيات الاتصال في تحسين الاداء في جهاز الامن العام.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم استخدام اسلوب العينة العشوائية، حيث تم اخذ عينة عشوائية بسيطة يمثل حجمها 40% من افراد مجتمع الدراسة.

وهدفت الدراسة الى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الامن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها، وبالتالي تساهم في تحسين واقع تقنيات الاتصال في الامن العام.

ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج:

-افراد مجتمع الدراسة يميلون الى الموافقة بدرجة كبيرة جدا.

-ترجع الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التحديد الدقيق لمفهوم الاداء وضبط ابعاده ومؤشراته وكذا الاستفادة من متغير تقنيات الاتصال من خلال تحديد المشكلة الدراسة.

- اما جوانب الاختلاف بين الدراستين فتكمن في اختلاف ميدان ونتائج الدراسة واسلوب الباحث في المعالجة.

منهج الدراسة

يعتبر المنهج في الدراسات هو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة ويساعد على تحقيق التدقيق الصحيح كمختلف المشكلات وهذه الدراسة ستعتمد على المنهج الوصفي.

حيث يعرف المنهج الوصفي بانه الطريقة الانسب لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصيل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها و الوصول الى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة، حيث يعتبر المنهج الوصفي هو الاكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة و ابراز خصائصها ,فحين يريد الباحث لن يدرس ظاهرة ما فان اول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها و جمع معطيات و معلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا كما و نوعا .

الفصل الأول: مدخل الى الاتصال الداخلي

تمهيد

المبحث الاول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الاول: مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه

المطلب الثاني: اهمية الاتصال الداخلي وأهدافه

المطلب الثالث: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي.

المطلب الرابع: شبكات الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه

المطلب الأول: مهارات الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: مقومات الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: معوقات اتصال الداخلي

المطلب الرابع: طرق تحسين الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي أحد ركائز التنظيمات والمنظمات التي لا يمكن لها أن تستغني عنه بأي شكل من الاشكال مهما كان حجمها أو نوعها، نظرا لمجموعة الوظائف الهامة والمتميزة التي يقوم بها عبر مختلف المستويات الادارية بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، ويسهم بها في تحقيق أهداف التنظيم من خلال شبكاته ووسائله المختلفة وتأثيراته على العاملين والموظفين من خلاله يتم تبادل المعلومات والمنافع بيانهم بغض النظر عن معيقاته في هذا الفصل سنحاول التطرق لأنواع الاتصال الداخلي خصائصه ، أهميتاه وأهدافه، كذلك شبكاته ووظائفه، متطلباته وسائله ومعيقاته.

المبحث الاول: ماهية الاتصال الداخلي

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء والاتصال مع الزملاء، ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة وتشكل المؤسسة حقلا جيدا لدراسة الاتصال، فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات، بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الوسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، ويعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة عملية أساسية وحيوية ومستمرة، بحيث لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طول حياة المؤسسة، وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار .

المطلب الاول: مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه

أ. **مفهوم الاتصال الداخلي**

"هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو العاملين في جميع مستوياتهم، اي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو على شكل اوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم الى اعلاه على شكل شكاوي واقتراحات وطلب معلومات، او قد تكون على اتصال أفقي بين المدراء في نفس المستوى او رؤساء الاقسام من

نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل اهداف المؤسسة". [1] (أبو سمرة، 2011، ص 58-59)

في حين عرفه ابراهيم عبد العزيز شيحا:" الاتصال الداخلي يعني تبادل الافكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الاداري"(عبد العزيز شيحا، 2003، ص 16).

ب. **خصائص الاتصال الداخلي**

يتميز الاتصال داخل المؤسسة بمجموعة من الخصائص والمميزات من بينها ما يلي:

أ-السرعة: مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الاول أسرع من الثاني وهناك بعد آخر للسرعة وأن مادي السرعة أو البطيء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها وان لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

ب-الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاصال على المعلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال. [2] (ماهر، 2001، ص 364)

ج-التسجيل: تعتبر هذه الخاصية من بين أهم خصائص الاتصال الداخلي إذ يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجالات وملفات مثل: الخطابات والمذكرات والتقارير ويفيد

[1] محمد أبو سمرة: **الاتصال الإعلامي والإداري**، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص 58-59.

[2] أحمد ماهر: **كيف ترفع مهاراتك في الاتصال**، ط1، (مصر: الدار الجامعية، 2001)، ص 364.

هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية لاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ بها. [1] (ماهر، 2001، ص 365)

ح-الكثافة: تتميز بعض وسائل الاتصال بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير الامر الذي يمكن من استخدامها في عرض هذه الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة للاتصال معلومات كلما كان أفضل.

خ-الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسميا أمكن استخدام وسائل الاتصال تتناسب وذلاك، فالإعلام عامل بالترقية أو النقل أفضل من خطاب يعتبر وسيلة اتصال مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمال والاقسام قد تحتاج إلى وسائل اقل رسمية مثل المذكرات والهاتف. [2] (ماهر، 2001، ص 365)

المطلب الثاني: اهمية الاتصال الداخلي وأهدافه

أ. اهمية الاتصال الداخلي

-1 تحقيق السرعة في تبادل المعلومات

إن وجود نظام للاتصال الداخلي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة، على أطراف الاتصال، وذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي طرف من الأطراف المشتركة لها.

2- تخطيط العمل

[1] نفس المرجع، ص 365

[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 365.

حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها في حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات. [1] (خيري، 2013، ص 149)

3- توفير معلومات متكاملة

تسعى أنظمة الاتصالات الداخلية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

4- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي

عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة. [2] (خيري، 2013، ص 149)

5- تحقيق الدقة في المعلومات

يساعد نظام الاتصالات الإدارية والداخلية بالأخص في حالة توافر توثيق معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار

6- التنفيذ الكفء للعمل

إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

[1] أسامة خيري: **الجديد في القيادة الإدارية**، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 149.

[2] أسامة خيري، مرجع سابق، ص 150.

7- تحقيق ديمقراطية العمل

يحقق نظام الاتصال الإداري والداخلي نظام الشورى، وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

8- الرقابة على العمل

من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات الداخلية وهذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

ب. **أهداف الاتصال الداخلي**

إن الهدف الرئيسي هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة، وتختلف أهداف عملية الاتصالات الادارية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية،[1] وانطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى تحقيقها من بينها:

1. **أهداف خاصة بالعاملين:** من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعرف على ما يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء أراءهم إزاء المواضيع المطروحة.

[1] محمد أبو سمرة: **الاتصال الإداري والإعلامي**، ط1، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 158.

2. **أهداف خاصة بالقيادة الإدارية:** تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف إلى ما يحادث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة. [1] (الجميلي، 1997، ص 35)

المطلب الثالث: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي.

أ. **أنواع الاتصال الداخلي:**

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

الاتصال الرسمي:

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال. وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة العليا بفاعليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة والجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة. ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر،[2] ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصال كثيرة: الخطابات أو المكاتبات بين الأقسام والخطابات بين الرؤساء والمرؤوسين، ولوحة الإعلانات والإرشادات في المصنع كلها أمثلة على رسائل رسمية أو اتصال رسمي يحكمه القواعد والإجراءات واللوائح داخل المنظمات أو المؤسسات المختلفة ومن المعروف أن

[1] خيري خليل الجميلي: **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، (المكتب الجامعي الحديث، 1997)، ص 35.

[2] مدحت محمد أبو النصر: **مهارات الاتصال الفعّال مع الآخرين**، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009)، ص30.

شبكة الاتصال الرسمي وقنواته تكون معروفة و محددة سلفا في أي تنظيم أو مؤسسة،[1] ويهدف الاتصال الرسمي إلى :

- نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي.
- تحمل الاقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة
- إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة انجازها.

والاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات هي:

الاتصال النازل:

هو الاتصال الأكثر شيوعا في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا،[2] ويحدد كاتز ورفيقه كاهن " kahn & katz "أنماط الرسائل من المسؤول ويمكن تصنيفها بخمسة أصناف هي:

1. توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.
2. معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.

[1] جمال مجاهد، شدوان شيبة: **مدخل الى الاتصال الجماعي**، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2009)، ص 40.

[2] تامر البكري: **الاتصالات التسويقية والترويج**، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص45.

3. معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.

4. رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.

5. رسائل دعائية مصممة □دف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة. [1]

الاتصال الصاعد: يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية (الدنيا) إلى الإدارات في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة. إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا ف على وجهات نظر **دون** التعرف العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم.[2] (حمدي رضا، 2009، ص 105-106)

ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة **بين** الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقتر حات والآراء الهادفة إلى التطور.

وحسب ما يرى كاتز ورفيقه كاهن يمكن أن يتمثل الاتصال الصاعد بأنماط أربعة هي:

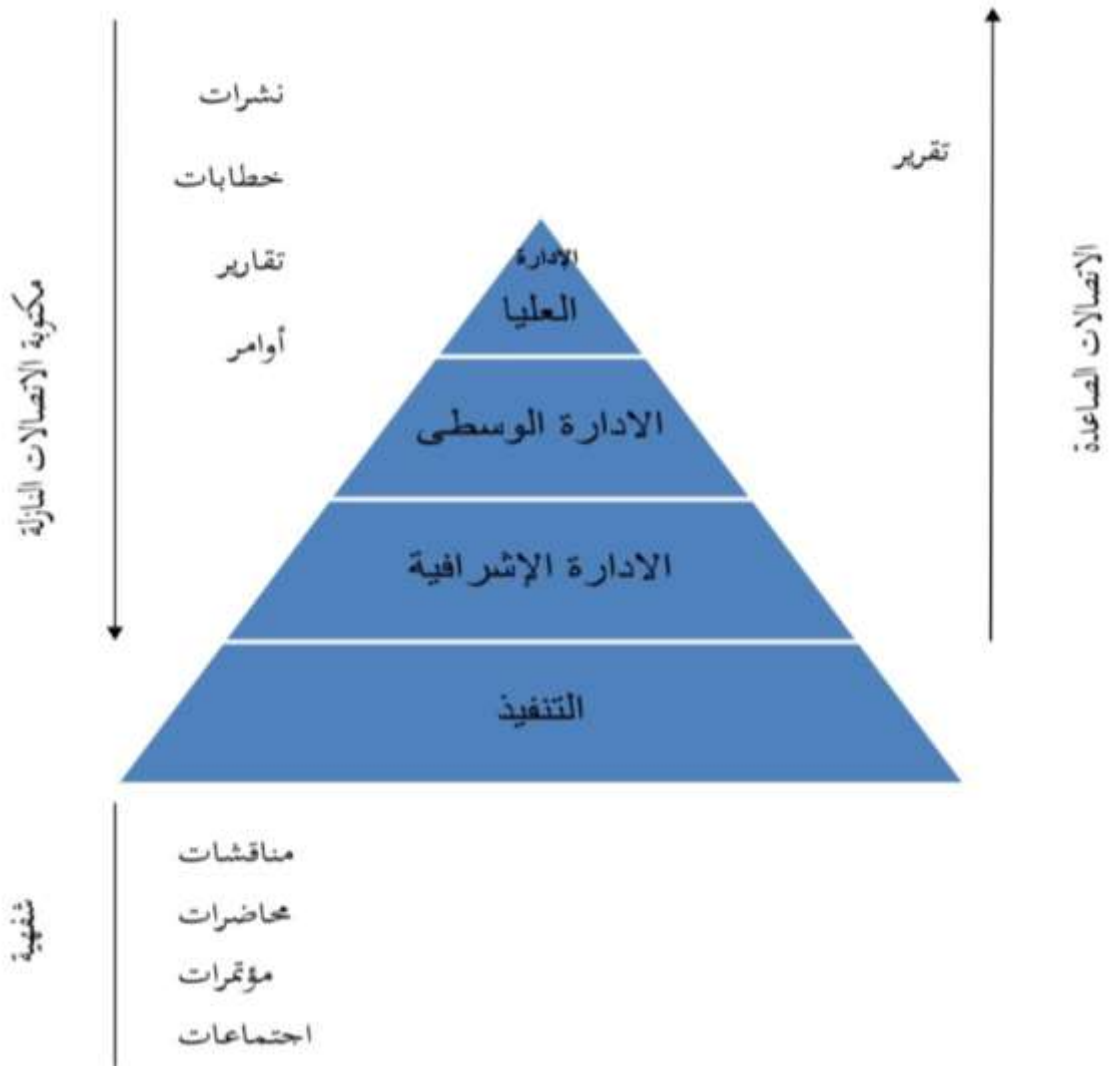
---

[1] صالح خليل أبو أصبع: **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004)، ص41.

[2] هاشم حمدي رضا: **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 105-106.

1. ما يريد الشخص قوله حول نفسه وأدائه، ومشاكله.
2. ما يريد الشخص قوله حول الآخرين ومشاكلهم.
3. أو ما يريد قوله حول ممارسات المؤسسة وسياساتهم.
4. وأخيرا حو ل ما يجب عمله وكيف يمكن أن يعمل

الشكل 1 يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة في المؤسسة. [1]



مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 33.

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 33.

الاتصال الافقي:

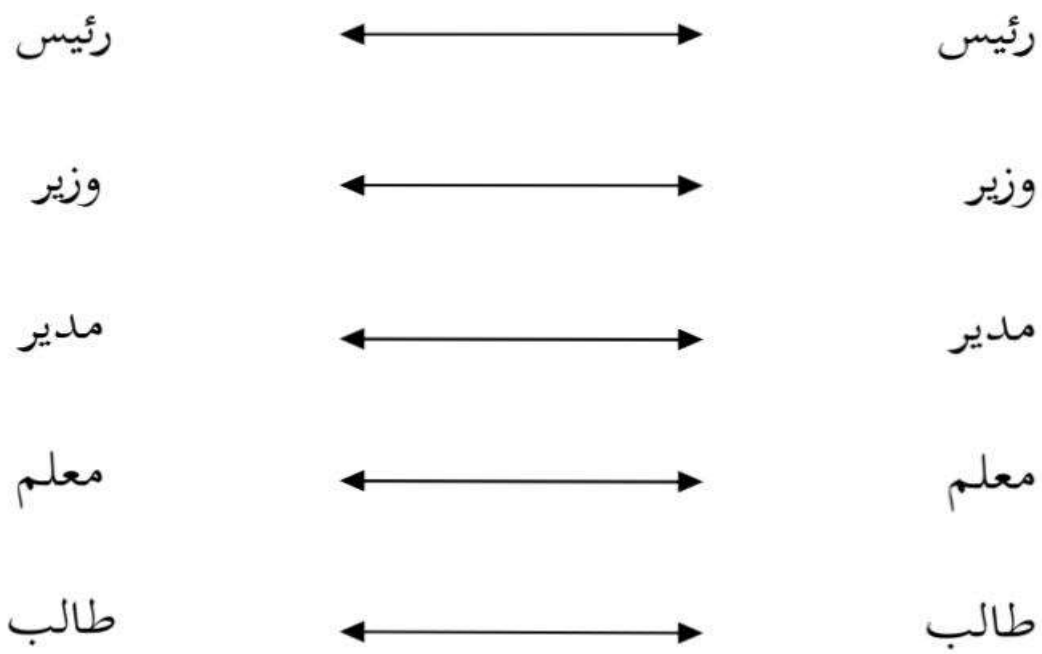
وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.[1] (كاظم حمود، 2009، ص44)

ويرى هنري فايول " ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة " والاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما:

1. وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي.
2. ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.[2] (عزي، 2010، ص 24)

[1] خيضر كاظم حمو: **الاتصال الفعال في ادرة الأعمال**، (عمان: دار الصفاء للتوزيع، 2009)، ص 44.

[2] عزي عبد الرحمان: **عالم الاتصال**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص 24.



الشكل (2): يوضح الاتصال الافقي.[1]

محمود أبو فياض، عيسى يوسف قدادة: مبادئ الإدارة (1)، (عمان: دار صفاء للتوزيع، 2010)، ص 130.

الاتصال غير الرسمي:

الاتصالات غير الرسمية تسير جنبا إلى جنب مع الشبكة الرسمية ويشار إليها عادة "الكرمة" وخطوط الاتصال غير الرسمية تخترق الخطوط والقنوات الرسمية، وهي معقدة وتتغير باستمرار، ومن خلالها تتم الاتصالات الشخصية الحقائق والآراء، والشكوك والإشاعات التي لا تتم من خلال القنوات الرسمية.

[1] محمود أبو فياض، عيسى يوسف قدادة: **مبادئ الإدارة (1)**، (عمان: دار صفاء للتوزيع، 2010)، ص 130.

إن الاتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات الرسمية ، قد تلحق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبحت مصدرا للإشاعات والأقاويل، ويتطلب الأمر من المديرين الحذر و اليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال، واطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم،[1] الاتصالات غير الرسمية نوعين هما : الأول يتفق مع أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية، والنوع الأول من الاتصالات غير الرسمية ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه .

أما النوع الثاني هذا مالا يؤيده المديرون في العادة بل يحاول البعض محاربته ظنا منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغها أهدافها، وإن كان هذا ليس بالضرورة مع كل الاتصالات غير الرسمية. [2] (السيد فهمي، ص 138)

ويتميز الاتصال غير الرسمي بـــ:

– يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثرة من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.

– يدعوا استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفاؤها.

– يمهد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.

---

[1] حسن حريم: **مبادئ الإدارة الحديثة**، (عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص 276.

[2] محمد السيد فهمي: **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، د ت ن)، ص 138.

- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لحقائق العمل.

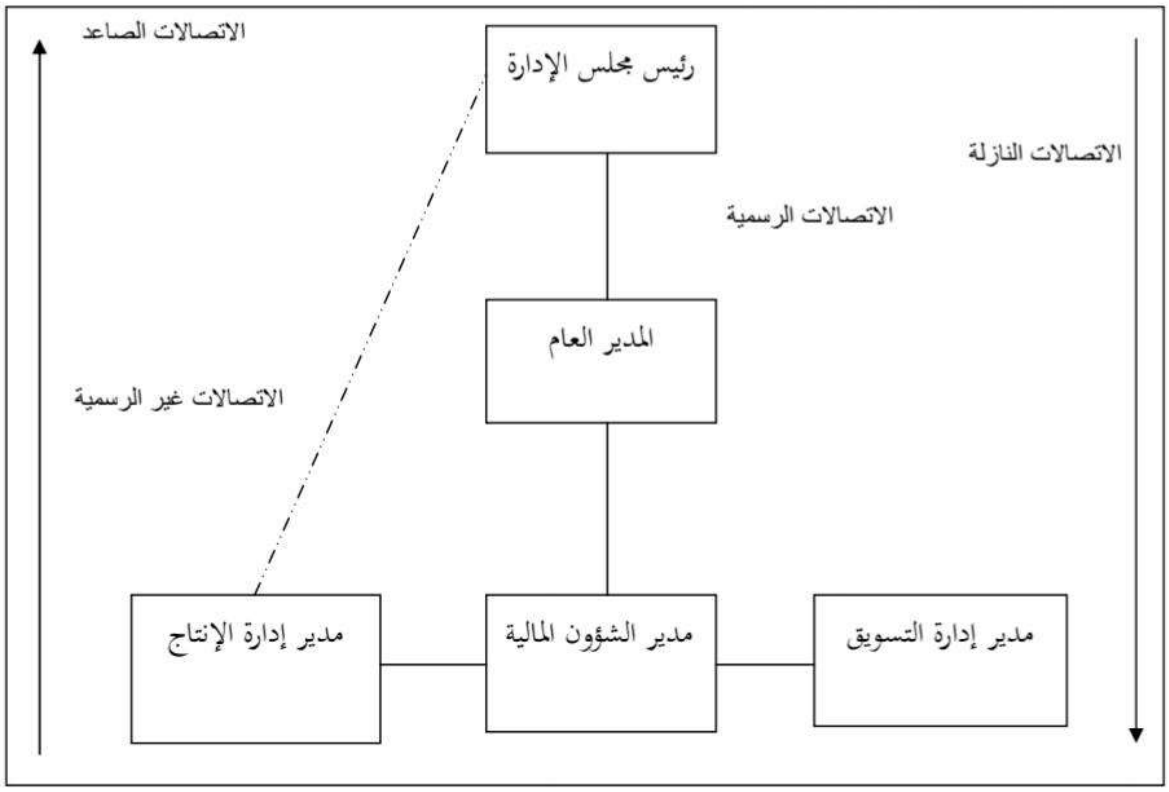
- يساعد على تيسير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.

- يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.

- يخلق التواز ن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسر.[1] (مهدلي، 2005، ص250)

[1] محمد محمود مهدلي: **الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية**، (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2005)، ص 95.

الشكل رقم 3: يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة. [1]



احمد بن عبد الرحمان الشميري، بشرى غانم: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العيكان، ط2، 2005)، ص 306.

ب. **وسائل الاتصال الداخلي**

الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاثة أنواع هي:

[1] احمد بن عبد الرحمان الشميري، بشرى غانم: **مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة**، (الرياض: مكتبة العيكان، ط2، 2005)، ص 306.

أ. **وسائل اتصال مكتوبة**

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. [1] (رضا صاحب أبو حمد آل علي، 2006، ص457)

ومن وسائل الاتصال المكتوبة نجد:

جريدة المؤسسة:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية، أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها. [2] (أحمد ماهر، 2003، ص 52)

[1] رضا صاحب أبو حمد آل علي: **الإدارة لمحات معاصرة**، (عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص 457.

[2] أحمد ماهر: **كيف ترفع مهاراتك في الاتصال**، ط1، (مصر: الدار الجامعية، 2003)، ص 52.

لوحة الاعلانات:

تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في أخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات والمعاشات ... الخ. [1] (حجاب ووهبي، 1999، ص 161).

التقارير:

وهي تحتوي على معلومات ترفع من أعل ى إلى أسفل لتيسر للمستوى الإداري الأعلى متابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة، وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق والوضوح في عرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

المذكرات:

وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور.[2]

---

[1] محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: **المداخل الأساسية للعلاقات العامة**، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999)، ص 161.

[2] أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي: **السلوك التخطيطي**، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003)، ص 144.

مطبوعات المؤسسات:

كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة، يقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة، وعلى مستوى راقي من الإخراج الفني.. [1]

نشرة الموظفين:

هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين ويمكن توزيعها إما عن طريق المشرفين أو عن طريق تعليقات في لوحة الإعلانات.[2] (عبد العفو يونس، ص 386)

الفاكس:

هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال الصور والأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونيا عن طريق سلك أو راديو أو أقمار صناعية، يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة. ويمكن الاستفادة الآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة وأكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا أو لا سلكيا في غضون دقائق..

وسائل الاتصال الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من

[1] أحمد محمد المصري: **العلاقات العامة**، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006)، ص 44.

[2] عبد العفو يونس: **تنظيم وإدارة الأعمال**، (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر)، ص 386.

ناحية، وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر.[1] (قاسم القريوقي، 2006، ص 301)

ويعتبر الهاتف والمقابلات والاجتماعات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيا.

الهاتف:

يعتبر الهاتف من أكثر وسائل الاتصال الآلية شيوعا واستعمالا، لسهولة استخدامه وسرعته في نقل الأفكار إلى الشخص الأخر وبتكلفة نسبيا محدودة، فيسمح بنقل الرسائل مباشرة مهما بعد المكان لكن دون إمكانية توثيق المعلومات الواردة في الرسالة. وقد أصبح لجهاز الهاتف الخلوي أهمية كبيرة في أيامنا هذه إذ أصبح بالإمكان إنجاز جميع الأعمال عن طريق التواصل في أي وقت وفي أي مكان.[2] (فاطمة مروة، 2004، ص 25)

الاجتماعات:

تستخدم الاجتماعات كوسيلة اتصال بين رؤساء الإدارة وبين العاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث، قصد الوصول إلى حلول وقرارات بشأنها. وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عدد نسبيا، وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم.[3] (فاطمة حسين عواد، 2011، 263)

---

[1] قاسم القريوقي: **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**، (عمان: دار وائل، ط2، 2006)، ص 386.

[2] فاطمة مروة: **الاتصالات المهنية**، (بيروت: دار النهضة العربية، 2004)، ص 25.

[3] فاطمة حسين عواد: **الاتصال والاعلام التسويقي**، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011)، ص 263.

المقابلات:

وهي من الوسائل المهمة التي لا غنى عنها في أي مهنة وتبر ز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية، وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على المشكلة ومساعدتهم في التغلب عليها، ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين الموقف مواجهة بحيث يحاول كل منها أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر.

المحاضرات:

وهي شرح وتوضيح لفظي لموضوع يتقدم به خبير لديه خبرة في الموضوع وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة والتي تستعمل في كثير من المجالات المختلفة.[1] (بن كران، 2015، ص 60-62)

المؤتمرات:

المؤتمر وسيلة اتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه الطرح والتبادل الفكري، بقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات.[2] (محمود، 2012، ص 147)

وسائل اتصال الكترونية:

[1] سهان بكر بن كران: **الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي**، (عمان: دار الرانة للنشر والتوزيع، 2015)، ص 60-62.

[2] محمود يوسف: **العلاقات في المجال التطبيقي**، (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع، 2012)، ص 147.

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الإنترنت أو الأنترانت فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنه من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية ونرى أنه غالبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين.[1] (فرح، 2009، ص 168)

البريد الالكتروني:

يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحاسبات الآلية، وذلك من حساب إلى آخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة، ويحقق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديد من المزايا أهمها التوفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي وماكينات التصوير العادية.[2] (ذياب عواد، 2013، ص 213)

الانترنت:

يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الانترنت والإمكانيات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزاوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية والاتصالات السلكية واللاسلكية عن بعد.[3] (دليو، 2003، 120)

[1] شعبان فرح: **الاتصالات الادارية**، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 168.

[2] فتحي احمد ذياب عواد: **إدارة الاعمال الحديثة**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص 213.

[3] فضيل دليو: **مدخل الى الاتصال الجماهيري**، (الجزائر: 2003)، ص 120.

المطلب الرابع: شبكات الاتصال الداخلي

تحتل شبكات الاتصال، بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها، مثل شبكة الاتصال المباشر، والاتصال بمساعدة واحد للرئيس، وشبكة اتصال ومساعدين اثنين للرئيس، أو شبكة الاتصال شبه الكاملة أو الكاملة وغيرها.

ويمكن تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كمية ونوعية الآراء والأفكار والمفاهيم عبر مختلف أنواع الشبكات المختلفة فيما يلي:

- الإنسان والقوى البشرية التي تتعامل مع هذه المعلومات.
- الأجهزة والمعدات والآلات المستخدمة في شبكات الاتصال المختلفة.
- المواد الأولية (الخام) أو أية مواد تحتاجها شبكة الاتصال.
- الأموال أو الاستثمارات المخصصة لتمويل تلك الشبكات.
- الرسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات.
- الطرق أو الوسائل التي يتم استخدامها من خلال هذه الشبكات.
- وتعنى وسائل القياس أو التقييم للنتائج المتوخاة من هذه الشبكات وفعالية تحقيقها للأهداف المتوخاة.

ومن أكثر شبكات الاتصال الداخلي في إطار المنظمات العامة ما يأتي:[1] (كاظم، 2008، ص 362)

أ. **الشبكة المركزية**

تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة. ويتم التحكم في عمليات الاتصال في هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز، بمعنى آخر يتمثل المركز كنقط اتصال مركزية تستفيد منها الفروع أو الأطراف المشتركة، ويحدد هذا النوع من الشبكات فرصة الاتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون اتصال مع المركز.[2] (عليان، 1999، ص 76)

وتوجد ثلاثة أنواع من شبكة الاتصال المركزية هي: شكل العجلة، حرف y وشكل السلسلة.

- **شكل العجلة**

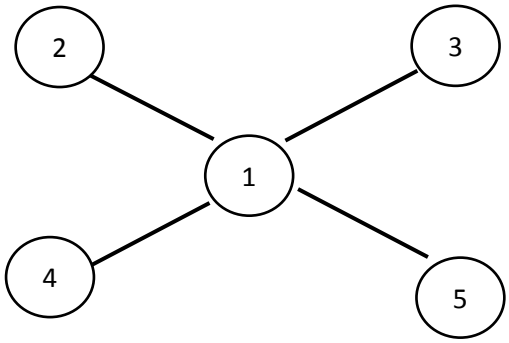
في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، ويعد التعامل مع مجموعة من المشكلات برز الشخص الجالس في المركز بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع

[1] خيضر كاظم محمود: موسى سلامة اللوزي: **مبادئ إدارة الأعمال**، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008) ص ص: 362.

[2] ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس: **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999)، ص 76.

الحصول على المعلومات ويكون مصدر لها في أغلب الأحيان، ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة.[1] (يوسف عقلة، 2010، ص 86)

الشكل رقم (01): يوضح شكل العجلة [2]



صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: **الإدارة والأعمال**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)، ص502.

- **شكل الواي**

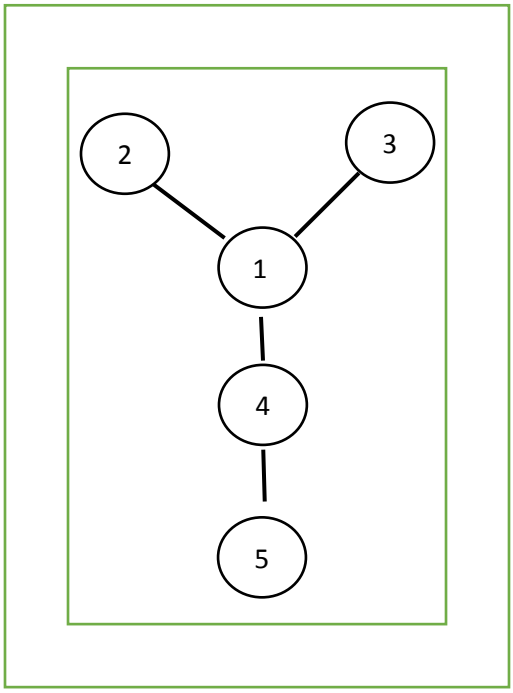
– وتعتبر شبكة الواي هذه أقل مركزية من العجلة فهناك شخصيات يتميزون عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها، والذي يتيح لهم قدرة كبيرة على الاتصال بأكثر من فرد في وقت واحد والتحكم في توجيه الرسائل.[3] (منير حجاب، 2007، ص52)

[1] محمود يوسف عقلة: **إدارة المؤسسات الدولية**، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010)، ص 86.

[2] صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: **الإدارة والأعمال**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)، ص502.

[3] محمد منير حجاب: **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 52.

الشكل رقم (02): يوضح شكل حرف Y [1]



صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص502

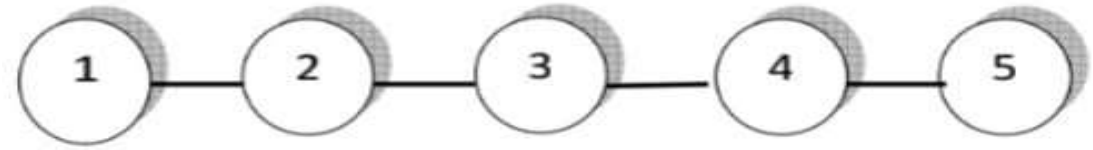
- **شكل السلسة:**

ويتفوق هذا النمط عن شبكات الاتصال على نمط السلسلة حيث أن الممر يتم إغلاقه، بمعنى ن كل منها يمتلك الفرصة للاتصال بفردين آخرين وهو ما يزيد مساحة الاتصال المتبادلة.[2] (ادريس، 2005، ص 519)

الشكل رقم (03): يوضح شكل السلسلة [1]

صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور العالي: مرجع سابق، ص 502

ثابث عبد الرحمن إدريس: **إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص 519.



صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص502

ب. شبكة الاتصالات اللامركزية

في هذا النمط من الاتصال يكون الأعضاء فريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات. كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي ا اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ... الخ. [2] (شير العلاق، 2009، ص 10)

ويوجد نوعان من شبكة الاتصال اللامركزية هما: شكل الدائرة وشكل الكامل المتشابك.

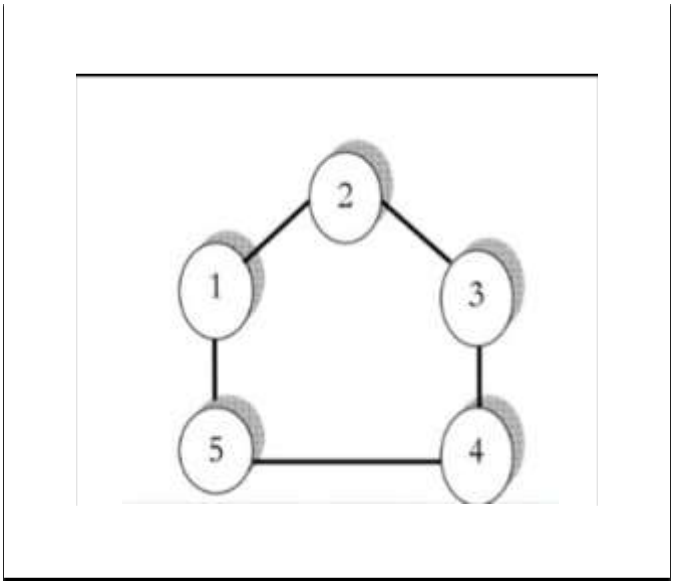
- **شكل الدائرة**

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور العالي: مرجع سابق، ص: .50

[2] شير العلاق: **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 10.

هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة. [1] (قاسمي، 2011، ص 23)

[2] الشكل رقم (04) يوضح شكل الدائرة



صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص502

- **الشكل الكامل المتشابك**

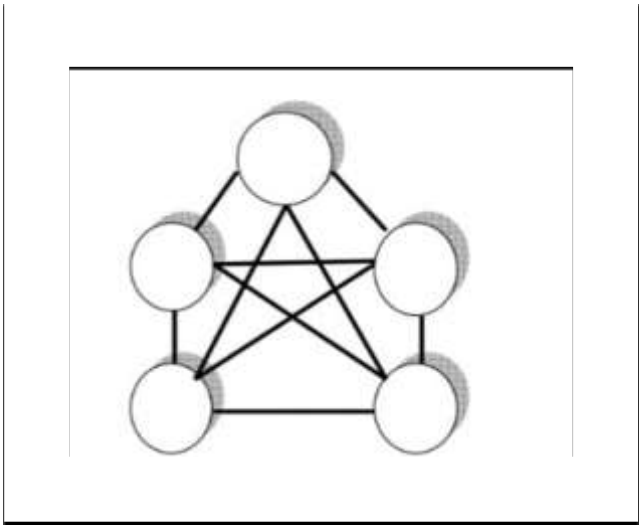
في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي

[1] ناصر قاسمي: **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص 23.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص502

إلى البط ئ في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.[1] (خطيب، 2009، ص 326)

الشكل رقم (05) يبين الشكل الكامل المتشابك [2]



صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 502.

المبحث الثاني: مهارات ومقومات الاتصال الداخلي ومعوقاته وطرق تحسينه

المطلب الأول: مهارات الاتصال الداخلي

مما لا شك فيه أن مهارات الاتصال تلعب دورا رئيسيا بالنسبة لكل من المرسل لخطة الاتصال عند إعطاء الرسالة بالطرق المختلفة وكذلك بالنسبة للمستقبل عند استقباله للرسالة

[1] أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة: **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، (عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009)، ص 336.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 502.

وتتنوع مهارات الاتصال وفق نوع الاتصال من حيث كونه اتصال شفهي أو غير شفهي أو تصرفي [1]

أ- **مهارات الحديث**

وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية وبين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين

ب-مهارات الكتابة

وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

ج- مهارات القراءة

وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ [2]

ح-مهارات الإنصات

هناك فرق بين الاستماع والإنصات من حيث أن الاستماع يكون بعدم تفرغ وبدون تركيز، أما الإنصات فهو يتضمن الاستماع بتفرغ وتركيز وانشغال حواس الإنسان. إن الإنصات الجيد يبدوا واضحا على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المرسل على مواصلة كلامه ويعطيه حرية أكبر في الاسترسال بحديثه وإبداء وجهة نظره، مما يشجع المتحدث كذلك على مواصلة الحديث وإثارة المنصت للأسئلة والاستفسارات وقت الحاجة إلى تفسير بعض الأمور الغامضة.

[1] سيد عليوة: مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، (المنصورة : مكتبة جزيرة الورد، د س)، ص .

[2] بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010)،ص 393..

خ-مهارات التفكير

تختلف مهارات الأفراد في التفكير باختلاف ثقافتهم وخلفياتهم وطريقة ترتيب المعلومات في داخلهم. ويترتب على ذلك اختلاف الأفراد في تقديمهم لأمور ووزم لها. فهناك من يقيم الأمور على أساس واقعية وسليمة وهناك من يقيمها بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق، فالقدرة على التفكير السليم بالشكل الصحيح تؤدي إلى نتائج أفضل في عملية الإنصات[1]

د-مهارات التقييم

فتقييم القائد لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير، إذ يساعدا على الأداء والعمل على تحسينه، فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه

ذ-مهارة الاستجابة

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه ،... فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة . فعلى القائد أن يغتنم الفرصة لنقل ما مفيد او ذو قيمة او يساعد على فهم المعلومات مراعيا العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات[2].

[1] حفوظ جودة، حسين الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، (عمان: دار وائل للنشر، 2004)ص:234/235.

[2] هيل عبيدات ، مرجع سابق، ص 199 .

المطلب الثاني: مقومات الاتصال الداخلي

تتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم. ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي: الإصغاء، السؤال والمناقشة، التقييم والاستجابة

أ. الإصغاء

وهي من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه لأن ذلك يتيح الفرصة له لا كتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي

ب. الشرح

ويتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكار ه حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها لأن الرسالة الصعبة قد لا تفهم، و إن فهمت فإن ذلك يكو ن بعد الكثير من الوقت والجهد، و أن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، و أن يحرص أن يكون مضمون الاتصال واضحا في ذهنه قبل

أن يتصل، وأن يبدأ في تنظيم أفكاره، وتوضيح المفهوم لنفسه، أو ن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة او متضاربة[1]

[1]واف كنعان: القيادة الإدارية (، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006)،ص ص 504-403.

ت. السؤال والمناقشة

ويقصد به سؤال المدير نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وأن يعطي الفرصة لمن يعملون معه في أن يسألوا و أن يتشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد

ث. التقييم

ويقصد به التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المزيدة من العاملين معه ومعالجه أوجه الضعف

ج. الاستجابة

ويقصد بها ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في اتصالاته من أوجه سلوكه[1].

المطلب الثالث: معوقات اتصال الداخلي

تعتبر عملية الاتصال الداخلية ضرورية و هامة في المنظمات، ولكنها لا تحظ بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة، ونادرا ما نجد في منظمة ما

نظاما خاصا بعملية الاتصال بدون مشكلات او عوائق[2].

لمجموعة من العوامل يمكن اجمالها فيما يلي: وتظهر معوقات الاتصال الداخلي نتيجة

[1] أماني عبد الفتاح علي: مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: مكتبة الأ نجلو المصرية، 2012)ص ص:50

[2] أحمد عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والإتجاهات الحديثة، (الرياض: مكتبة العبيكان2005) ص:207

أ-التنظيمية العوائق

وتكون ناجمة عن:

. مشاكل في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي

مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة .

مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.

مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد، والـ تنشا عنها أحيانا علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر على عملية الاتصال[1].

ب-العوائق النفسية (الفردية)

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فعالية الاتصال ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتاحة بدون قصد و إلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال[2].

[1] صلاح عبد القادر النعيسي: الإدارة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008)ص ص: ،210. 211

[2] محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)ص ص: 178.

ت- معوقات تكنيكية

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة إلا أن المعوقات التكنيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص في الخطط والسياسات، فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية [1]

المطلب الرابع: طرق تحسين الاتصال الداخلي

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.
  - ❖ استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
  - ❖ يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
  - ❖ يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة [2].

[1] محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010 ،(ص ص: 178.

[2] ضوان بلخيري: مرجع سابق ص : 121

خلاصة الفصل

لقد ساعد تطور مفهوم الاتصال في المؤسسة إلى إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الخدماتية خاصة ولوج سوق المنافسة من بابها العريض، حيث أصبح ينظر إلى عملية الاتصال بالمؤسسة على أنه أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات الخاصة بمتابعة ومراجعة تنفيذ الأعمال، على أنه وسيلة هامة لتحسين وتطوير أداء العمال.

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي

المطلب الأول: ابعاد الرضا الوظيفي 54

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في المنظمة

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع الرضا الوظيفي أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين خاصة في علم الاجتماع ودراسة السلوك البشري والتنظيمي، لما له من أثر بالغ في تحقيق مختلف المصالح والاحداث سواء التنظيمي بالنسب للمؤسسة أو الشخصية بالنسبة للموظفين.

وبالتالي يحظى هذا الموضوع بأهمية بالغة نظرا للمتغيرات العديدة التي تتدخل في تحديد أبعاده وتفاصيله وتتنوع هذ المتغيرات بين شخصية وتنظيمية وبيئية يصعب عزلها عن بعضها البعض، تساهم مجتمع في تحقي رضا الموظف اتجاه أداء ومحيطه في العمل ومؤسسته ككل، ويتم قياسه عن طرية مجموع من الطرق والاساليب العلمية ، إذ أن نجاح التنظيم في تحقيق الاهداف المسطرة مرهون بمدى فاعلية الافراد ومد كفاءتهم ومعدلات إنتاجيتهم والاهم رضاهم عن عملهم لذلك البدء دائما من وجود دراسات تعنى بدراسة هذا الموضوع، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق لعوامل الرضا الوظيفي وأبعاده، نظرياه والعديد من العناصر الاخرى .

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة وعلم النفس والاجتماع والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابات على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله وعدم الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على الاتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها لصور سلوكه.

وضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه نظرياته ومقاييسه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحت يمكن أن يكون "رضا"* لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ولذلك سيتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

تعريف هوبيك :Hoppeck"الرضا الوظيفي هو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إني راضي عن وظيفتي[1]" . (الصيرفي، 2007)

تعريف إدوين لوك :Edwin Locke "الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة[1]". (الباحسين، 2007)

[1] محمد الصافي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، مصر (دار الوفاء للطباعة والنشر) 2007

أما **حسب لوك** look "فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أنّ الشعور الايجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة ويؤكد على أنّ فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام بمعنى يكون الرضا فقط على أخذ أبعاد الوظيفة أو العمل ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راضي عن عملي برغم من وجود بعض العوامل التي تقف حاجز لتحقيق بعض التحسينات، وهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة[2]". (زاوية، 2004، صفحة 169)

تعريف هرزبرج :Herzberg أكّد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا[3].(جاد الرب،2008ص 5)

تعريف ميدل ميست وهيت: Midlle mist et hite فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الايجابية وغير الايجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون[4]. (مؤيد، 2001، صفحة 354)

---

[1] سامي بن عبد الله الباحسين، (**الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص**)، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد14 العدد2، الكويت، جامعة الكويت 2007

[2] زاوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، (الإسكندرية، الدار الجامعية) 2004ص 196

[3] السعيد محمد جاد الرب، **جودة الحياة الوظيفية**، (مصر، مطبعة العشري) 2008ص5

[4] مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، (الأردن اثراء للنشر والتوزيع) 2001ص354

وعليه يمكن القول أنّ الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد تتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وضيفته ومن "جماعة العمل" التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته ويمكن القول بشكل عام أنّ الرضا الوظيفي يكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن السياسات والأفراد، وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحسن به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية كما يعتبر أيضا القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الانجاز والأداء، ومن خلال التعريف السابق يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:

- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا الشخص آخر.
- الرضا الوظيفي يتحقق عند ما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه.

الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته وتنبؤاته في بيئة عمله.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل

البشري الذي يديرها ويحركها وتظهر الأهمية فيما يلي[1] : (لطرش و مزين، 2012-2011)

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا أو عاملا صغيرا تجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

- رفع الروح المعنوية للعاملين ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي، وكذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة.
- زيادة درجة الولاء و"الالتزام التنظيمي" : إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد، فالرضا الوظيفي مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لإفراده كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.
- هناك وجهة نظر تفيد بأن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسة والعاملين.
- هناك بحوث كشفت بأن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير الراضيين وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف

[1] لطرش نيا، مزين امينة، **"الحوافز و تاثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة لولاية البويرة"** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بجامعة البويرة 2012/2011

الاجتماعي كما أن هناك علاقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي أنّ الأفراد الراضيين وظيفيا راضون عن حياتهم

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادت إليه المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك (Fréderic Taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم جاءت بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة ألتون مايو (Elton Mayo) والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية والاهتمام في العنصر البشري وبعدها ظهرت نظريات مختلفة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات[1]. (السالم، 1997، صفحة 28)

الفرع الأول: نظريات الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر حاجات ماسلو (Masloue) نظرية ألدفر (Alderfer) ونظرية ماكليلاند (Mclelland) أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

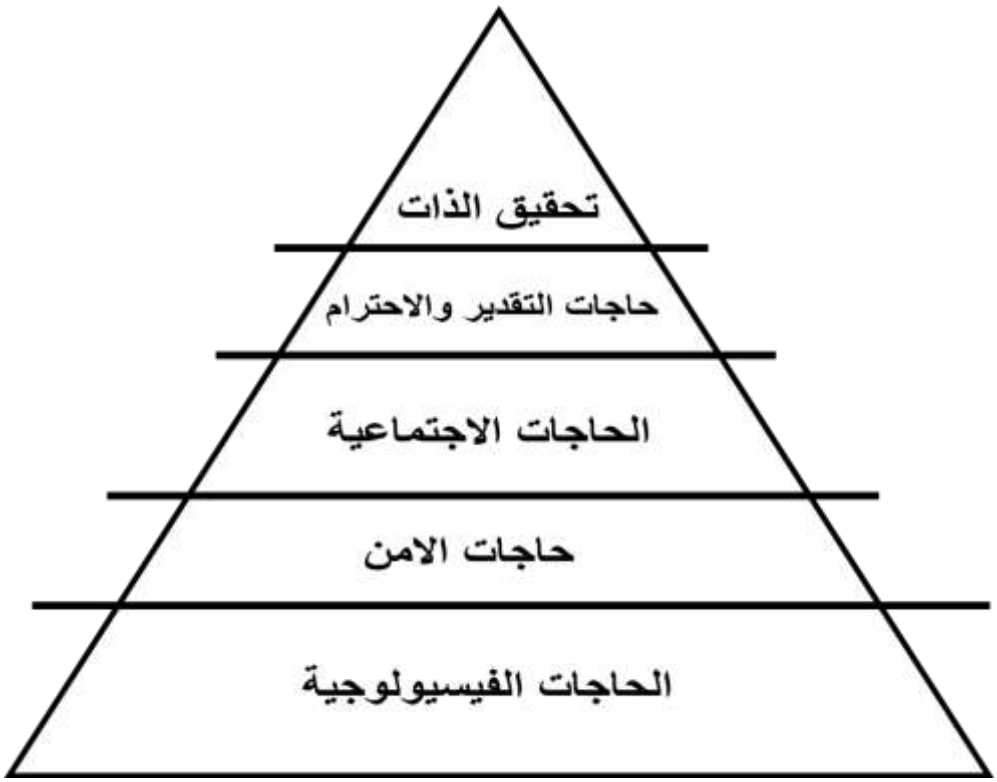
أولا: نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Masloue) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية أبرهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجته والأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء، قام في 1954 م بترتيب

[1] السالم سالم محمد، **الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية**، (الرياض، مطبوعات، مكتبة الملك فهد الوطنية)1979ص28.

الحاجات ترتيبا هرميا، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (10)[1]: تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



عبد صلاح القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 70.

وهنا نلقي الضوء على شرح مختصر حول حاجات الإنسان الخمسة المتدرجة والتي يمثلها الشكل السابق: (Marie, Fillean, & clotilde, 1999)

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع)2008 ص 70.

أ. **الحاجات الفسيولوجية:** تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الشرب، الهواء والجنس وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

ب. **حاجات الأمن والاستقرار:** وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع للإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين...إلخ.

ت. **ا لحاجات الاجتماعية:** وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعند إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة الولاء والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل...إلخ.

ث. **حاجات التقدير والاحترام:** تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

ج. **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة عكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميز من غيره وأن يصبح قادر على فعل أي شيء يستطيعه، ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها[1]: (عاطف، 2009، صفحة 90)

– إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك.

[1] عاطف جابر طه عبد الرجيم، **السلوك التنظيمي**، (الإسكندرية، الدار الجامعية) 2009 ص 90

– يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

– يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفيسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

وعليه فان الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

وهذا قد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها[1] : (مصطفى كامل، 2000، الصفحات 134-135)

- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفيسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.
- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلى بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام.

[1] مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي** (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث) 2000 ص 134-135

- نفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة لتوافق والظروف الجديدة المحيطة به.

ثانيا: نظرية الحاجات لألدرفر (aldiefre needs théory) وتفسير الرضا الوظيفي:

على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطويرا لها والتي قدمت ألدرفر (aldiefre) عام 1972 المعرفة باسم E.R.G theory والتي ترى أن الحاجات تصنف ضمن ثلاثة مجاميع هي[1] : (العامري، 2001، صفحة 463)

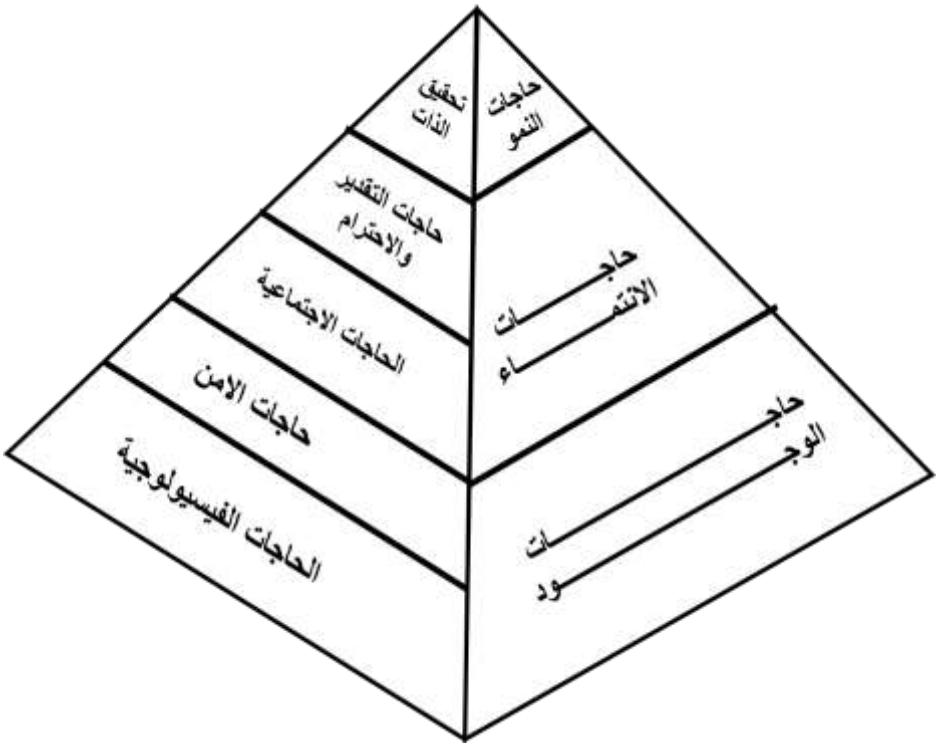
أ. **الحاجة للوجود** :(Existence need) وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

ب. **الحاجة للانتماء** (relatednees need) وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ت. **الحاجة للنمو**(Grovvtch need) :وهي تماثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو .

[1] الصالح محمد محسن العامري، **الإدارة والاعمال**، (عمان، دار وائل للنشر) 2001 ص 463

الشكل رقم (11)[1]: مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر.



جيرالد جربنرج: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة: رافعي مجد رافعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ: الرياض، 2004، ص 168.

وهنا تركز هذه النظرية بالعمل بالحاجات الثلاثة المذكورة سابقا وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

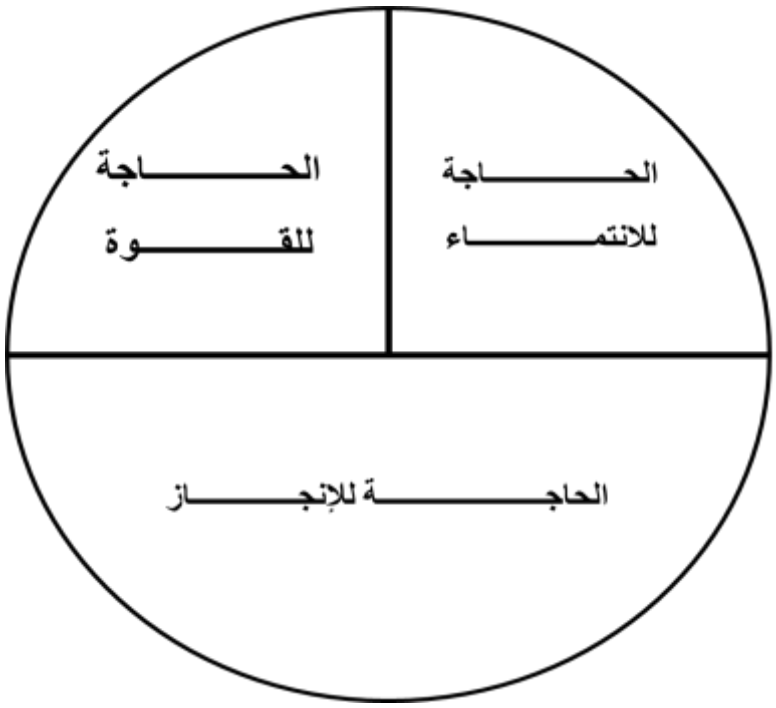
حسب ألدرفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو وخلافا لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات الثلاثة، حيث أنه يمكن أن تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت كما ذكر ألدرفر بأن أي موظف في مؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة. (Claude Lévey & Leboyer, 2006)

[1] جيرالد جربنرج، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بسيوني، (دار المريخ الرياض)،2004 ص168.

ثالثا: نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الانجاز) الماكليلاند (three needs theory) **وتفسير الرضا الوظيفي:**

قدم ماكليلاند mclelland العالم النفسي الأمريكي سنة 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الانجاز حيث صنف هذه الانجازات ثلاث مجموعات التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الحاجات الثلاثة لماكليلاند



Nancyl-Adler, Comportement organisation, traduction de jaque Constantin, : Édition Goulet, T.N.C, quebec 1994, p169

وفيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لماكليلاند[1]: (القديوني، 2009، الصفحات 65-67)

[1] محمد قاسم القديوني، **السلوك التنظيمي دراسة سلوك الإنساني**، (عمان دار وائل للنشر) 2009ص65-69

أ. **الحاجات للإنجاز** :(Need for achivement) وتعكس رغبة الموظف في الانجاز الأفضل بأكفأ الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة أي هي الرغبة في التميز.

ب. **الحاجة للقوة** :(Need for power) وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

ت. **الحاجة للانتماء** :(Need for Affiliations) وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات ايجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكليلاند على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها[1] : (طه، 2007، صفحة 645)

- تكسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خيرات الموارد البشرية في الحياة؛
- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو حاجة لانجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي بالإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا بتحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع انجازي ضعيف؛
- لا يصلح أن يكون مدير جيد ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكليلاند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

وعليه فانه حسب نظرية لماكليلاند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي انجاز ضعيف كذلك فإن الموظف الذي يتميز بان لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا، من

[1] طارق طه، **إدارة الاعمال**، (مصر دار الجامعية الجديدة) 2007ص645

الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء[1]. (سلطان، 2003، الصفحات 45,64,66)

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الانجاز وهي الحاجة المسيطرة لديها على الحاجات الأخرى، من ثم تكون محرك أساسي لدافعي الموظف لأداء عمله[2]. (إبراهيم درة و الصباغ، 2008، صفحة 396)

لقد لاقت نظريات الحاجات رواجا بين كثير من الباحثين والمدراء لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستخدامها، وإن اختلفت في تصنيفها فهي تتفق على مبدأ أساسي هو أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأنجع لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.

الفرع الثاني: نظرية ذات العاملين (Two-Factor Théory) في تفسير الرضا الوظيفي:

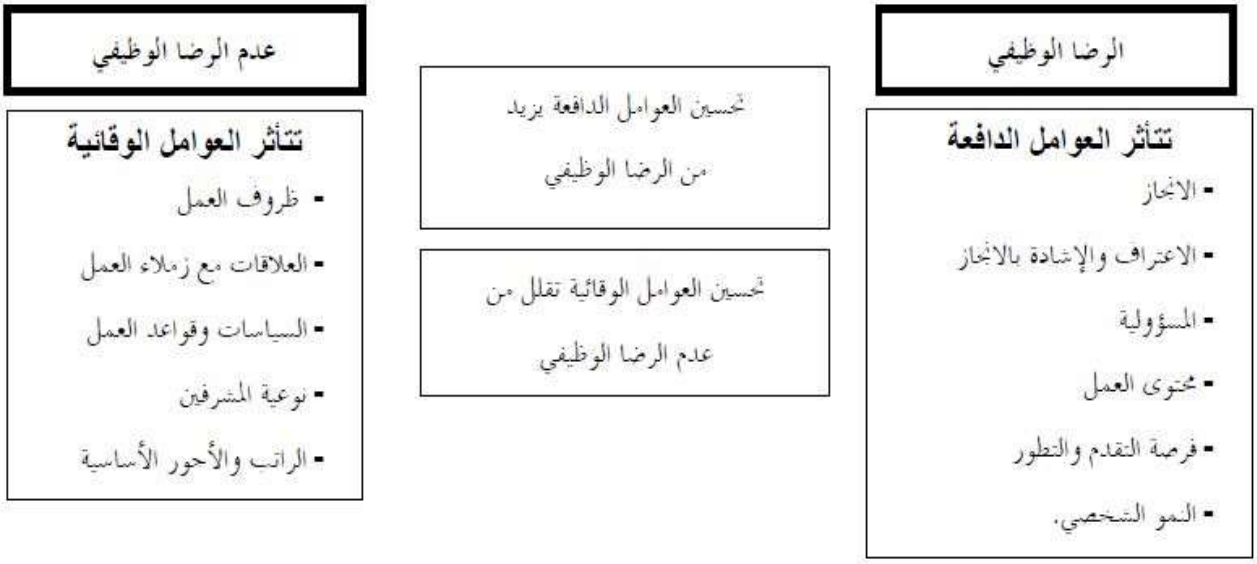
لقد قد فريدريك هرزبرج :(Frederic Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي[3] . (إبراهيم درة و الصباغ، 2008، صفحة 392)

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناءا على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات لتي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ص 45-64-66
[2] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن 21**، (عمان دار وائل للنشر والتوزيع)2008ص396
[3] نفس المرجع ص 392

التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية 2 وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالت غيابها عدم الرضا الوظيفي.

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:



الشكل رقم (13)[1]: محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)

صالح محمد محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 464

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبيرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

1. **المجوعة الأولى "العوامل الدافعة "**: وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا

[1] صالح محمد محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 464

الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الانجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو الشخصي، محتوى العمل.

2. **المجوعة الثانية "العوامل الوقائية"**: وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا

الوظيفي.

أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف والأجر.

وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجوعتين وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها[1] : (بلخير و عشيط ، 2011/2012، الصفحات 21-22)

- الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، وهنا لا تتمكن من تعميم نظريته.
- حجم العينة عند هرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس.
- التجزئة بين الرضا الوظيفي، وكأن كل واحد مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وتربطهما العلاقة سببية متبادلة.

[1] بلخير سهام، عشيط حنان، **"اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين فى المؤسسات الجامعية"**، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية 20011-2012 ص 21-22

- افتراض هرزبج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا الخطأ وإنما الدافعية تمثل عوامل الأداء.

رغم كل الاعتراضات التي وجهة إلى نظرية ذات العاملين لهرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالا بين المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

الفرع الثالث: نظرية القيمة (Value Théory) في تفسير الرضا الوظيفي.

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Eduin loucke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها[1] . (سلطان، 2003، صفحة 201)

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ص 2001

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... الخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، ويقول أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: نظرية العدالة (Equity Théory) وتفسير الرضا الوظيفي.

تنسب نظرية العدالة للكاتب ادمز (stacy adms) وذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي آن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب ادمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح[1] . (الكتبي، 2005، صفحة 309)

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

[1] محسن اعلي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، (المكتبة الاكاديمية الإسماعيلية)2005ص309

الشكل رقم (14)[1]: خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 216.

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل التعليم، الخبرة ...إلخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل: الأجور، العلاوات...الخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... الخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها اثر تلك المجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات

[1] غربي علي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص 216.

والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته صفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية[1] : (غربي و اخرون، 2007، صفحة 217)

- تقليص مجهوداته في العمل؛
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد؛
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة؛
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فان واجب الإدارة تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعتيهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل[2] . (القديوني، 2009، صفحة 68)

[1] نفس المرجع السابق ص 217
[2] محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص 68

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

المبحث الثاني: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي

المطلب الأول: ابعاد الرضا الوظيفي

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكليين التاليين:

- **الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب ال تي لا يرضى أصلا بيدا أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.
- **الرضا النوعي (الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدو ر حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة أنفا وتختلف من

حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي[1]: (محمد عباس، 2006، صفحة 176)

1 **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردي ة بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2 **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يش عر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

3 **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4 **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان دار وائل للنشر والتوزيع) 2006 ص176

5 **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط ا لقيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6 **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7 **عدالة العائد:** أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه .... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم ا لعدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا[1]. (محمد عباس، 2006، صفحة 177)

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من صنف أغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي:

1) العوامل الذاتية (الشخصية) أي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.

[1] محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص 177

2) العوامل التنظيمية (المؤسساتية) أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغلها، العلاقة بالرؤساء والزملاء، إجراءات العمل وشكل الدوام، ظروف وشروط العمل.

3) العوامل البيئية وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع.

ومن خلال ما أشارت إليه أهم أدبيات الموضوع التي تناولت العوامل أو الأبعاد ا لمؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو معلق بالفرد ذاته، ومنها مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المنظمة، وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمك ن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة)، وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي:

- ✓ المكافآت والأجور.
- ✓ طبيعة ومضمون العمل.
- ✓ الإشراف والعلاقة مع الزملاء.
- ✓ المحيط المادي للعمل.

وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

1 **الأجور والمكافآت:** ويضم مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتمييز في الأداء، وتبعا لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.

2 **طبيعة ومضمون العمل:** ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط (القدرات، الاستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها، والمدى الذي يتيحه العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع.

3 **الإشراف والعلاقة مع الزملاء:** ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه، والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.

4 **المحيط المادي للعمل:** ويتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات ومتطلبات انجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين[1]: (عبد الباقي صلاح الدين، 2003، صفحة 235)

[1] عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك التنظيمي لمدخل تطبيقي معاصر**، (الإسكندرية دار الجامعة الجديدة)2003ص235

المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل، الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى ومستوى إنتاج الموظف.

المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العامل ين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها[1]: (زاوية، 2004، صفحة 170)

i. المقاييس الرتبية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة.

ii. أسلوب الأحداث الحرجة.

iii. المقابلات الشخصية.

1 **المقاييس الرتبية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة:** وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الأتي[2] (سلطان، 2003، صفحة 198)

- الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI) : وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها – الأجر – فرص الترقية – الإشراف – الزملاء .

[1] زاوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، (المغرب، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع)2004ص170
[2] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره ص 198

وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

- استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ) : وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من ع دمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف)، أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.
- مقياس الرضا عن الأجر (PSQ) : وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، الرضا عن مستوى الأجر ال حالي و الرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2 **أسلوب الأحداث الحرجة:** وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقيم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أ ن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المسرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

3 **المقابلات الشخصية:** وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب ا لتي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة اذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

المطلب الثالث: محددات ومؤشرات الرضا الوظيفي

لأي ظاهرة مؤشراتها الخاصة بها، والتي تتجسد في سلوكيات معينة يسلكها الأفراد. وللرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه، والتي من خلالها يمكن التعرف عليه. وفي هذا الصدد يقول (أحمد ماهر): " ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك فزيادة معدلات ترك الخدمة، هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل، كما. (Turn over) الخدمة هو مؤشر آخر لعدم الرضا، و هناك مؤشرات أخرى تعبر (Absenteeism) أن الغياب عن درجة الرضا، مثل درجة ولاء الفرد لوظيفته، و مشاركته فيها، و اعتباره جزء من و هناك مؤشر ،(Job involvement) الوظيفة، و هو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي آخر يدل على مدى الولاء تجاه المنظمة ككل، و احترام الفرد لانتمائه للمنظمة و اعتزازه بالعمل فيها، و هو ما يطلق عليه بالالتزام تجاه المنظمة(Organization citizenship) يتفانى في عمله و يقدم أكثر مما هو مطلوب [1]" (ماهر، 2003، صفحة 48)

[1] احمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ط1) 2003ص 48

من هذا يمكن أن نعتمد على هذه المؤشرات التي ذكرها (أحمد ماهر) وغيرها كالإضراب والشكاوى والاحتجاجات، والاهمال واللامبالاة والتخريب والتمارض، وكلها تحدد وتكشف بدرجة ما عن الرضا الوظيفي لتليها مؤشرات عدم الرضا الوظيفي للعاملين.

أولا: مؤشرات الرضا الوظيفي للمدرسين العاملين لعاملين:

سيتم التركيز على أهمها، كما يأتي:

1 **الالتزام الوظيفي:** الذي يعرفه (صلاح الدين محمد عبد الباقي) " بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبقا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة، و الارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة و يعزز رغبته في البقاء في العمل و الاستمرار فيه [1]" (عبد الباقي صلاح الدين، 2003، صفحة 181)

أي أن هذا المفهوم يشتمل على القناعة التامة بأهداف وقيم المنظمة، و القوة للعمل و بذل الجهد و الوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف و أيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء بالمنظمة.

وبصفة عامة يمكن القول أن " الموظف الملتزم تنظيميا اذا حدث و حقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما " تجاه المؤسسة التي يعمل فيها.

[1] عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره ص 181

وعليه فالالتزام التنظيمي يعتبر ظاهرة ايجابية ومن المحتمل أن تؤدي الى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي والرضا عن العمل.

2 **المواطنة المنظمية** :(Organisation citizenchip)

لقد عرفت (ماجدة عطية) المواطنة المنظمية بأنها: " السلوك غير الاعتيادي، الذي لا يعتبر جزءا من متطلبات العمل الرسمية، ولكنه يؤدي لزيادة فاعلية المنظمة[1]" (عطية، 2003، صفحة 36).

وتصنيف (ماجدة العطية) بقولها " تحتاج المنظمات الناجحة الى العاملين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أعلى من المتوقع. و في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، حيث تنجز الأعمال من خلال فرق العمل، و حيث تكون المرونة مهمة جدا، فان المنظمات بحاجة للعاملين الذين يتميزون بالمواطنة الجيدة، مثل تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة و المنظمة، يساعدون الأعضاء الآخرين في فريقهم، يتطوعون للقيام بأعمال اضافية، يتجنبون الصراعات غير الضرورية، يهتمون بممتلكات المنظمة، يحترمون القواعد و التعليمات، يتحملون ضوضاء العمل، و تكليفات الأعمال الاضافية ... و تشير الدلائل الى أن تلك المنظمات التي لديها مثل هؤلاء العاملين تتمكن من أداء أعلى والوصول بذلك الى الرضا عن المؤسسة ككل بعد تحقق الرضا الوظيفي لدى كل عامل.

3 **الارتباط الوظيفي** :(Job involvement)

إن المؤشرين السابقين تم التوصل إليهما منذ عشرين سنة سابقة، واليوم يلاحظ تغير في اتجاه وعلاقة العاملين بالمنظمة، إذا أصبح الولاء للمهنة والوظيفة لا للمنظمة، حيث نجد (أحمد ماهر) قد اعتبر مؤشر الولاء أو الارتباط الوظيفي مؤشرا مهما يعبر عن درجة

[1] ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره ص 36

الرضا، من خلال درجة ولاء العامل لوظيفته ومشاركته فيها واعتباره- العامل - جزء من وظيفته، ومن هنا نرى أن هذا المؤشر يدخل في ضمنه متغير ومؤشر آخر وهو: " الانغماس في العمل ". هذا الأخير الذي يعد مصطلح، ومتغير جديد أضيف حديثا في أدبيات السلوك التنظيمي، وبينما لا يوجد اتفاق حول معنى المصطلح، ولكن التعريف العملي له: " ينص على أن الانغماس يقيس درجة توحد الفرد نفسيا مع عمله أو وظيفته [1]" (عطية، 2003، صفحة 103).

وقد " وجد أن مستويات عالية من الانغماس في العمل ترتبط بانخفاض الغيابات وانخفاض معدلات الاستقالة ". وبالتالي زيادة مستوى درجة الرضا الوظيفي للعامل.

و لهذا يمكن القول أن الارتباط الوظيفي – بوجود الانغماس طبعا – مؤشر أفضل للتوقع باتجاه ايجابي للعامل نحو تحقق أكبر إشباع لحاجاته و رغباته، و أكبر ارتياح و سعادة في عمله، و بالتالي أكثر رضا لوظيفته، و لعل العامل حينذاك سيعبر عن ذلك بقوله: (أنا أحب وظيفتي و راض عنها في كل الأحوال) .

ثانيا: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

وبالنسبة لأهم مؤشرات عدم الرضا فقد حصرناها في ثلاث مجموعات: الأولى تتعلق بالانسحاب عن العمل، و الثانية تتعلق بالاضراب و الشكا وي و الاحتجاجات أما الثالثة فتتعلق بالاهمال و اللامبالاة و التخريب والتمارض. و فيما يلي تحليل لها:

1) **الانسحاب عن العمل:** عندما يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل، فإنه يبحث عن أية وسيلة تبعده عن هذا العمل، وهذا ما يسمى بالانسحاب عن العمل، وهناك شكلين رئيسيين من أشكال الانسحاب و هما: **التغيب** و **دوران العمل**

[1] ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره ص103

أ. **التغيب:** ويقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء أكان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو دون عذر.

والتغيب ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، و يحسب من خلال المعادلة المقترحة من طرف وزارة العمل الأمريكية التالية[1] : (عشوي، 1992، صفحة 191)

معدل التغيب خلال فترة زمنية معينة = (مجموع غياب الأفراد/ متوسط عدد الأفراد لا عدد أيام العمل)100 x

ويستثنى في حساب معدل هذا التغيب، حالات الغياب ذات الأسباب القاهرة مثل المرض والحوادث والظروف العائلية السيئة وغيرها من التغيب المشروع.

ومهما يكن، فالتغيب " هو اشارة موضوعية لعدم تكيف الانسان مع محيط عمله، كما أنه مؤشر مساعد خاصة من أجل تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يترافق بحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها[2] " (عشوي، 1992، صفحة 192)

و لهذا الأمر من مصلحة المؤسسة العمل على تخفيض معدل التغيب و تحديد الأسلوب المناسب لعلاج هذه الظاهرة، إذا كانت هذه الأخيرة مقترنة بعدم الرضا، و ليس لأسباب موضوعية خارجة عن نطاق العمل، و من أهم الجوانب التي يجب معرفتها: اسم العامل و سنه و جنسه و تاريخ غيابه، و سبب غيابه، و الظروف الاجتماعية التي يعيشها وظروف العمل المادية و المعنوية المحيطة به.

[1] مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، (الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب) 1992ص191
[2] مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره ص 192

ب. دوران العمل:

يقصد بدوران العمل عدم الاستقرار في العمل إما بالانقطاع النهائي أو بتغير الوظيفة الى وظيفة جديدة، كما يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت معه الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح؛ وهذا ما تؤكده دراسات المختصين والباحثين في هذا المجال، حيث لخص كل من (Muchinsky and Tutle) دراسة تناولت العلاقة بين الرضا و دوران العمل و كانت كل العلاقات سالبة ما عدا في أربع دراسات كانت موجبة، و يبدو أنه كلما كان العمال لا يحبون وظائفهم، كلما كانت هناك احتمالية كبيرة في مغادرتهم المؤسسة، و تركهم لعملهم، هذا الأخير " الذي يستخدم للإشارة الى معدل الأعضاء الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية ومعينة و عادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف والرضا عن العمل..."[1]. (محمد علي، 1980، صفحة 306)

وترك العمل هو آخر حل يمكن للعامل اللجوء اليه تعبيرا عن عدم رضاه عن عمله، حيث يقرر عدم الاستمرار في خدمة المؤسسة، فالفرد قد يشعر بعدم الرضا عن عمله، و لكنه لا يفكر في ترك العمل، لأن ظروف سوق العمل سيئة مثلا، و لا توجد فرص عمل أمامه نتيجة الكساد و البطالة، و بالتالي فإن النية لترك العمل قد تكون مؤشرا أفضل للتنبؤ بدوران العمل، و في كل الأحوال ترك العمل في مؤسسة ما يؤلف الدليل الظاهري للنفور من منصب العمل الموجود بها و البحث عن آخر.

2) الإضراب و الشكاوي و الاحتجاجات:

إن الإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، " وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق

[1] محمد علي، مرجع سبق ذكره ص 306

بالقوة، كما أنه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمصنع)، وفي الغالب يحتج المضربون ضد وضع اجمالي و ليس ضد بضعة تفصيلات خاصة"

و يعتبر الاضراب أهم مؤشر لعدم الرضا و التذمر، و يلجأ ايه العامل متى استعصى عليه التخفيف عما يعانيه من تأزم و توتر، ليعبر به عن استيائه و اعتراضه، فهو يمثل شكل من أشكال التذمر و عدم الرضا و الاحتجاج عندما تبلغ أقصى حد و أعلى درجة.

و التذمر المستمر في صفوف العاملين يؤدي بهم الى رفع شكاويهم لمشرفيهم و مسؤوليهم، و كثرة هذه الشكاوي المقدمة من طرف العمال تدل على وجود متاعب و عدم الرضا عن جانب من جوانب العمل، و لهذا تعتبر أيضا من بين مؤشرات الرضا الوظيفي التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار، و الاهتمام بها، و حصرها، و دراستها دراسة مستفيضة. " و في هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال و الموظفين الساخطين على أعمالهم فكانت كما هو مبين فيما يأتي[1] " (حنفي و اخرون، 2002، الصفحات 393-394)

الشكوى	عدد العمال
- عدم كفاية الاجر	**18**
- عدم الشعور بالأمن	**14**
- صعوبة العمل	**18**
- قلة فرص الترقية	**08**
- رتابة العمل	**06**
- عدم ملاءمة ساعات العمل	**08**

جدول(أ): جدول يبين مختلف الشكاوي للعمال والموظفين والمصدر لعمار حنفي في المتن

[1] عبد الغفار الحنفي، **إدارة المواد والامداد**، (الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر) 2002ص 393-394

فكلما زادت النقائص بالمؤسسة زادت نسبة الشكاوي و التظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، و ارتفاع هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم رضا داخل المؤسسة.

3) التمارض واللامبالاة والتخريب:

يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين الغير راضين عن وظائفهم، و ذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد مؤقتا عن بيئة العمل التي يسبب وجوده بها الى الشعور بالاستياء و التضايق و " يمكن ملاحظة ذلك من خلال تردده (العامل) على عيادة المؤسسة كلما أحس بضيق أو فتور جسمي، و هذه الأحاسيس ما هي الا هروب العامل من مشاكل عمله، و مشرفيه، و هو ما يعرف إكلينيكيا بالتوهم المرضي، و الملل عامل مهم في مظهر التمارض لدى العامل و هو لا يرتبط دائما بالعمل، بل يعتمد أحيانا بدرجة أكبر على الظروف المحيطة بالعمل و مكوناته"

لهذا تعد ظاهرة التمارض تعبير عن عدم الرضا الوظيفي للعامل، خصوصا اذا زادت عن الاطار المعقول، لأنها تؤثر على الأداء، و الأهداف المسطرة للتنظيم.

أما عن الاهمال واللامبالاة والتخريب فهي تمثل أيضا شكلا من أشكال عدم الرضا للعامل، اذ يمكن أن نجد العامل يترجم عدم رضاه بتخريب متعمد لأدوات الانتاج، وهذا ما يمكن ملاحظته في تحطم الآلات وعطبها المتواصل، وانتاج ذو نوعية رديئة.

و تشير الشواهد التي ظهرت مؤخرا إلى أنه حينما يتضاعف الشعور بعدم الرضا و يصبح مزمنا تحدث صدمات ذات عواقب وخيمة.

قد يسلك العاملون الذين أزمن سخطهم ولا يستطيعون أو لا يرغبون، في ترك العمل بالمنظمة سلوكا غير منتج كحجبهم للمعلومات أو توجيه دفة الاجتماعات بعيدا عن جداول الأعمال، أو إحجامهم على التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل، ومن الممكن أيضا

أن يلجؤوا الى السرقة والتزوير، و أي شكل آخر من أشكال التخريب و اللامبالاة و خيانة الأمانة

و بناء على ما تقدم يجب ملاحظة أن كل المؤشرات الخاصة بالرضا الوظيفي لدى العامل ليست منفصلة عن بعضها بمعنى أن كل أو بعض هذه المؤشرات تتأثر في نفس الوقت بالحالة التي يكون عليها مستوى الرضا فاذا كان الرضا مرتفعا مثلا فيمكن أن نتوقع انخفاض في معدل التغيب و ترك العمل، وتعاونا من جانب الأفراد، في محاربة الاسراف و الضياع و التخريب، و تحسينا في الجودة و مراعاة بدرجة أكبر للانتظام في العمل، و في اتباع التعليمات و يتحقق الولاء و الارتباط بالوظيفة بل الولاء تجاه المؤسسة ككل، و بالعكس اذا كان مستوى الرضا متدن.

وهذا ما ذهب اليه كامل محمد محمد عويضة بل و جعل مؤشرات الرضا و عدمه في نقاط غير منفصلة عن بعضها و ذكر ما يلي[1]: (محمد عويضة، 1996، صفحة 533)

1) زيادة الانتاج و مستوى جودته، حيث وفرة الانتاج و جودته لا يمكن أن يكون الا من عمل عمال على درجة عالية من الرضا عن عمله.

2) قلة الفاقد و التالف من خامات مستلزمات الانتاج و هي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.

3) انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا و استقرار العاملين.

4) ان الابداع و تطور العمل و تحسينه و انخفاض معدل الدوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين الى حد كبير عن عملهم.

[1] محمد عويضة، **علم النفس**، (مصر، دار الكتب العلمية ط1) 1996ص 533

5) الصورة الذهنية ايجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة ... تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل و المنظمة في أذهان العمال تؤدي الى أن يدافع العمال عن منظمتهم و أن يكون لهم ولاء و انتماء لها ...

6) استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل اجراءات التعديل و التطوير و ادخال التكنولوجيا تدل على الرضا و قدره المرتفع.

7) مشاركة العاملين في مختلف أنظمة المنظمة، وخاصة المشاركة الاختيارية انما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجمون عن المشاركة

المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

في هذا المبحث نحاول التطرق إلى دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي حيث نتناول فيه دور الاتصال الداخلي في المؤسسة وأهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وأخيرا تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في المنظمة

إن رضا العامل في المنظمة لا يتحقق بسهولة حيث يتحدد من خلال عدة عوامل منها: نوعية العمل ومدى استجابته لتطلعاته المادية المعنوية، حيث أن العمل الغير مجدي بالنسبة للعامل يجعله يؤثر سلبا على معنوياته هذا من جهة ومن جهة أخرى أن تحقيق الحاجات المادية المعنوية للعامل تتوقف على مدى ثقته في عمله وتمسكه به، كما أن دور الحاجات المادية والمعنوية كالحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين يزداد مع تلبية الحاجات المادية ومنه نستنتج أنه يعود تحقيق الحاجات المعنوية للأفراد في المنظمة

للعلاقات الموجودة بين إعطاء المجموعات من جهة والى مدى اتصال العامل بالمشرفين من الجهة الأخرى.

فالاتصال يلعب دورا فعالا في المنظمة حيث توضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي في العمل هو موقف إدارة المنظمة من العاملين فيها ونوع الإشراف فيها، حيث أن المعاملة الحسنة للعامل وتقديم الاهتمام إليه وفتح مجال الترقية أمامه تفتح الطريق أمام تحقيق التعاون الخلاق في مجال العمل مما يساهم في زيادة حاجاته المعنوية؛

إن للاتصال عدة وظائف من بينها:

- اللغة المرتكزة على الإشارات والرموز في الحركة الاجتماعية؛

- نشر قواعد توجيه المعايير؛

- القيم الثقافية التي تعمل وتفيد في توجيه العامل في حركته؛

ومادامت المنظمة تتكون من مجموعات حية من الأفراد يتميزون بخصائص ثقافية كأفراد أو كمجموعات ولهم عدد من التصرفات والاتجاهات أمام المشاكل التي تطرح عليهم عادة في المنظمة، فكل هذه العناصر يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف من له علاقة بتوجيههم وإدارتهم[1]. (دادي عدون، 2003، الصفحات 124-127)

تحقيق الانسجام والتنسيق وكذا التعامل مع عمال المنظمة فيما بينهم فحسب "T.perrow" : فإن المنظمات هي: "وحدات لمعالجة المعلومات"، ويمكننا استنتاج التشابه بين الاتصال والمنظمة. من خلال مقارنة المميزات العامة للاتصال كونه نشاطا حركيا يتأثر طرافه بمجموعة من العوامل وذلك من الممارسات والعلاقات المتداخلة بين عناصره مع

[1] ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، (الجزائر، دار المحمدية العامة)2003ص 124-127

المميزات العامة التي تميز المنظمة باعتبارها نشاطا حركيا مستمرا لانجاز أهداف وأغراض، وهي كذلك نظام مفتوح على المحيط، وحتى تستطيع المنظمة القيام بدورها عليها بتوفير أداة تسمح لها بالتنسيق ونقل المعلومات والأوامر والتوجيهات المختلفة في شتى الاتجاهات؛

تنبثق عن هذا الدور جوانب منها:

أولا: اتخاذ القرارات

حيث تلعب المعلومات دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات من حيث التدفق من كمية المعلومات في مختلف جهات المنظمة وعبر قنوات الاتصال الموجودة منها؛

ثانيا: تنمية الموارد البشرية

فعندما يتم تدريب فرد ما عن طريق الاتصال سيعود ذلك بالفائدة على كل من الفرد والمنظمة في الوقت نفسه؛

ثالثا: ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمنظمة

انطلاقا من عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق والقيادة وغير ذلك من الأنشطة الإدارية؛

رابعا: البناء التنظيمي

حيث يقوم الاتصال الداخلي في المنظمة على تحقيق التنسيق في العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهدافها وكذا ربط المنظمة بمحيطها الخارجي وجعلها بمثابة نظام مفتوح، وتذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل سواء كانت اجتماعية أو فنية ويقوم كذلك في المنظمة بحل مشاكل النزاع بين جماعات العمل من خلال توضيح مهام كل فرد فيها وتحديد مواقع

مسؤوليته وحدودها، كما يزود الاتصال الداخلي الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي بما في ذلك المؤثرات الخارجية التي تؤثر على منتجاتها وخدماتها.

ويتضح من خلال هذا أن للاتصال الداخلي دورا كبيرا في تحسين وتفعيل نشاطات المنظمة، كما يعمل أيضا على الانسجام بين العمال من جهة وبين العمال والمرؤوسين من جهة أخرى وكل هذا له أهمية بالنسبة للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

يلقى الاتصال اهتماما متزايدا من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسبا وصالحا للعمل، فالاتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم كما يمثل الاتصال الداخلي عاملا من عوامل الرضا الوظيفي،

إذ يستخدم فيه المسيرون الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل بالوجه الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإنه يعمل على التأثير على العمال وبالتالي يزداد آداهم؛

يتخذ الاتصال أبعاد كثيرة فهناك اتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل والاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى والذي نركز عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمال، فمثلا تطبيق المسيرين أسلوب يظم الاقتراحات يرمي إلى التعرف على أراء العمال وأفكارهم وتجسيد الاقتراحات لحل مشكلهم، فقد اثبت هذا الأسلوب فعاليته كوسيط يعمل على تقليص الفجوة بين المدير والمرؤوسين فيساهم بطريقة غير مباشرة في تحفيز العمال ومن أجل ذلك يجب على المسيرين مراعاة الجوانب التالية:

1) إن الاستقبال الجيد هو احد العناصر الفعالة والمحفزة للأفراد لتسهيل سرعة اندماجهم في محيط العمل ولتحقيق ذلك يجب:

أ. توظيف محتوى العمل؛

ب. تسير الأهداف العامة للمنظمة؛

ت. مساعدته على التكيف بالاندماج في بيئته الجديدة؛

ث. إخباره السياسات المطبقة في المؤسسة مثل: إبلاغه بالخدمات الاجتماعية والمزايا المقدمة للعاملين.

2) يأخذ المسير بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية ويعمل على تنميتها كما يلي:

أ. إظهار الاهتمام بهم والتأكد على أنهم أساس نجاح منظمتهم؛

ب. ا لحفاظ على روح الجماعة وروح الاتصال بينهم؛

ت. تدعيم عنصر الثقة لدى العمال وإعطائهم حرية أكبر للتعبير عما بداخلهم حتى لا يصبحوا عرضة للانغلاق والانحراف وبالتالي زيادة مقدرتهم الإنتاجية؛

ث. الاستماع إلى مشاكل العمال ومعالجتها لإيجاد الحلول المناسبة،

ج. التقليل من التوترات والنزاعات التي تحدث أثناء العمل[1]. (داسي و ضيف العايدي ، 2013، الصفحات 64-65)

المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

الاتصالات وسيلة حضارية لنقل معلومات لها أثر نفسي على العمال والاتصال هو قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية؛

[1] داسي سعاد ضيف العابدي أمينة، **الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي**، دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة البويرة ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، جامعة البويرة ، 2015 ، ص 55

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال هذا كله يمكن من معرفة مشاكل العمال ويعمل على حلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، وضعه في موضع تقدير واحترام فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة ناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة على مستوى أعلى؛

فأهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف والإحساس لأنه مهم في المنظمة وله دور فيها، ومن هذا المنظور فان المسيرين يشجعون العمال في المشاركة في حل المشاكل البسيطة وهذا يعود بالإيجاب للمنظمة لأن هناك بعض المشاكل في المنظمة لا يستطيع المرؤوسون حلها لأن العامل يحتك مع الميدان هذا ما يسهل عليه حلها ورؤيته لحل هذه المشكلة بسيطة كما أن المنظمة الناجحة تعمل على خلق مناخ جيد فيها، وذلك باستعمال مبدأ التسيير بالمشاركة فبمشاركة عمال المنظمة يزداد روح التعاون فيما بينهم ويزداد رضاهم مما يؤدي الزيادة إنتاجهم فالفرد الأكثر رضا أكثر إنتاجا وأكثر ميولا للعمل مع الجماعة وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة؛

كما أكدت التجارب أن نمط الاتصال ونوعه يؤثر على أداء الجماعة وأن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوك وعلى شعوره بالرضا، كذلك تدل هذه التجارب على قدرت الفرد على ضبط جماعته والتحكم فيها تعتمد على المكانة التي يحتلها في بناء هذه الجماعة؛

وأشارت نتائج الدراسة التي قام بها "موتشتسكي" إلى وجود علاقة الارتباط بين مكونات الرضا عن العمل، كالأجر ونوع العمل ... الخ، والبيئة التنظيمية كأسلوب الإدارة

والمسؤوليات...الخ، وبين معظم مكونات الاتصال فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها والعكس.

تساهم كفاءة عملية الاتصال وأدواته المستخدمة بأشكال متعددة في تحقيق الرضا عن العمل وبيئته التنظيمية، فتحقيق تعاون الأفراد داخلها وتفهمهم للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتوقف على مدى تزايد المعلومات والوسائل المكلفة بتوصيلها إلى الأفراد بدقة وفي التوقيت المناسب، فالاتصال يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة وهو وسيلة فعالة من وسائل حفز الجهود نحو مستويات أكبر من الانجاز؛

وقد بينت دراسة "مايو" على أهمية الاتصال الصاعد في نقل استفسارات العمال وانشغالاتهم المهنية، فبعدما كان الاتصال وسيلة توجيه الأوامر حسب نظرية الإدارة العلمية فان الآن أصبح وسيلة لرفع كفاءة العمال وتحقيق رضاهم من خلال نقل رسائلهم إلى المستويات العليا؛

كما أنه يمكن القول أن لنوع الاتصال تأثير على الشعور بالانتماء حيث كلما زاد الاتصال الصاعد كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، فالفرد عندما يشعر بأنه مرتبط بالمنظمة يخلق لديه شعور بالانتماء إليها نتيجة تفاعله معها ونتيجة اشتراكه ومساهمته في العملية الاتصالية وهذا ما سيشعره بأنه عنصر فعال يساهم في تحقيق نجاح المنظمة، بينما الاتصال النازل يشعر العامل بأنه غير مندمج ولا ينتمي إلى تلك المنظمة، فيجب على المنظمات أن لا تنسى أن الحاجة إلى الانتماء هو من المستلزمات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها نتيجة التفاعل المستمر بينه وبين أعضاء الجماعة وبتحقيق الانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي.[1] (خواجة، 2005، الصفحات 166,167)

[1] خواجة عبد العزيز، **مبادئ في التنشئة الاجتماعية**، (وهران - الجزائر، دار الغرب للنشر و التوزيع) 2005 ص 167 - 166

وفيما يخص الاتصال الأفقي فإنه غالبا ما يتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتماثلة، ويعتبر مصدر للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء نتيجة تموقعهم في مستوى واحد ونظرا للاحتكاك المستمر بينهم ينشأ ذلك التفاعل الذي يخدم الاتصالات الأفقية كما يعزز هذا النوع من الاتصالات الغير رسمية لعلاقات التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة التي تحقق حاجة الانتماء إلى الجماعة وهي المستوى الثالث من سلم "ماسلو " وهي تحقيق الرضا الوظيفي[1]. (ماهر، 2003، صفحة 30)

إذا كان قصور أو نقصا من طرف المنظمة في الاتصال الداخلي فهذا يؤدي بالعمال إلى تجنب التغيير ومقاومتهم له وهذا راجع لعدم معرفتهم لأهداف وأبعاد هذا التغيير؛

كما أن الاتصال والتعاون بين الزملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند العمال والاستماع لشكاوي العمال ووضعهم في أماكنهم ومنح الترقية لمن يستحقها وإلمام العمال بما يجري في المنظمة واحترام كرامتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة هذا يساعد في رفع روحهم المعنوية والرضي قد وجد أيضا أن للاتصالات أثرا ناجحا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة، وتزيد من رضاهم عن العمل وتقلل من تركهم للعمل، فإذا كان العامل الراضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويدفع من أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل، عكس العامل الغير الراضي عن عمله فيحجب المعلولات عن الجماعة وعن المشرفين مما يعطل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تعطيل الإنتاج وهكذا يصبح العامل الغير الراضي عن عمله منعزلا عن المنظمة وبالتالي يشعر بالملل والاغتراب في وظيفته[2]. (عطية، 2003، صفحة 18)

[1] حمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 30
[2] ماجد عطية، **سلوك المنظمة**، (عمان، دار الشروق) 2003ص 18

إن المنظمة التي تشجع تدفق المعلومات إلى الأعلى بكل سهولة وبدون عوائق يكون لدى رؤسائها رؤية شاملة لما يحدث بداخلها مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صوابا هدا من جهة، ومن جهة أخرى فان إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم والاستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية يحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم – ماسلو– للحاجات وبإمكانها تحقيق الرضا الوظيفي[1]. (عبد الرحمن الهيثي و أحمد الطويل، 2000، صفحة 439)

وتجدر الإشارة إلى نوع أخر من الاتصال غير الرسمي الذي له أهمية كبيرة في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال وبالتالي خلق نوع من الرضي من خلال الإحساس بالانتماء، إذ أن العلاقات الغير الرسمية التي تكون بين العمال تساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج، لذا يجب على الإدارة عدم تجاهل دور الاتصال الغير رسمي وانهياره، لأن أي تجاهل من جانب المنظمة لهذا النوع قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم و قاعدته لان الاتصالات الرسمية قد لا تكون ذات أهمية لما تنطوي على معلومات صادرة من مصادر غير الرسمية؛ أما بالنسبة لقنوات الاتصال فإذا كانت مفتوحة لدى جميع العمال وكانت خطوط السلطة الرسمية واضحة ومعروفة بهذا يؤدي بالعامل إلى الشعور بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف الرؤساء وهذا ما يشعره بالرضي فباهتمام المنظمة بعمالها وتوفير لهم اتصال فعال يجعلهم أكثر استعدادا للعمل وأكثر شعورا بالرضا

[1] خالد عبد الرحمان الهيثي، اكرم احمد الطويل، **التنظيم الصناعي**، (عمان، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع) 2000 ص 439

خلاصة الفصل

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها وذلك من خلال انتهاجها سياسة اتصالية جيدة لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسبا وصالحا للعمل، فالاتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم.

كما اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي حيث تبين أن الاتصال الداخلي احد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال التنسيق والانسجام بين المسير والعمال.

الاطار التطبيقي

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك الدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات، بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003.

يقع مقرها الاجتماعي بطريق رقم 05 الديار الخمس بالمحمدية الجزائر العاصمة ولديها:

-رأسمال اجتماعي مقدر ب:50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب:61.275.180.000 دينار جزائري.

-رقم سجلها التجاري:02 180.83 B00.

-رقم الجبائي:000216.2990330049.

-بنكها الضريبي:16293838021.

-رقم التعريفي الإحصائي:00021622906569 36.

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

-الجودة. -الفعالية. -نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سيطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر[1]،في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت «الرسائل المكتوبة" المعطيات الرقمية السمعة البصرية[2] .
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة الاتصالات.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.
[2] الموقع الالكتروني WWW.algerie telecom.dz

- تأسيس الاستغلال والتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.
- تتعهد الاتصالات الجزائر في عالم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات[1]:

* تنمية الجودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.

*ت طوير الشبكة الوطنية يجعلها أكثر فعالية وربطها بطريق واسعة للمعلومات.

أما مديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع المدية فقط نقلت مقرها في 01 جانفي 2015 الى القطب الحضاري الجديد، وهي محل دراستنا الحالية.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة

بتاريخ 11نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمي في بداية 2003 بالوحدة العملية لإيصالات إلى غاية جوان 2011،أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية[2].

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية "*DOT"[3]

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية هي مديرية الجهورية للاتصالات"DRT"[4] البليدة وتنقسم المديرية إلى:

أ-دائرة الممتلكات والوسائل العامة: التي بدورها تنقسم إلى:

[1] الموقع الالكترونيWWW.algerie telecom.dz
[2] وثائق خاصة بالمؤسسة DOT*direction Opération télécom.
[3] وثائق خاصة بالمؤسسة.
[4] RT Direction Régionale Télécom

1-مصلحة الإمداد: وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوي المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بعماهم على أحسن وجه.

2-مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.

3-مصلحة الممتلكات: تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.

4-مصلحة الوقاية والأمن: تهتم بالسهر على امن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.

5-مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

ب-دائرة الموارد البشرية: والتي بدورها تنقسم إلى:

1-مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.

2-مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتزين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، ولهاذ لضمان الجودة عالية مقدمة من طرف العمال حفظا على مركزها التنافسي في السوق.

3-مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية: تهتم هذا المصلحة بضمان جو مناسب للعمال اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج- دائرة المالية والمحاسبة: وتتضمن المصالح التالية:

1-مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

2-مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

3-مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

د- الدائرة التجارية: وتتضمن المصالح الآتية:

1-مصلحة البيع: وتهتم هذه المصلحة بيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

2-مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

3-مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

هـ- دائرة خاصة بالمؤسسات: Corporait تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوى والفواتير، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

و- دائرة التقنية: وتتضمن المصالح التالية ك

1- مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم هندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

2- مصلحة التطوير: تطوير شبكات الموجودة.

3- مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.

4- مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتحدب الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

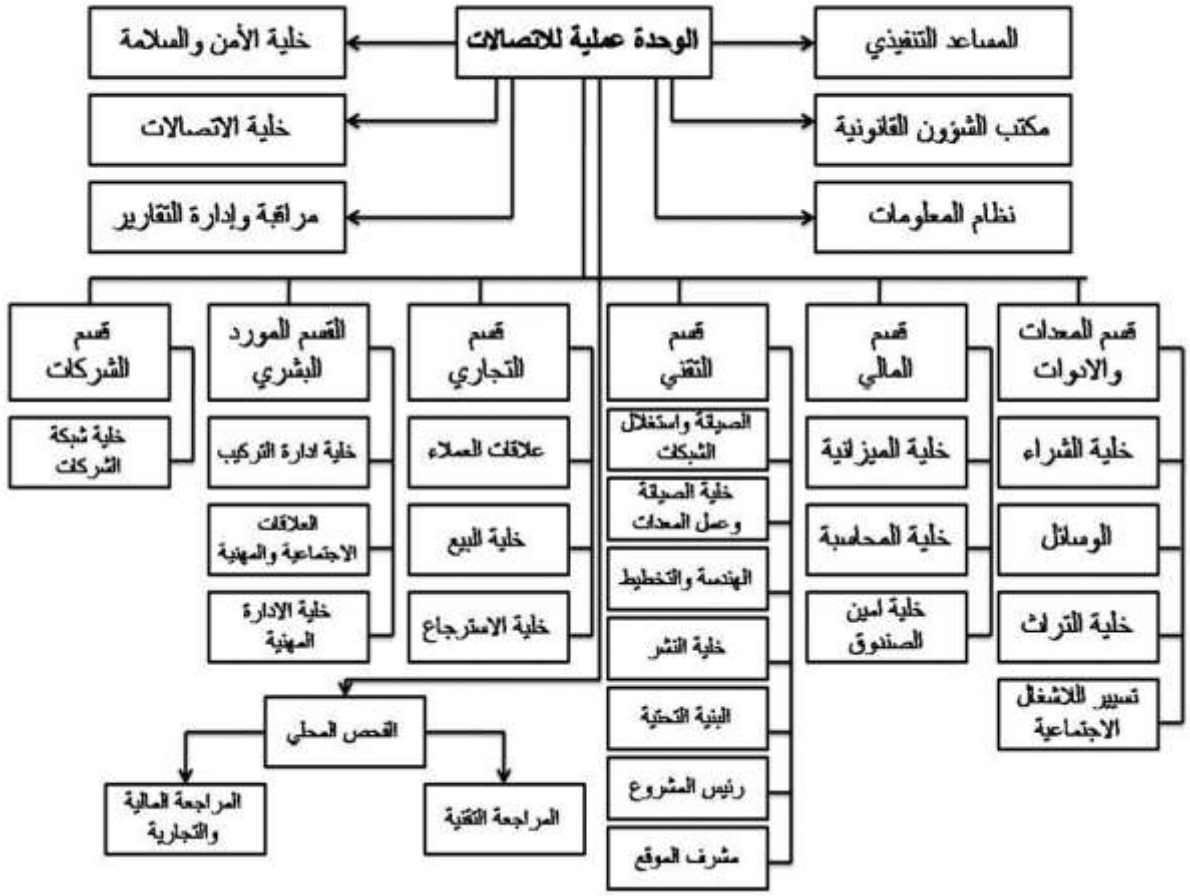
5- المركز التقني للمؤسسات: يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.

6- رئيس مشروع "أمسان AMSAN": يهتم بتسيير مشروع "أمسان" وهو مشروع جديد لإيصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الإنترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMSAN.

7-وحدة الهياكل القاعدية: وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الألياف البصرية والقوالب الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

*خلية الاتصال والتفتيش وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أساءها بالإضافة على خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرة وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية للمساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسات في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات والجانب التجاري.



المصدر[1] :الهيكل التنظيمي لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبالتالي مجتمع البح في دراستنا هذه هو جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

عينة الدراسة

من صعوبات اجراء البحوث تضمن جميع مفردات المجتمع الاصلي للبحث بسبب ما قد يواجه الباحث من صعوبات ومتاعب تتعلق بالبيانات والمعلومات واعدادها وتصنيفها وتنظيمها لكل مفردة من مفردات المجتمع الاصلي ولهذا نجد ان العينات هيا أفضل وسيلة لإجراء البحوث.

وبالتالي استخدمنا في دراستنا أسلوب الحصر الشامل، حيث اخترنا موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

تعريف اسلوب الحصر الشامل:

ويسمى احيانا اسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الاحصائي وذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي.

حجم العينة: تم اختيار حجم عينة موضوع الدراسة بالاعتماد على اسلوب الحصر الشامل التي تعتمد على الحصر الكلي لأفراد العينة والمجتمع الاحصائي المدروس، حيث تمثل مجتمع الدراسة في إجراء استبيان وذلك بتوزيع 30 استمارة تم استرجاع 28 منها وكذا إجراء مقابلتين.

[1] وثائق خاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

في مرحلة مبكرة من البحث يتعرف الباحث على مزايا العمليات المختلفة في جمع الأدلة والبراهين وبعد تحديد الأسلوب الذي يمكنه من جمع البيانات والموارد الضرورية لاختبار صدق فرضياته والإجابة على إشكالية موضوعه على نحو سليم، يجب عليه فحص ما يتوفر له من أدوات ويختار أكثرها ملائمة لتحقيق هدف او اهداف بحثه. [1]

كذلك تعرف هذه الأدوات بانها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين او أكثر. [2]

نستنتج أن هذه الأدوات تختلف من بحث لأخر حسب طبيعة ونوع الدراسة وباعتبار أن نوع دراستنا هو دراسة وضعية تحليلية تحتاج لجمع بيانات ومعلومات كمية من مجتمع البحث في الوقت الحاضر فهي بالضرورة تحتاج لمجموعة من الأدوات التي من بينها:

❖ الملاحظة

اعتمدنا في بحثنا هذا على الملاحظة وهي كما عرفت مشاهدة الظواهر من قبل الباحث او من ينوب عنه، أنها الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول الى القوانين التي تحكمها،[3] أي أن الملاحظة كانت أول أداة بحثية استخدمت في دراستنا لأنها نبهتنا لوجود عدة تصرفات وأفعال تصدر عن العمال والموظفين في المؤسسة الخدماتية ككل، قد تكون ناتجة عن عدم استغلال عنصر الاتصال الداخلي في تفعيل مهامهم والرفع من مستوى أدائهم وتحسين علاقتهم بمرؤوسيهم، وبالتالي عدم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم او قد يكون العكس تماما.

---

[1] فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: **أسس ومبادئ البحث العلمي**، ط1، (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفني، 2002)، ص 87.

[2] أحمد مرسلي: **مناهج البحث العلمي في علم الاتصال**، ط2، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص 51.

[3] فايزة جمعة صالح النجار، ماجد راضي النجار: **أساليب البحث العلمي**، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008)، ص34.

❖ **المقابلة**

تعد المقابلة وسيلة أساسية من وسائل جمع المعلومات، وغالبا ما تتم بطرح التساؤلات على الشخص او الاشخاص المراد جمع المعلومات من قبلهم. [1]

هي لقاء يتم بين الباحث والمجيب، تستخدم للتعرف على الحقائق والتأكد من المعلومات بشكل دقيق من قبل الباحث مباشرة، وتسنح للباحث بالتعرف على الانفعالات التبريرية والهدف من المقابلة اختبار الفروض وترجمة البحث والكشف عن استجابات المبحوثين. [2]

❖ **الإستمارة**

تعرف الاستبانة او الاستبيان "بانه عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة التي يتم الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع البيانات والمعلومات من افراد العينة حول مشكلة البحث".[3]

ولتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن تأثير الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الخدماتية، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من افراد عينه الدراسة، وقد تم تقسيم الاستمارة الى أربع محاور رئيسية، تضمنت أسئلة فرعية من فروض البحث ومؤشراته، وقد حاولنا تبسيط هذه الأسئلة حتى تكون في متناول كل افراد العينة، وجاءت أغلب أسئلة في الاستمارة مغلقة وذلك بهدف الحصول على اجابات واضحة ومحددة ويسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، وعند صياغة الأسئلة فقد تم مراعاة جوانب عديدة منها:

أن أسئلة الاستبيان تكون متعلقة بموضوع الدراسة، مع وضوحها وخلوها من المفاهيم المجردة والغامضة، حتى يتمكن المبحوث من فهمها والإجابة عنها، كذلك تجنب

---

[1] خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي: **منهجية البحث العلمي**، طبعة 1، (الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص97.

[2] وجيه محجوب: **أصول البحث العلمي ومناهجه**، طبعة 2، (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008)، ص 149.

[3] منال هلال مزاهرة: **بحوث الاعلام الأسس والمبادئ**، (عمان: دار كنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، 2011)، ص 203.

الأسئلة المحرجة التي تضعف العلاقة بين الباحث والمبحوث، وقد احتوت الاستمارة على سؤالان وقسمنا الأسئلة الى محاور كل محور يتضمن مجموعة أسئلة موضحة كالتالي:

- محور البيانات الشخصية: احتوي على 05 أسئلة
- **المحور الثاني:** وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي، وقد خصصنا له 6عبارة متعلقة بكل أبعاد مكونات وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي.
- **المحور الثالث:** يتضمن هذا المحور مكونات أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة، ويتكون من 5عبارة متعلقة بأنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة.
- **المحور الرابع:** يتضمن هذا المحور مكونات الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة، ويتكون من 5 عبارة متعلقة بالصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المحور الخامس: يتضمن هذا المحور مكونات وجهات نظر الموظفين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة، ويتكون من 5 عبارة متعلقة بوجهات نظر الموظفين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSإصدار 23، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.

- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.

_ اختبار التوزيع الطبيعي.

- معامل ألفا كرو نباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

-الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي، درجة المعنوية ومعامل الارتباطR، معامل التحديد R^2 ومعامل انحدارB، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج اختبارات المستخدمة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

صدق وثبات الاستبيان:

أ: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج اختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (SkewnessKurtosis)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن" (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [1 ، -1] و(Kurtosis)محصور بين [3،-3].[1]

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.161-و 0.857- و هي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.182-و 1.316 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

[1] محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2008، ص140.

الجدول رقم (1): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي	0.427	-0,263	0.833	0.182-
أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة	0.427	-0,372	0.833	0.362-
الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة	0.427	-0,288	0.833	0.482-
وجهات نظر الموظفين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة	0.427	-0,621	0.833	0,532

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

ب: الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (01)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

ج: ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha)للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1- معامل ألفا كرو نباخ لمحور التدريب :

1.1: معامل ألفا كرو نباخ لبعد وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي

الجدول رقم (2): معامل الثبات لفقرات بعد وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
6	**0,719**

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي يفوق (50 %)، حيث كانت نسبته (72%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2.1: معامل ألفا كرو نباخ لبعد أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم (3): معامل الثبات لفقرات بعد أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
5	**0.565**

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة يفوق (% 50) حيث كانت نسبته (56.5%) هذا يعني أن معامل الثبات لهذا البعد مقبول.

3.1: معامل ألفا كرو نباخ لبعد الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم (4): معامل الثبات لفقرات بعد الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
5	**0.465**

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة أقل من (% 50) حيث كانت نسبته (46.5%) هذا يعني أن معامل الثبات لهذا البعد متوسط.

4.1: معامل ألفا كرو نباخ لبعد وجهات نظر الموظفين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم (5): معامل الثبات لفقرات بعد وجهات نظر الموظفين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
5	**0.498**

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات لبعد وجهات نظر الموظفين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسةأقل من (% 50) حيث كانت نسبته (49.8%) هذا يعني أن معامل الثبات لهذا البعد متوسط.

2-معامل ألفا كرو نباخ لكل فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (6): معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
21	**0,867**

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (% 50) حيث كانت نسبته (86.7 %) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

أولا: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية:

تتضمن الاستبيان جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات:

الجنس، السن، المستوى التعلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في العمل وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

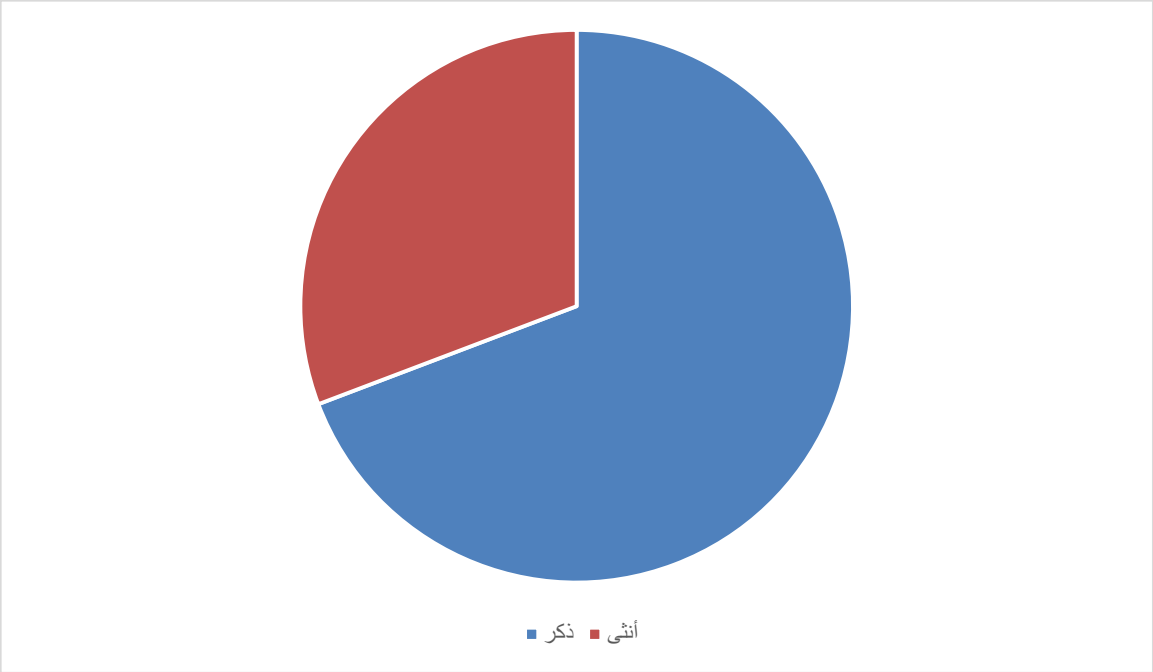
يمثل الجدول رقم (7) والشكل رقم (1) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (7): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	18	%64.3
انثى	10	%35.7
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (1): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور لا تساوي نسبة الإناث، بحيث بلغت نسبة كل منهما64.3%أي 18فرد من الذكور و35.7%أي 10أفراد من الإناث، وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الجنس.

2-توزيع العينة حسب السن:

يمثل الجدول رقم (8) والشكل رقم (2) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد

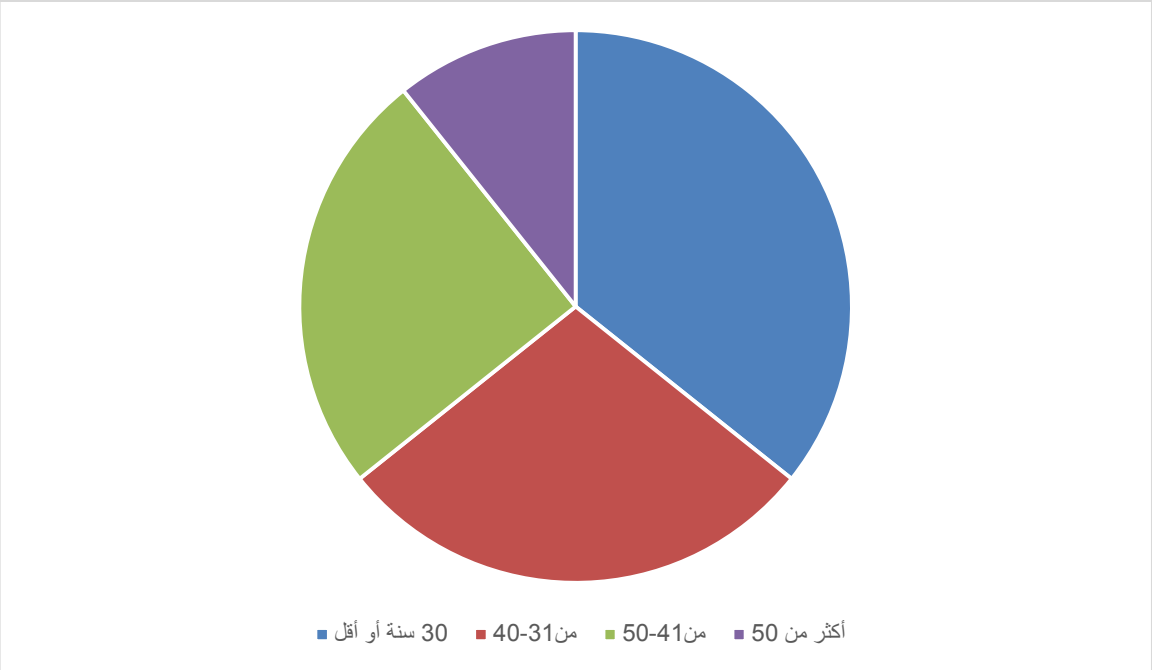
الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (8): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
30 سنة أو أقل	10	%35.7
من31–40	8	%28.6
من41–50	7	%25.0
أكثر من 50	3	%10.7
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (2): توزيع العينة حسبالسن



المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة من المستجوبين تتراوح أعمارهم من 30سنة وأقل حيث قدرت بـــ 35.7%، ثم تليها الفئتين من31-40 ومن41-50قدرت نسبتهم بـــ 28.6% و 25%، في حين نسبة الفئة من 50 سنة وأكثر كانت 10.7%.

3-توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

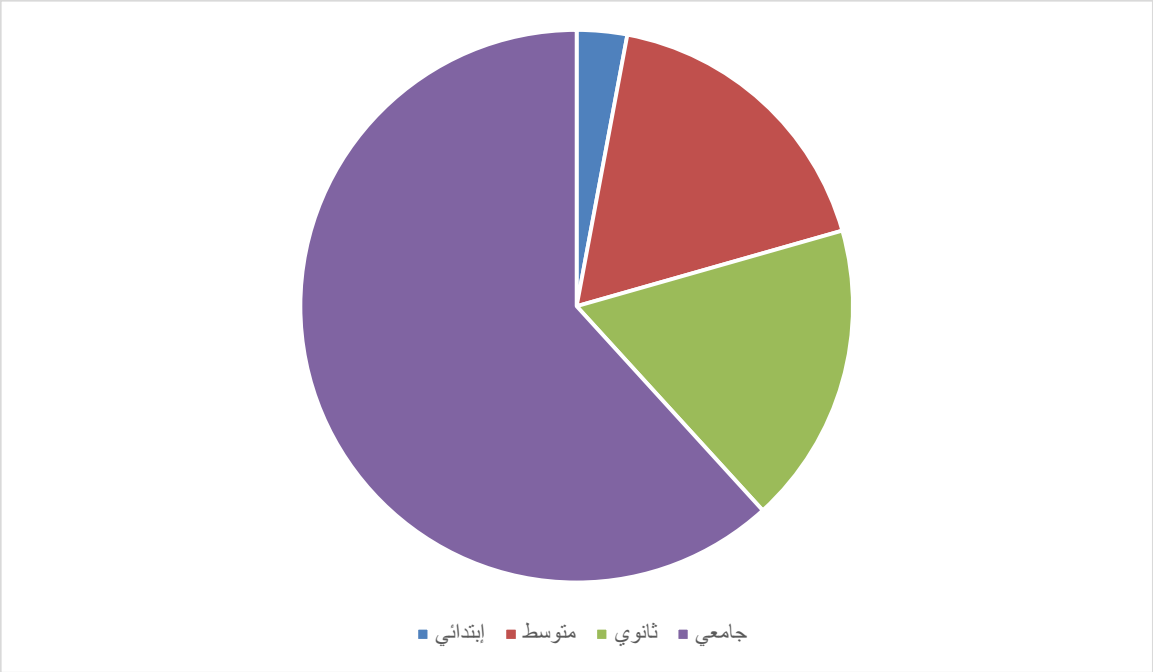
يمثل الجدول رقم (9) والشكل رقم (3) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (9): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرارت	النسبة المئوية %
إبتدائي	1	%3.6
متوسط	0	%0
ثانوي	6	%21.4
جامعي	21	%75
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للمؤهلين هم من المستوى الجامعي بنسبة75%، تليها نسبة الثانوي بنسبة تقدر بـــ21.4%، ثم تليها نسبة ضعيفة من المستوى الإبتدائي حيث قدرت بـــ3.6%، أما المتوسط فكانت منعدمة.

4-توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي:

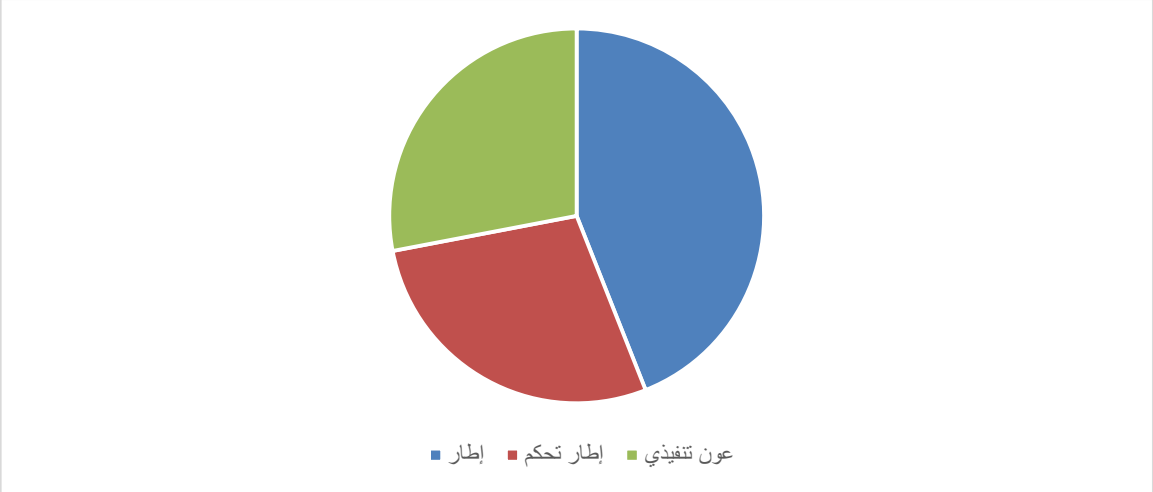
يمثل الجدول رقم (10) والشكل رقم (4) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار	11	%39.3
إطار تحكم	7	%25
عون تنفيذي	10	%35.7
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (4): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي:



المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، ان نسب المستجوبين بالنسبة للمنصب الوظيفي كانت متقاربة من إطار وعون تنفيذي بـــ 39.3% و35.7%، أما إطار التحكم قبنسبة 25%،وهذا ما يعزز تفاوت الإجابات نظرا لمتغير المنصب الوظيفي.

5-توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

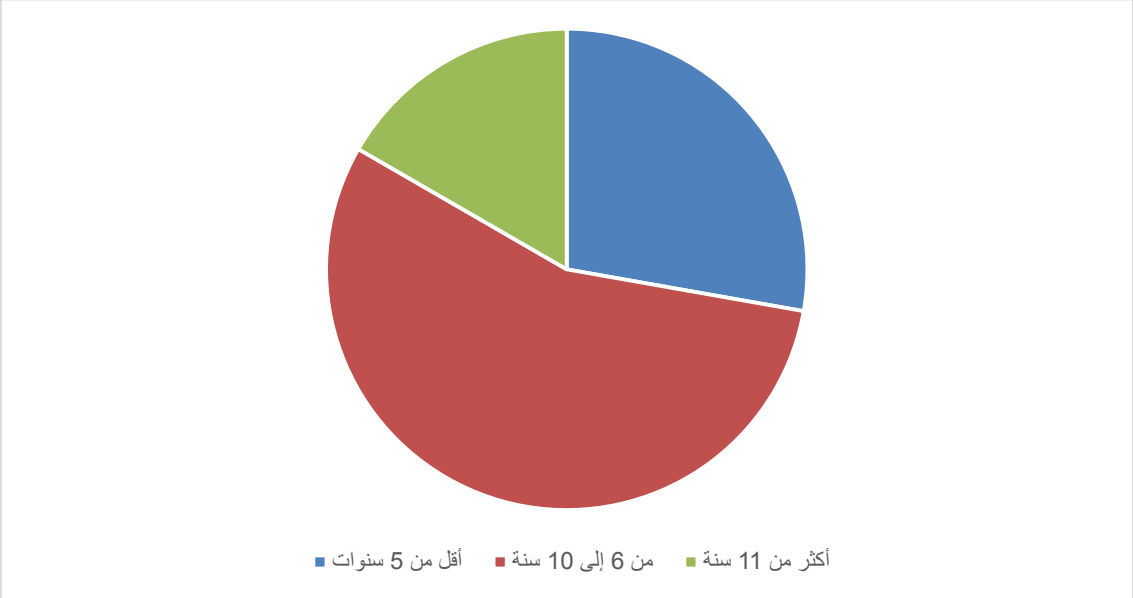
يمثل الجدول رقم (11) والشكل رقم (5) تلخيصاً للنتائج المتواصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارت	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	5	%17.9
من 6 إلى 10 سنة	10	%35.7
أكثر من 11 سنة	13	%46.4
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، ان نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أكثر من 11 سنة كانت أكبر حيث قدرت بـــ 46.4 %، ووجدنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم من6 إلى 10 سنوات بلغت نسبة35.7%، في حين الفئة أقل من 5 إلى بلغت نسبة 17.9%، وهذا يؤكد أن أكثر المستخدمين تتجاوز خبرتهم11 سنوات.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان:

أ: الجداول الاحصائية:

المحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي

1: تحليل وتفسير وسائل الاتصال المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة

الجدول رقم (12): عرض التكرار والنسبة المئوية لوسائل الاتصال المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي					
	ثانوي		جامعي		المجموع	
الإجابة	ت	%	ت	%	ت	%
لوحة الإعلانات	1	8.33	11	91.66	12	24
التقارير	3	17.64	14	82.35	17	34
الملصقات	1	9.09	10	90.09	11	22
الفاكس	2	20	8	80	10	20
المجموع	7	14	43	86	50	100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– يوضح الجدول بأن التقارير هي اكثر الوسائل المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة و ذلك بنسبة (34%)، وخاصة عند اصحاب المستوى الجامعي بنسبة (82.35%) , ثم يليها الثانوي ب 17.64% ، و تأتي لوحة الاعلانات في المرتبة الثانية بنسبة 24% ، تليها الملصقات ب 22%، و يأتي الفاكس في المرتبة الاخيرة بنسب20%.

يعود ارتفاع نسبة استخدام التقارير الى سهولة استخدامها والتعامل معها، اذ لا تتطلب إمكانيات كبيرة فهي مختصرة في بضعة اوراق والتي يسهل تخزينها، كذلك في اعتقادي ان اغلب الادارات في المؤسسات الجزائرية تعتمد على هذه الوسيلة في التعامل مع موظفيها وهذا ما يفسر ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد ايضا على هذه الوسيلة بشكل كبير.

– نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على التقارير في وسائل الاتصال المكتوبة.

2: تحليل وتفسير وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة على مستوى المؤسسة:

الجدول رقم (13): يمثل وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة على مستوى المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير	المستوى التعليمي					
	ثانوي		جامعي		المجموع	
الإجابة	ت	%	ت	%	ت	%
الاجتماعات	5	21.73	17	73.91	23	42.59
الهاتف	5	29.41	12	70.58	17	31.48

الملتقيات	4	28.57	10	71.42	14	25.12
المجموع	14	25.92	39	72.22	54	100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

من خلال الجدول نلاحظ بأن الاجتماعات هي أكثر وسيلة اتصال شفوية مستخدمة على مستوى المؤسسة بنسبة 42.59%، خاصة عند اصحاب المستوى الجامعي وذلك بنسبة 73.91%، ويأتي في المرتبة الثانية الهاتف بنسبة 31.48%، وفي الاخير تأتي الملتقيات كأقل وسيلة مستخدمة بنسبة 25.92%.

يرجع الاعتماد على الاجتماعات من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية الى ان هذه الوسيلة بسيطة وسهلة وتعتمد على النقاش والحوار بين الادارة والموظفين.

– نستنتج من خلال الجدول ان الاجتماعات هي الوسيلة الشفوية المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

3: تحليل وتفسير وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة على مستوى المؤسسة:

الجدول رقم (14): يمثل وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة على مستوى المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير / الإجابة	المستوى التعليمي					
	ثانوي		جامعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الأنترنت	2	11.11	16	88.88	18	41.86
البريد الالكتروني	5	20	20	80	25	58.13
المجموع	7	16.27	36	83.72	43	100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

يوضح الجدول ان البريد الالكتروني هو أكثر وسيلة الكترونية مستخدمة من طرف المؤسسة وذلك بنسبة 58.13% خاصة عند اصحاب المستوى الجامعي بنسبة 80% وتأتي الانترنت في المرتبة الثانية بنسبة قدرت 41.86%.

– يعتبر البريد الالكتروني من احدث ما توصلت اليه تكنولوجيا الاتصال، حيث ينقل الرسالة عن طريق الحسابات الالية، و يتم تداوله بكثرة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية نظرا لمزياه المتعددة اهمها التوفير في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي و مكينات التصوير العادية.

– نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على البريد الالكتروني في وسائل الاتصال الالكترونية.

4: تحليل وتفسير وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحقيق الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (15): يمثل وسائل الاتصال المستخدمة لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير / الإجابة	المنصب الوظيفي							
	إطار		إطار تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	8	47.05	3	17.64	6	35.29	17	60.71
الى حد ما	4	40	3	30	3	30	10	35.71
لا	/	/	1	100	/	/	1	3.57
المجموع	12	42.85	7	25	9	32.14	28	100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

ان 60.71% من افراد العينة اقرو ان وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحسين اداء العمال مع اختلاف اجابات بين إطارات وإطارات تحكم وأعوان تنفيذ. حيث اجابت نسبة كبيرة من الاطارات 47.05% بأنها كافية، تليها 35.29% من اعوان التنفيذ ثم نسبة 17.64% من اطارات التحكم، في حين يرى 35.71 % من افراد العينة ان وسائل الاتصال المستخدمة كافية الى حد ما، اما نسبة 3.57% فيرون ان هذه الوسائل غير كافية لتحقيق الرضا الوظيفي. – نستنتج ان افراد العينة يرون ان وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحقيق الرضا الوظيفي ، و هذا راجع الى ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وسائل الاتصال للتواصل مع العمال و هو ما يسهل مهامهم ووظائفهم، وبذلك تحقيق الرضا الوظيفي. ونسبة قليلة من افراد العينة اجابت ب "لا" هذا راجع الى ان هؤلاء

ليرون ان هذه الوسائل غير كافية لتحقيق الرضا الوظيفي، وذلك بسبب عدم اهتمام الادارة بتحسين هذه الوسائل واعتمادهم على الوسائل التقليدية.

5 تحليل وتفسير المحادثة شفوية مع المشرف المباشر تساعد على أداء العمل بكفاءة:

الجدول رقم (16): عرض التكرار والنسبة المئوية للمحادثة شفوية مع المشرف المباشر تساعد على أداء العمل بكفاءة

	المحادثة شفوية مع المشرف المباشر تساعد على أداء العمل بكفاءة	
	التكرار	النسبة%
نعم	27	%96.4
لا	1	%3.6
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يؤيدون المحادثة شفوية مع المشرف المباشر تساعد على أداء العمل بكفاءة حيث قدرت نسبة إجابتهم بـــ96.4%، في حين كانت نسبة الإجابة حوالي 3.1% فقط.

المحور الثاني: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة

6: تحليل وتفسير وسائل الاتصال المستخدمة الكفيلة لتحقيق الرضا الوظيفي:

الجدول رقم(17): يمثل وسائل الاتصال المستخدمة الكفيلة لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير / الإجابة	المنصب الوظيفي							
	إطار		إطار تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لوحة الإعلانات	1	25	2	50	1	25	4	8.16
التقارير	2	50	1	25	1	25	4	8.16
الانترنت	7	70	2	20	1	10	10	20.40
الفاكس	/	/	/	/	/	/	/	/
الاجتماعات	3	60	/	/	2	40	5	10.30
الهاتف	2	33.33	2	33.33	2	39.33	6	12.24
البريد الإلكتروني	10	50	2	10	8	40	20	40.81
المجموع	25	51.02	9	18.36	15	31.01	49	100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

ان 48.81 % من افراد العينة يرون ان البريد الالكتروني كفيل بتحقيق رضاهم الوظيفي، في المرتبة الاولى اطارات بنسبة 50%، تليها عون تنفيذ بنسبة 40% ثم أخيرا إطارات التحكم بنسبة 10%، ثم تأتي الانترنت في المرتبة الثانية بنسبة 20.40% ،حيث ان 70% من منصب الإطارات تراها مناسبة و 20 % من إطارات التحكم و 10 %من أعوان التنفيذ، وفي المرتبة الثالثة يأتي الهاتف بنسبة قدرت ب 12.24% موزعة على فئة المناصب كالتالي: 39.33% من أعوان تنفيذ و نسبتين متساويتين قدرت ب

33.33 % كل من إطارات و اطار تحكم ثم تأتي الاجتماعات بنسبة 10.33 وزعت على مناصب التوظيف 60 %إطارات و 40 %أعوان تنفيذ، وفي الأخير بنسبتين متساويتين قدرت ب 8.16 %تأتي كل من التقارير بتوزيع كالتالي: 50 %إطارات و 25 %إطارات تحكم و 25 %أعوان تنفيذ ، اما بالنسبة للوحة الاعلانات فاتت يتوزيع25 % من الإطارات و 50 %إطارات تحكم و 25 %عون تنفيذ.

نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على البريد الإلكتروني وهو من وسائل الاتصال الالكترونية التي تسهل الاتصال بين الرؤساء و الموظفين و ذلك لمميزتها المختلفة كسهولة استعمالها و اختصار الجهد و الوقت و التكاليف.

7- تحليل وتفسير رضا الموظفين عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة:

الجدول رقم (18): يمثل رضا الموظفين عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير / الإجابة	المنصب الوظيفي							
	إطار		إطار تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	12	40	7	23.33	11	36.66	30	100
لا	/	/	/	/	/	/	/	/
المجموع	12	40	7	23.33	11	36.66	30	100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

ان افراد العينة راضون تماما عن وسائل الاتصال الموجودة داخل المؤسسة بنسبة 100%، توزعت على فئات منصب الشغل كالتالي 40% يحتلون منصب إطار، 36.66% اعوان تنفيذ، و23.33% اطارات تحكم. – نستنتج ان افراد العينة راضون عن وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة و ذلك لأنها تستخدم وسائل متنوعة تمكنهم من التواصل السلس و السهل.

8 تحليل وتفسير أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي

الجدول (19): يمثل أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير / الإجابة	المنصب الوظيفي							
	إطار		إطار تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
صاعد	3	33.33	4	44.44	2	22.22	9	25
□زل	6	45.45	2	18.18	4	36.36	11	30.55
أفقي	8	50	3	18.75	5	31.25	16	44.44
المجموع	16	44.44	9	25	11	30.55	36	100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أقر 44.44% انهم يفضلون الاتصال الافقي بين العمال، في المرتبة الاولى اطارات بنسبة 50%، وفي المرتبة الثانية اعوان تنفيذ 31.25%، وفي المرتبة الثالثة اطارات تحكم بنسبة 18.75%، اقر ايضا 30.55% من العمال انهم يستخدمون الاتصال النازل اي من المدير الى العمال على شكل اوامر ومعلومات، و25% اقرو ان الاتصال الصاعد هو المستخدم لديهم. ومنه نستنتج ان الاتصال الشائع في المؤسسة هو الافقي بين العمال من نفس المستوى.

9 تحليل وتفسير زيادة الرضا في العمل عندما يكون الاتصال رسمي بين الموظف ورؤسائه:

الجدول رقم (20): عرض التكرار والنسبة المئوية لزيادة الرضا في العمل عندما يكون الاتصال رسمي بين الموظف ورؤسائه

	زيادة الرضا في العمل عندما يكون الاتصال رسمي بين الموظف ورؤسائه	
	التكرار	النسبة%
نعم	24	%85.7
لا	4	%14.3
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يؤيدون على زيادة الرضا في العمل عندما يكون الاتصال رسمي بين الموظف ورؤسائه حيثقدرت نسبة إجابتهم بـــ85.7%، في حين كانت نسبة الغير مؤيدون 14.3%.

نستنتج اغلبية العمال يرون ان الاصال الرسمي بين العمال و الرؤساء يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي و هذا راجع للمرونة التي يتمتع بها الاتصال الرسمي و قوة تدفقه بين العمال وبذلك تحقيق الرضا الوظيفي، و فئة قليلة من افراد العينة اجابت بالسل وهذا راجع الى انهم يرون ان الرؤساء لا يستجيبون لمتطلبات العمال ولا يستمعون لآرائهم و هذا ما يؤدي الى عدم تحقيق الرضا الوظيفي .

تحليل وتفسير قيام المؤسسة بتحفيز العمال:

الجدول رقم (21): عرض التكرار والنسبة المئوية لقيام المؤسسة بتحفيز العمال

	قيام المؤسسة بتحفيز العمال	
	التكرار	النسبة%
نعم	25	%89.3
لا	3	%10.7
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يؤيدون على قيام المؤسسة بتحفيز العمالحيث قدرت نسبة إجابتهم بـــ89.3%، في حين كانت نسبة الغير مؤيدون 10.7%.

-نستنتج ان المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها وذلك بغرض الأداء الجيد وتحسين الرضا الوظيفي وتكون هذه التحليلات مختلفة بين حوافز مادية و معنوية مقابل الأداء الجيد في العمل .

المحور الثالث: الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة

1: تحليل وتفسير مواجهة صعوبات في الاتصال بالإدارة:

الجدول رقم (22): عرض التكرار والنسبة المئوية لمواجهة صعوبات في الاتصال بالإدارة

	مواجهة صعوبات في الاتصال بالإدارة	
	التكرار	النسبة%
نعم	9	%32.1
لا	19	%67.9
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين لا يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة حيث قدرت نسبة إجابتهم بـــ67.9%، في حين كانت نسبة الذين يواجهون الصعوبات بـــ32.1%.

-نستنتج ان إدارة المؤسسة تلبي طلبات الموظفين وذلك لاعتمادها على وسائل الاتصال الحديثة تساعد الموظفين على التواصل معهم بشكل سهل دون أي صعوبات مما يحقق الرضا الوظيفي .

في حين ان الافراد الذين يرون انهم يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة فذلك ربما يعود باعتمادهم على وسائل الاتصال لا تستخدمها المؤسسة بكثرة و هذا ما أدى الى عدم توافقهم مع الإدارة.

2 تحليل وتفسير مواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة:

الجدول رقم (23): عرض التكرار والنسبة المئوية لمواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة:

	مواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة	
	التكرار	النسبة%
نعم	8	%28.6
لا	20	%71.4
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين لا يواجهون صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارةحيث قدرت نسبة إجابتهم بـــ71.4%، في حين كانت نسبة الذين يواجهون الصعوبات بـــ28.6%.

- نستنتج ان المؤسسة تقوم بواجبها الكامل نحو تحقيق الرضا الوظيفي للعمال و ذلك يعود الى اعتمادها على وسائل الاتصال الحديثة و السهلة و التي توفر على العمال الكثير من العناء و التعب..

المحور الرابع: وجهات نظر الموظفين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة

1: تحليل وتفسير العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

الجدول رقم (24): عرض التكرار والنسبة المئوية للعملية الاتصالية داخل المؤسسة:

	العملية الاتصالية داخل المؤسسة	
	التكرار	النسبة%
فعالة	20	%71.4
متوسطة	7	%25
غير فعالة	1	%3.6
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يعتبرون العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة حيث قدرت نسبة إجابتهم بـــ71.4%، في حين كانت نسبة من يعتبروها متوسطة بـــ 25%، أما من يعتبروها غير فعالة قدرت نسبة إجابتهم بـــ 3.6%.

- نستنتج ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة بشكل جيد ذلك نظرا لتوفيرها كل الوسائل الازمة للموظفين في سبيل تحقيق رضاهم بالعمل، اما الذين يرون انها متوسطة فذلك راجع ربما الى عدم اهتمام الإدارة ببعض وسائل الاتصال التي تستخدمها هذه الفئة.

2: تحليل وتفسير تحفيز الاتصال الداخلي في تسهيل المهام

الجدول رقم (25): يمثل النسبة المئوية لتحفيز الاتصال الداخلي في تسهيل المهام

	تغير تحفيز الاتصال الداخلي في تسهيل المهام	
	ت	%
نعم	27	96.4
لا	1	3.75
المجموع	28	100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

ان 96.4 %من افراد العينة اكدو ان التحفيز له دور كبير في التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي، في حين 3.75 %من افراد العينة يرون انه ليس له دور في تسهيل المهام وتحقيق الرضا.

-نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على التحفيز بشكل اكبر في تحقيق رغبات الموظفين.

3: تحليل وتفسير المسار المهني:

الجدول رقم (26): يمثل تغير المسار المهني

	تغير المسار المهني	
	ت	%
القرابة	/	/
رتبة مهنية	2	7.14
صداقة	26	92.85
المجموع	28	100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

ان الصداقة في المسار المهني اكثر حيت قدرت قيمتها ب 92.85%، في حين كانت نسبة رتبة مهنية 7.14%، و القرابة ليس لها أي دور في المسار المهني.

-نستنتج ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الصداقة بشكل كبير في المسار المهني.

4: تحليل وتفسير تقييم المسار المهني:

الجدول رقم (27): عرض التكرار والنسبة المئوية لتقييم المسار المهني:

	تقييم المسار المهني	
	التكرار	النسبة%
ثابت ومستقر	18	%64.3
تنازلي	3	%10.7
تصاعدي	7	%25
المجموع	28	%100

المصدر : من اعداد الطلبة على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- معظم المستجوبين يقيمون مسارهم المهني على أنه ثابت ومستقر حيث قدرت نسبة إجابتهم ب64.3%، في حين كانت نسبة من يقيمونه كتصاعدي بـــ 25%، أما من يقيمونه كتنازلي قدرت نسبة إجابتهم بـــ 10.7%.

-نستنتج ان ادارة المؤسسة تقوم بعملها بشكل جيد ونتائج الجدول تأكد هذا الامر.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

بعد التحليل الكمي للبيانات وتفسيرها والتي تم جمعها بواسطة الاستبيان الذي وزع على افراد عينة الدراسة في ضوء ما توصل اليها الباحث من خلال تحليل والتفصيل لبيانات الجداول السابقة تحاول الدراسة مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات بغية اثباتها او نفيها.

مناقشة الفرضية

جاءت هذه الفرضية والتي مفادها أنه" يمكن للاتصال الداخلي تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية"، وقد تبين في ضوء تحليل المعطيات المفسرة بجداول كما يلي:

-من خلال معطيات الجدول رقم (24) والذي يبين وجهة نظر المبحوثين نحو فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة، أكد افراد العينة ان العملية الاتصالية فعالة من حيث الفعالية، وهذا ما أقر به 71.4% من المبحوثين، وهذا ما يؤكد ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة جيدة وفعالة حيث توجد مرونة في نقل وتبادل المعلومات.

-أقر96.4% من العمال بمساهمة الاتصال الداخلي في تسهيل مهامه وهذا ما يؤكده الجدول (25)، وكذا يؤكد الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي باعتباره عصب حيوي وفعال لمختلف الوظائف داخل المؤسسة.

-أقر المبحوثين ان العلاقات القائمة بين العمال على أساس الصداقة بنسبة 92.8% الجدول (26)، وهذا ما يؤكد وجود علاقة حسنة بين العمال داخل المؤسسة.

-أقر 64.3% من المبعوثين بان مسارهم المهني ثابت ومستقر وهذا ما يؤكد ان للاتصال الداخلي تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي.

-وبالتالي فإننا نستنتج ان للاتصال الداخلي تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بالمدية.

النتائج العامة للدراسة:

انطلقت دراستنا من تساؤل رئيسي وأربع تساؤلات جزئية، هدف كل تساؤل جزئي لمعرفة جزئية معينة والتوصل لنتيجة حولها بهدف الوصول الى تكوين فكرة عامة والتوصل لإجابة كاملة عن التساؤل الرئيسي.

الاشكالية العامة للموضوع:

والتي كانت " كيف يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بالمدية؟

– من خلال تحليل البيانات و المعطيات التي تحصلنا عليها من جراء دراستنا لهذا الموضوع، فإننا تطرقنا الى كيفية تأثير الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أن رضا الموظف لا يتحقق بسهولة و يتحدد من عدة عوامل منها نوعية العمل و مدى استجابته لتطلعاته المادية و المعنوية، وهذا ما لاحظناه في الجدول 21 الخاص بتحفيز الموظفين من قبل المؤسسة سوآءا ماديا او معنويا، حيث بلغت نسبة 89 3% من أفراد العينة أنهم يتلقون تحفيزات مادية و معنوية جراء أدائهم الجيد، حيث أن تحقيق الحاجات المادية و المعنوية للموظف تزيد من ثقته في عمله و تمسكه به. كما ان أنواع الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة تؤثر أيضا على الرضا الوظيفي، فهي تلعب دورا فعالا في المؤسسة حيث يوضح الجدول 20 أن جّل أفراد عينة البحث أكدوا على ضرورة استخدام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، فبلغت نسبته 85.7%. وأيضا أظهرت النتائج أن الاتصال الأفقي هو الأكثر استخداما في المؤسسة والجدول 19 يوضح ذلك، حيث بلغت نسبة تداوله بين الموظفين 44.4% ويتم بين الموظفين من نفس المستوى. اذن فكل هذه النتائج المذكورة تدل على ان الاتصال الداخلي له تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي.

–التساؤل الأول:

التساؤل الاول كان حول وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟ والذي توصلت نتائج الدراسة الى ان المؤسسة تستخدم العديد من الوسائل على غرار اختلاف أنواعها لتحقيق الرضا الوظيفي الخاص بموظفيها حسب مختلف مناصب شغلهم ، و هذا ما يبينه الجدول 12 و 13 و 14، حيث ان المؤسسة تعتمد وسائل الاتصال المكتوبة على التقارير بشكل كبير و هذا ما يوضحه الجدول 12، و ذلك نظرا لسهولة استخدامها و التعامل بها، انا بالنسبة لوسائل الاتصال الشفوية الجدول 13 فتعتمد المؤسسة بكثرة على الاجتماعات كونها و سيلة بسيطة و فعالة والتي تعتمد على النقاش والحوار بين الادارة و الموظفين ، في حين اعتمدت في وسائل الاتصال الالكترونية على البريد الالكتروني في التعامل مع موظفيها الجدول 14 كونه وسيلة حديثة تسهل و تختصر الجهد و الوقت و التكاليف، ويؤكد الجدول 15 ان الوسائل المستخدمة من طرف إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية كافية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال و هذا راجع الى استخدامها الجيد لوسائل الاتصال الداخلي.

التساؤل الثاني:

التساؤل الثاني كان حول أنواع الاتصال الداخلي المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟ من خلال ما توصلت اليه نتائج دراستنا ان المؤسسة تعتمد على مختلف انواع الاتصال و بنسب مختلفة حسب أراء المبحوثين بدلالة منصبهم الوظيفي، الجدول (17) يمثل مختلف الوسائل المستخدمة لتحقيق الرضا الوظيفي ، حيث ان النصيب الاكبر كان لمستعملي البريد الالكتروني و هو وسيلة اتصال بين الرؤساء و الموظفين، كما يوضح الجدول 19 ان الاتصال الافقي يعتبر اكثر نوع استخداما في المؤسسة و هو اتصال يتم بين الموظفين من نفس المستوى ، كما ان هناك استخدام للاتصال النازل في المرتبة الثانية اي من المدير الى الموظفين غلى شكل تعليمات وأوامر. كما يعتبر الاتصال الرسمي من أهم أنواع استخداما في المؤسسة والجدول 20 يوضح ذلك، حيث أن جّل المبحوثين أكدوا على ضرورة استعمال الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، وتلجأ المؤسسة

أيضا الى تحفيز الموظفين من أجل تحقيق رضاهم وتحسين أدائهم الوظيفي وهذا ما يبينه الجدول 22، حيث أقر نسبة كبيرة من افراد عينة البحث انهم يتلقون تحفيزات من طرف الادارة سوآءا كانت مادية او معنوية.

التساؤل الثالث:

التساؤل الثالث كان حول الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟ من خلال النتائج المتوصل اليها في دراستنا نجد أن الموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية لا يواجهون صعوبات وعراقيل في الاتصال بالإدارة وهذا ما يوضحه الجدول 22 من المحور الثالث، حيث ان 67.9% كانت إجابتهم انهم لا يواجهون صعوبات في الاتصال بالإدارة ذلك ان إدارة المؤسسة توفر لهم أسهل الطرق للتواصل بينها وبين الموظفين. كما يؤكد الجدول 23 أن الموظفين لا يواجهون صعوبات عند تقديم الشكوى للإدارة حيث بلغة النسبة 71.4% اقر فيها افراد العينة انهم لا يواجهون صعوبات، وهذا يعود الى تنوع الوسائل والانواع المستخدمة من طرف إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في سبيل تسهيل تحقيق الرضا الوظيفي لظى الموظفين بيها.

التساؤل الرابع كان حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟ من النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وجدنا فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة فعال بنسبة 71.4% وهذا ما أكده موظفو المؤسسة في الجدول 24، ترجع هذه الفعالية الى التسيير الجيد من قبل الادارة الخاصة بالمؤسسة واستخدامها المثالي لمختلف الانواع والوسائل الاتصالية، ما يبرهن ثبات واستقرار المسار المهني الخاص بالموظفين، حيث بلغت نسبته 64.3% في الجدول 26 وان هذه الوسائل تلعب دورا إيجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الخامس: تحليل المقابلة

المطلب الأول: المقابلة مع المدير المكلف بخلية الاعلام و الاتصال

لقد قمنا بإجراء مقابلة مع مدير المكلف بخلية الاعلام والاتصال وهذا للاستفادة من بعض المعلومات والتي بدورها تساعدنا في هذا الطرح العلمي

في اطار العمل الخاص بموظفين اتصالات الجزائر –المدية– ما هي وسائل الاتصال الاكثر استعمالا في المؤسسة؟

- بعد اجراء مقابلة مع المدير المكلف بخلية الاعلام و الاتصال استنتجنا ان وسائل الاتصال الاكثر استعمالا في مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية–هي :

1 الكترونية لكونها اسرع و تبقى محفوظة الكترونيا –الارشيف–

2 شفوية لكونها بسيطة

4 مكتوبة عن طريق اعلانات تكون مسبقة كإعلانات عن برنامج خاص لمؤسسة اتصالات الجزائر.

هل تعد وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة كافية لتحقيق الرضا الوظيفي؟

على لسان المدير تمكنا من معرفة ان وسائل الاعلام المستخدمة داخل المؤسسة كافية لتحقيق الرضا الوظيفي كونها سريعة ومباشرة.

فيما تتمثل انواع الاتصال الاكثر استخداما في المؤسسة؟

من خلال تحليل كلام المدير لاحظنا ان انواع الاتصال أكثر استخداما في المؤسسة:

–نازل: من المدير الى الموظفين عن طريق نشر أي جديد بلايميل

-صاعد: من الموظفين الى المدير عبر طرق مباشرة او عن طرق وثائق او طلبات

هل لديكم اهتمام بانشغالات الموظفين؟

لاحظنا من خلال حديث المدير انه يعطي اهتمام بالغ الاهمية بانشغالات الموظفين كون المؤسسة تعتبر الموظفين كأفراد الاسرة الواحدة و بالتالي التكاتف و التعاون

في حالة تلقي شكاوي من الموظفين ,كيف تتعامل مؤسستكم مع هذه الشكاوي ؟

يؤكد مدير خلية الاعلام و الاتصال على ان المؤسسة تقوم بالاستجابة السريعة لشكاوي الموظفين و دراستها من طرف المدير مؤسسة اتصالات الجزائر -المدية-

هل يتم الرد على شكاوي الموظفين؟

من خلال لقائنا مع المدير اكد لنا على ان يتم الرد على شكاوي الموظفين بعد دراستها و يكون الرد ايجابا او سلبا على حسب الشكوى

المطلب الثاني: المقابلة مع مدير اتصالات الجزائر-المدية-

لقد جمعنا لقاء مع مدير اتصالات الجزائر-المدية- حيث وضح لنا كيفية عمل المؤسسة و شرح لنا طريقة عمل المؤسسة و بدورنا

***على أي اساس يتم فتح دورات تكوينية لفائدة الموظفين ؟**

اكد لنا مدير مؤسسة اتصالات الجزائر -المدية- على انه يتم فتح دورات تكوينية بالنظر لمختلف التكنولوجيات الجديدة و التي تستلزم القيام بتربصات خاصة و ذلك لتحسين المستوى التعليمي و الرفع من الكفاءات على حسل الطلب الذي يتقدم به الهرم السلمي من اجل تطوير القدرات

***هل تتم اخذ شكاوي الموظفين بعين الاعتبار؟**

لاحظنا من خلال كلمات المدير انه بالفعل بكل تأكيد يتم دراسة كل شكوى مقدمة من طرف الموظفين كونهم جزء من هذه المؤسسة و بالتالي السهر على تلبية كل الرغبات

***ما مدى سرعة تعامل مؤسستكم مع هذه الشكاوي؟ و كيف يكون الرد؟**

استنتجنا من كلام المدير انه يتم التعامل مع شكاوي الموظفين على حسب عدد الشكاوي المقدمة و على حسب طبيعتها

و يكون الرد على هذه الشكاوي اما كتابيا او شفويا في جلسات استماع حيث تحتمل الرد الايجابي او السلبي

***على أي اساس تتم ترقية الموظفين داخل مؤسستكم ؟**

في اخر اللقاء اكد لنا على ان ترقية الموظفين تكون عن طريق اكتساب:

-تطوير الكفاءات، الاقدمية، المستوى، الخبرة

الخاتمة

و في ختام هذا البحث العلمي المتواضع الذي قمنا به، و الذي توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، نصل لحوصلة ختامية نجيب فيها على اهم تساؤل طرحناه في بداية بحثنا هذا ألا وهو كيف يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لظى موظفي المؤسسة الخدماتية ، اذ توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج الجزئية التي ساهمت مجتمعة في تشكيل و تكوين إجابة على تساؤلنا الرئيسي، أذ أكدت النتائج أن الاتصال الداخلي المعتمد من مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية بمختلف مكوناته و عناصره و كذا أنواعه ووسائله المتعددة له تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الخدماتية ، وقد تبين لنا ذلك توظيفه في تحفيز و تشجيع و دعم الموظف خاصة من الناحية المعنوية و المادية، و تدعيم علاقته مع الادارة و جعلها قريبة من الموظف لبذل مزيد من الجهد في عمله، و بالتالي يلعب الاتصال الداخلي دورا في التأثير لتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بالمدية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا : الكتب

1 – إبرهيم بن عبد الرحمان الدعليج، **مناهج و طرق البحث العلمي** ، ط1، (الاردن:دار صفاء للنشر، 2010).

2 – إبراهيم عبد العزيز شيخا، **اصول الادارة العامة**، (الاسكندرية:منشأة المعارف، 1993).

3 – إبراهيم محمد المحاسنة، **ادارة وتقييم الاداء الوظيفي:بين النظرية و التطبيق**، ط1 (الاردن:دار جرير للمكتبة و التوزيع ، 2013).

4 – إحسان دهش حلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير**(عمان: دار صفاء، 2011).

5 – أحمد النواعرة، **الاتصال والتسويق بين النظرية و التطبيق**،ط1(الاردن:دار اسامة للنشر و التوزيع،2010).

6 – أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال**،ط2 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005).

7 – أحمد صقر عاشور، **السلوك الانساني في المنظمات**(مصر: دار المعرفة الجامعية ، 2005).

8 – أحمد عيساوي، **مدخل علوم الاعلام و الاتصال** ، ط1(القاهرة:دار الكتاب الحديث،2014).

9 – أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال** (مصر:الدار الجامعية ، 2000).

10 – أحمد محمد المصري ، **الادارة الحديثة للاتصالات** (مصر:مؤسسة شباب الجامعة،2008).

11 – بشير العلاق، **الادارة الحديثة:نظريات و مفاهيم**، ط1 (الاردن: دار اليازوتي العلمية للنشر و التوزيع،2008).

12 – بخوش الصديق، **منهجية البحث العلمي**، ط1 (الجزائر: دار قرطبة للنشر ة التوزيع، 2010).

13 – جمال الدين محمد مرسي ، **الادارة الاستراتجية للموارد البشرية** (مصر: الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2006).

14 – جمال العيفة ، **مؤسسات الاعلام و الاتصال: الوظائف، الهياكل ، الادوار**(د.ب: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).

15 – جودت عزت طوى، **أساليب البحث العلمي**، ط1 (الاردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2002).

16 – جيرالدجر بنرج، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رافعي مجد رافعي و إسماعيل علي بيوني،(دار المريخ للرياض2004)

16 – حسين محمد جواد الجبوري، **منهجية البحث العلمي: مدخل لبناءالمهارات البحثية**، ط1 (عمان:دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2013).

17 – حميد الطائي و أحمد شاكر العسكري، **الاتصالات التسويقية المتكاملة : مدخل استراتيجي** (عمان:دار اليازوري،2009).

18 – خالد حامد، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية**، ط2 (الجزائردار جسور للنشر و التوزيع،2012).

19 - خالد عبد الرحمان الهيثي، اكرم احمد طويل ، **تنظيم صناعي** (عمان ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع 2000)

20 – خيصر كاظم حمود، **الاتصال الفعال في ادارة الاعمال**، ط1 (عمان:دار صفاء للنشر و التوزيع،2009).

21– خيري خليل الجميلي، **الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية** (د .ب :المكتب الجامعي الجديث،1995).

22 - خواجة عبد العزيز، **مبادئ في التنمية الاجتماعية**، (وهران ، الجزائر دار العرب للنشر و التوزيع 2005).

23 – رضوان بلخيري ، سارة الجابري ، **مدخل للاتصال و العلاقات العامة** (الجزائر : جسور للنشر و التوزيع، 2003).

42 – رضوان بلخيري ، **مدخل الى الاتصال المؤسساتي** (الجزائر: دار قرطبة للنشر و التوزيع،2015).

25– زاوية حسن، **ادارة الموارد البشرية** (مصر: الدار الجامعية،2003).

26 – سهيلة عباس و علي حسين علي، **ادارة الموارد البشرية**(الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع،2000).

27 – سعيد محمد جاد الرب، **استراتجيات تطوير تحسين أداء العاملين**(مصر: دار. د 2009).

28 – سعيد محمد جاد الرب ، **جودة الحياة الوظيفية** (مصر:مطبعة العشري،2008).

29 –صلاح عبد القادر النعيمي، **الادارة** (عمان:دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008).

30 – صلاح عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية** (مصر:مكتب عين شمس للنشر و التوزيع، 2003).

31 - طارق طه، **إدارة الاعمال** (مصدر دار الجامعة الجديدة 2007).

32 – عبد الحميد عطية ، **الاتصال: اتجاهات نظرية و اسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية** (الاسكندرية: دار الكتب و الوثائق القومية ،2012).

33 – عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي** (الاسكندرية: الدارالجامعية،2009).

34 – عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ، **ادارة الموارد البشرية في القرن 21** (عمان: دار وائل للنشروالتوزيع ن 2008).

35 - عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك التنظيمي لمدخل تطبيقي معاصر**،(الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2003)

36 - عبد الغفار الخنصي، **إدارة المواج و الامداد**،(الإسكندرية، دار الجامعة الحديثة للنشر2002).

37 – علي سلمي، **السلوك التنظيمي** (القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر).

38 - عزي عبد الرحمان، **عالم الاتصال** (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992).

39 – غربي علي و اخرون، **تنمية الموارد البشرية** (القاهرة:دار الفجر للنشر و التوزيع،2007).

40 - ماجد عطية، **سلوك المنظمة** (عمان، دار الشروق 2003).

41 – محمد الصافي، **السلوك الاداري والعلاقات الانسانية** (مصر: دار الرفاد للطباعة و النشر، 2007).

42 – مؤيد سعيد السالم، **ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي متكامل** (الاردن: الاثراء للنشر و التوزيع ، 2001).

43 – محمد ابو سمرة، **الاتصال الاداري و الاعلامي** (عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011).

44 - محمد قاسم القيدوني، **السلوك التنظيمي دراسة سلوك انساني** (عمان جار وائل للنشر 2009).

45 - محمد عويضة ، **علم النفس** (مصر دار الكتب العلمية ط1 1996).

46 - مصطفى كامل ابو العزم عطية ، **مقدمة في السلوك التنظيمي** (الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث ، 2000).

47 - مصطفى عشوي ، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**،(الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب 1992)

48 – محسن علي الكتبي ، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** (مصر: المكتبة الاكادمية الاسماعلية ، 2005).

49 - ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**،(الجزائر دار المحمدية العاصمة 2003).

50 – السالم سالم محمد ، **الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية** (الرياض، مطبوعات مكتبة الملك خمد الوطنية1979).

51 – الصالح محمد محسن العامري، **الإدارة والاعمال** (عمان، دار وائل للنشر 2001).

ثانيا: المجلات

52 – سامي عبد الله الباحسين، **الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص** ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ،مجلد 14،العدد 2، الكويت ، 2007.

ثالثا:رسائل الماجستير:

53 – لطرش نيا، مزين أمينة **" الحوافز و تأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة، دراسة حالة لولاية البويرة"** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بجامعة البويرة.

54 –بلخير سهام ،عشيط حنان ،**"اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية جامعة البويرة "**،مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر 2011-2012.

55 - داسي سعاد ضيف العابدي امينة، **"اتصال داخلي و الرضا الوظيفي ، دراسة حالة جزائرية للمياه وحدة البويرة"** ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، جامعة بويرة 2015.

رابعا: المعاجم

56 – حسن شحاتة ، زينب النجار**: معجم المصطلحات النفسية ة التربوية** ، (القاهرة : دار المصرية اللبنانية) .

57 – **مرشد الطلاب قاموس عربي عربي** (الجزائر: دار ابن رشد للنشر و التوزيع).

خامسا: المصادر الاجنبية

58 - Nancyl-Adler, **Comportement organisation**, traduction de jaque .Constantin, : Édition Goulet, T.N.C, quebec 1994

قائمة الملاحق

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

كلية العلوم العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان

يشرفني أن اضع بين أيديكم أساتذتي الأفاضل هذا الاستبيان الذي يخص الدراسة الميدانية في مذكرتنا المعنونة بـــ: "**تأثير الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الخدماتية. اتصالات الجزائر – المدية–**" وهذا قصد تقويمه وتصويبه وإبداء ملاحظاتكم فيما يخص النقائص الموجودة فيه.

وتقبلوا منا أساتذتنا الكرام كل الاحترام والتقدير

إعداد الطالبين:

– بن عروس أيوب

– محمدي أيوب

السنة الجامعية 2022/2021

محور البيانات الشخصية

1. **الجنـــــــــــــــس** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن** 30 سنة وأقل ☐ من 31 الى 40 سنة ☐
   من 41 الى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. **المستوى التعليمي**
   ابتدائي ☐ متوسط ☐
   ثانوي ☐ جامعي ☐
4. **المنصب الوظيفي**
   إطار ☐ إطار تحكم ☐ عون تنفيذي ☐
5. **الأقدمية في العمل**
   أقل من 05 سنوات ☐ من 6 الى 10سنوات ☐ أكثر من 11 سنة ☐

المحور الأول: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي

6. ماهي وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة؟

أ. مكتوبة:

لوحة الإعلانات ☐ التقارير ☐ الملصقات ☐ الفاكس ☐

أخرى تذكر .....

ب. الشفوية

الاجتماعات ☐ الهاتف ☐ الملتقيات ☐

أخرى تذكر .....

ت. الوسائل الالكترونية

الانترنت ☐ البريد الالكتروني ☐

أخرى تذكر .....

7. هل تجد ان وسائل الاتصال المستخدمة كافية لتحقيق رضاك الوظيفي؟

نعم ☐ الى حد ما ☐ لا ☐

إذا كانت اجابتك بـــ: "نعم" فماهي وسائل الاتصال الكفيلة لتحقيق رضاك الوظيفي؟

لوحة الإعلانات ☐ التقارير ☐ الانترنت ☐ الفاكس ☐

الاجتماعات ☐ الهاتف ☐ البريد الالكتروني ☐

8. هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على أداء عملك بكفاءة؟

نعم ☐ لا ☐

9. هل الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

نعم ☐ لا ☐

10. هل يسمح لك بإبداء الآراء أثناء الاجتماعات؟

نعم ☐ لا ☐

11. هل أنتم راضون على وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

12. ماهي أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

صاعد (من العمال الى المدير) ☐ نازل (من المدير الى العمال) ☐

افقي (بين العمال من نفس المستوى) ☐

13. هل يزيد رضاك في العمل عندما يكون الاتصال رسمي بينك وبين رؤسائك؟

نعم ☐ لا ☐

14. هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تحقيق رضاك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

15. هل يوجد اهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ: "نعم" هل يزيد ذلك من:

حماسك نحو العمل ☐ السرعة في العمل ☐ بذل جهد أكبر ☐

16. هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ: "نعم" ما نوع هذه التحفيزات

حوافز معنوية ☐ حوافز مادية ☐ حوافز اخرى ☐

أذكرها

.....

المحور الثالث: الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المدية–

17. هل تواجه صعوبات في الاتصال بالإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـــ: "نعم" ماهي طبيعة الصعوبات الاتصالية التي تعاني منها داخل المؤسسة

صعوبات متعلقة بالوس ☐ صعوبات متعلقة بالإ ☐ صعوبات متعلقة بظروف ا ☐

18. هل تواجه صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

19. في حالة توجيه الشكوى هل تتلقى الرد أحيانا؟

شفهيا ☐ كتابيا ☐ الكترونيا ☐ لا تتلقى ال ☐

20. عند مواجهة مشكل في العمل تتصل بـــ:؟

مسؤولك المباشر ☐ رئيس مصلحة او الوحدة المب ☐

أحد الأصدقاء ☐ لا تتصل بهم ☐

21. في حالة أنك اتخذت قرار يخص العمل دون علم مشرفك كيف يكون موقفه؟

يستحسن الأمر ☐ ينصحك بعدم تكرار ☐ يوجه اللوم والع ☐

أخرى

تذكر.....

المحور الرابع: وجهات نظر الموظفين حول واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر – المدية–

22. ما رأيك في العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

فعالة ☐ متوسطة ☐ غير فعالة ☐

23. هل يحفزك الاتصال الداخلي في تسهيل مهامك؟

نعم ☐ لا ☐

24. هل هناك تواصل بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

25. على أي أساس تكون العلاقة بين الموظفين؟

القرابة ☐ الرتبة المهنية ☐ الصداقة ☐

26. كيف تقيمون مساركم المهني؟

ثابت ومستقر ☐ تنازلي ☐ تصاعدي ☐

أسئلة المقابلة

على أي اساس يتم فتح دورات تكوينية لفائدة الموظفين؟*

هل تتم اخذ شكاوي الموظفين بعين الاعتبار؟*

ما مدى سرعة تعامل مؤسستكم مع هذه الشكاوي؟ و كيف يكون الرد؟*

***على أي اساس تتم ترقية الموظفين داخل مؤسستكم؟**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

جدول(أ): جدول يبين مختلف الشكاوي للعمال والموظفين والمصدر لعمار حنفي في المتن

الجدول رقم (1): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (2): معامل الثبات لفقرات بعد وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (3): معامل الثبات لفقرات بعد أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم (4): معامل الثبات لفقرات بعد الصعوبات والعراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم (5): معامل الثبات لفقرات بعد وجهات نظر الموظفين حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الجدول رقم (6): معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان.

الجدول رقم (7): توزيع العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (8): توزيع العينة حسب السن.

الجدول رقم (9): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (12): عرض التكرار والنسبة المئوية لوسائل الاتصال المكتوبة المستخدمة على مستوى المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (13): يمثل وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة على مستوى المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (14): يمثل وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة على مستوى المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (15): يمثل وسائل الاتصال المستخدمة لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (16): عرض التكرار والنسبة المئوية للمحادثة شفوية مع المشرف المباشر تساعد على أداء العمل بكفاءة.

الجدول رقم (17): يمثل وسائل الاتصال المستخدمة الكفيلة لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغسر المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (18): يمثل رضا الموظفين عن وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (19): يمثل أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (20): عرض التكرار والنسبة المئوية لزيادة الرضا في العمل عندما يكون الاتصال رسمي بين الموظف ورؤسائه.

الجدول رقم (21): عرض التكرار والنسبة المئوية لقيام المؤسسة بتحفيز العمال.

الجدول رقم (22): عرض التكرار والنسبة المئوية لمواجهة صعوبات في الاتصال بالإدارة.

الجدول رقم (23): عرض التكرار والنسبة المئوية لمواجهة صعوبات عند تقديم الشكاوى للإدارة.

الجدول رقم (24): عرض التكرار والنسبة المئوية للعملية الاتصالية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (25): يمثل النسبة المئوية لتحفيز الاتصال الداخلي في تسهيل المهام.

الجدول رقم (26): يمثل تغير المسار المهني.

الجدول رقم (27): عرض التكرار والنسبة المئوية لتقييم المسار المهني

ملخص

تمحورت اشكالية الدراسة حول الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا لدى الموظفين في المؤسسات الخدماتية، و الذي يحتمل الايجاب و السلب فمن الممكن نجاح الاتصال الداخلي بين الموظفين و الذي بدوره يمكن من تحقيق الرضا بين هؤلاء الموظفين، و هذا عن طريق الاستغلال الحسن و الجيد للأساليب الاتصال الداخلية و تحقيقها بكل ما تتنوع من وسائل و طرق و تغطي الصعوبات و المعيقات و بالتالي يتحقق رضا الموظف و هذا ما يدفعه للمساهمة الجيدة في العمل للمؤسسة، اما اذا كان الاتصال الداخلي ينعكس سلبا على الموظف فهذا ما يبرر عن عدم تحقيق الرضا للموظف بل و قد يتحول الى معيق يمنع الرضا الوظيفي.

من خلال الإطار المنهجي ومن خلال التساؤلات الجزئية التي طرحناها بحثا على معرفة وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة اتصالات الجزائر –المدية-، والتعرف على انواع الاتصال الداخلي في المؤسسة، ومحاولة البحث عن الصعوبات والعراقيل التي تواجهها مؤسسة اتصالات الجزائر-المدية- ، و ايضا معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

تكونت الدراسة من إطار منهجي واخر نظري وكذا إطار تطبيقي، ضم الاطار المنهجي مجموعة من الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التي كانت وصفية اعتمدنا فيها على الاسلوب الوصفي التحليلي، و الحصر الشامل في اختيار العينة ب 30 موظف من مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية- و اعتمدنا في الدراسة على مجموعة الادوات المقابلة و استمارة الاستبيان.

الإطار النظري قسم الى فصلين بحسب متغيرات الدراسة، تمحور الفصل الاول حول 7عناصر ضمت مفهوم وخصائص الاتصال الداخلي واهميته واهدافه وانواعه وشبكاته، ومهارات الاتصال الداخلي ومقوماته ومعوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينها، وفي الفصل الثاني تمحور حول 9 عناصر ضمت مفهوم الرضا الوظيفي واهميته ونظريات الرضا الوظيفي وابعاد الرضا الوظيفي و قياسه و محدداته و مؤشراته، و دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي و اهميته و تأثيره.

في الاطار التطبيقي قمنا برحلة استكشافية لمؤسسة اتصالات الجزائر –المدية- و اخذنا المعلومات الكافية داخل هذه المؤسسة، وبعدها قمنا بتوزيع الاستمارات التي سبقها مرحلة صياغة و اعداد الاسئلة ثم عرضها على المحكمين مرورا بتجريبها في الاخير للتعديلات النهائية و توزيعها بصفة نهائية، تليها مرحلة تفريغ البيانات و التعليق عليها و اخيرا الاستنتاج.

واخيرا كشفت النتائج الى ان الاتصال الداخلي يحظى بمكانة هامة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر – المدية- حيث اظهرت الدراسة ان الاتصال الداخلي يلعب دورا كبيرا وهاما في تعزيز العلاقات الانسانية بين الادارة والموظفين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

Summary

The problem of the study revolved around the role that internal communication plays in achieving employee satisfaction in service institutions, which may be positive or negative. The methods of internal communication and their realization in all its varied means and methods and covering the difficulties and obstacles, and thus the employee's satisfaction is achieved, and this is what drives him to make a good contribution to the work of the .institution. And it may turn into an obstacle that prevents job satisfaction

Through the methodological framework and through the partial questions that we raised in search of knowledge of the means of communication used within the institution Algerie Telecom - Medea-, and identifying the types of internal communication in the institution, and trying to search for the difficulties and obstacles faced by Algeria Telecom - Medea -, And also knowing .the reality of internal communication in the institution

The study consisted of a methodological framework and a theoretical framework as well as an applied framework. The methodological framework included a set of methodological procedures used in the study, which were descriptive, in which we relied on the descriptive analytical method, and a comprehensive selection of the sample with 30 employees from Algeria Telecom - Medea - and In the study, we relied on the corresponding set of tools .and a questionnaire form

The theoretical framework was divided into two chapters according to the variables of the study. The first chapter focused on 7 elements that included the concept and characteristics of internal communication, its importance, objectives, types and networks, internal communication skills and its components, obstacles to internal communication and ways to improve them. In the second chapter, it focused on 9 elements. It included the concept of job satisfaction and its importance, theories of job satisfaction, dimensions of job satisfaction, its measurement, determinants and indicators, and the role of internal communication in achieving job satisfaction, its importance and .impact

In the applied framework, we made an exploratory trip to the Algeria Telecom Corporation - Medea - and took sufficient information within this institution, and then we distributed the forms that were preceded by the drafting and preparation stage of the questions and then presented to the arbitrators, passing through their testing at the end of the final amendments

and their final distribution, followed by the stage of data unloading. And .comment on it and finally the conclusion

Finally, the results revealed that internal communication enjoys an important position in Algeria Telecom - Medea, where the study showed that internal communication plays a large and important role in strengthening human relations between management and employees, and thus achieving job .satisfaction within the institution