

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان-



مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال وإستراتيجيات مؤسسات
بغنوان:

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

« دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوحدة العملياتية تلمسان-»

إعداد الطالبة: عزيزي صارة

المناقشة بتاريخ: 2021/07/04

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسة	استاذة محاضرة-أ-	د. كبيري فتيحة
مشرفة	استاذة محاضرة-أ-	د. بوري صراح
ممتحن	استاذة محاضرة-ب-	د. بن عيسى كمال الدين

السنة الجامعية: 2020-2021

بسم الله الرحمن الرحيم

«رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى

وَالِدَيَّ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ - «النمل 19 -

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه
بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

يشرفني ويسعدني أن أذكر بالشكر والثناء والتقدير إلى مثالي وقدوتي، أستاذتي
الفاضلة والمشرقة على عملي الدكتوراه الأستاذة بوري صراح على كل ما قدمته من
عطاء وسعة صدر لإتمام هذه المذكرة وتخطي الصعاب.
كما نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى كل الأساتذة وجميع عمال مؤسسة اتصالات
الجزائر بولاية تلمسان.

الاهداء

اهدي ثمرة جهدي و عملي إلى أعز ما أملك في هذا الوجود، إلى من
فضلهما الله

عن بقية الناس مرتبة فأمر بعد عبادته لوحده بالإحسان لهما، إلى أحق
الناس

بصحبتي، والديا الكريمين اللذان رعياني ورباني وأنارا لي درب حياتي،
أطال الله فيعمرهما

إلى من كانوا سندا لي إلى إختوتي وأختواتي
إلى كل الأصدقاء ورفقاء المشوار الدراسي الجامعي
إلى كل من نسا هم قلبي ولم ينسا هم قلبي
لكل هؤلاء أهدي عملي المتواضع هذا.

خطة البحث

أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار النظري لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: عموميات حول الاتصال
المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة	
19	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة
24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الداخلي	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
33	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه
49	المبحث الثالث: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
55	خلاصة الفصل الثاني.
الفصل الثالث: اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
70	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
86	خلاصة الفصل الثالث
87	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع
96	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الثالث		
(1-3)	توزيع عينة الدراسة	66
(2-3)	وصف فقرات الاستبيان	67
(3-3)	مقياس ليكرت الخماسي	68
(4-3)	درجة الأهمية بالنسبة للفقرات	68
(5-3)	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	69
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	70
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	71
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	72
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	73
(10-3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	74
(11-3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده وسائل الاتصال المستعملة	76
(12-3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده أسلوب الاتصال	77
(13-3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده صعوبات الاتصال	78
(14-3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المكافآت و الأجور	79
(15-3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده نمط الاشراف على العمل	80
(16-3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده فريق العمل	81
(17-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	82
(18-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	84
(19-3)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	85
(20-3)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	87

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	أهداف الاتصال	03
(2-1)	عناصر الاتصال	05
(3-1)	نموذج لاسويل	06
(4-1)	نموذج شانون و ويفر	07
(5-1)	نموذج كاتز و لازار سفيلد	09
(6-1)	نموذج بيرلو	10
(7-1)	الاتصالات الادارية الهابطة و الصاعدة و الأفقية	13
(8-1)	الاتصالات الرسمية و غير الرسمية	14
(9-1)	شبكة اتصال العجلة (اتصال مركزي)	16
(10-1)	شبكة اتصال بالسلسلة	17
(11-1)	شبكة الاتصال الدائري	17
(12-1)	شبكة الاتصال على شكل نجمة	18
(13-1)	شبكة الاتصال على شكل Y	18
الفصل الثاني		
(1-2)	سلم ماسلو للحاجات الانسانية	33
(2-2)	محتوى نظرية هزبرج (العاملين)	35
(3-2)	نموذج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل (لولير) 1973	41
(4-2)	نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي	49
الفصل الثالث		
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	62
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	71
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	72
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	73
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	74
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	75

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
96	استبيان الدراسة	01
100	مخرجات نتائج Spss	02

مقدمة عامّة

مقدمة عامة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة و العناصر المادية و المعنوية من جهة أخرى. كما يشمل تعاملها المحيط، و لقد اتخذت المؤسسات الاقتصادية عبر التاريخ أشكالاً مختلفة و بالأخص في القرن العشرين حيث تطورت بصفة كبيرة تجاوزت الدورين الاقتصادي والاجتماعي لتقتحم الدور السياسي (الشركات المتعددة الجنسيات)، و لهذا سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم تسمح للقارئ فهم مختلف مكونات المؤسسة و سير نشاطاتها.

أدرك البشر أهمية الاتصال منذ فجر التاريخ، ومع تتابع العصور زاد إحساس بدوره البارز في استمرار حياتهم وتحقيق مصالحهم المختلفة وتوجيه جهودهم، وترابط مجموعاتهم وتنظيم أنشطتهم وتطور أنماط حياتهم، حيث برزت أهمية الاتصال وفعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، وموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى ومجالات علمية مختلفة نذكر أهمها علم النفس و الاجتماع والسياسة والتاريخ، فضلا على أنه يمثل محور اهتمام المختصين في دراسة العلاقات الدولية والدراسات الأدبية والعلمية والتي تصدت جميعا بالدراسة وفهم وتحليل لهذه العملية، فالاتصال هو أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التوجيهية أو السياسية حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف.

ومازال الاتصال عنصرا هاما في الحياة برزت أهميته وفعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، فلقد هيأت عمليات التصنيع والتحديث فضلا عن الحرب العالمية الأولى الظروف المحلية والدولية الملائمة نحو الاتصال بين كافة المجتمعات، الأمر الذي جعل العالم أشبه بقرية صغيرة .

يعتبر الاتصال من بين المواضيع التي نالت متابعة و اهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين، فهو احد المتغيرات الأساسية و الحيوية التي تلعب دورا هاما في مختلف المجالات لاسيما المعرفية و التقنية و الإدارية والمعلوماتية، في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا حيث تتطور و تنمو وتتفاعل مع فرص و تحديات البيئة التي تنشط بها وهذا من اجل ضمان الاستقرار والتلائم مع الظروف و الأوضاع المحيطة و التكيف مع التغيرات التي تحدث حولها، إذ يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي احد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده.

مقدمة عامة

لقد أصبحت مسألة الرضا و عدم الرضا من الموضوعات التي تلقت اهتمام العلماء و الباحثين، فقد ساد الاعتقاد بأن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها، ونتج عن ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الإنتاجية وبالتالي حدث انخفاض ملحوظ في أداء العاملين، وفي الأخير تم التوصل لمجموعة من العوامل التي لها علاقة طرية مع الرضا الوظيفي.

ولقد أدركت المنظمات الناجحة أن الاهتمام بالموارد البشري هو السبيل الأمثل لبقائها و استمرارها ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات إلى الاعتراف بأهميته ودوره وإيجاد إدارة خاصة به، و بالتالي اكسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمية، فالمؤسسات الناجحة و التي حققت اليوم بقاءها و ازدهارها هي التي أعطت أهمية لأفرادها قبل زبائنهم لأنها تعلم انه من أولويتها وعلى مدى درجة الرضا يكون الإبداع و الجدية في العطاء .

وبالتالي فإن دراسة موضوع الاتصال يعد من الأمور الهامة والأساسية لكل عضو في المجتمع، باعتباره طريقا مستمرا في العديد من العمليات الاتصالية على مدار يومه، فالاتصال أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التثقيفية أو التوجيهية أو السياسية، حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تحقيق هذا الهدف.

■ الإشكالية الدراسة:

باعتبار الرضا الوظيفي من بين أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي للوصول إلى أهدافها و تحقيق الفاعلية من خلال تعزيز شبكة الاتصالات المختلفة في جميع هياكل التنظيم، و بغرض الإحاطة أكثر بموضوع الدراسة و على ضوء ما سبق عرضه تبرز لنا ملامح إشكالية البحث و التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

كيف يؤثر الاتصال الداخلي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تلمسان؟

و للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية كما يلي :

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟ وما هي أهم أبعاده؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟ و ما هي أهم أبعاده؟
- ماهي وسائل الاتصال المستعملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان؟
- كيف يمكن أن يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان؟

مقدمة عامة

▪ فرضيات الدراسة:

- انطلاقا من الإشكالية و الأسئلة الفرعية التابعة لها يمكننا طرح الفرضية التالية:
- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإتصال الداخلي و الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.
- تتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وسائل الاتصال المستعملة والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين اسلوب الاتصال المستعمل والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

▪ أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية دراسة موضوع دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان في أهمية الموضوع في حد ذاته حيث يعتبر الاتصال الداخلي مهم لمختلف المؤسسات بصفة عامة و لمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة وعليه تكمن أهمية موضوعنا في النقاط التالية :
- ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي باعتباره الأدلة التي تساعد على تحقيق و تنفيذ الأهداف التي تسطرها المؤسسة ؛
 - توضيح طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي؛
 - إعطاء بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي وذلك من اجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة؛
 - التعرف على كيفية تطبيق الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر لتلمسان و مدى تجاوب وتقبل العاملين بها.

مقدمة عامة

■ أهداف الدراسة :

- يعتبر تحديد أهداف البحث من الخطوات المهمة التي لا بد أن يمر بها الباحث بعد تحديده لمشكلة البحث وفي هذا السياق يتم تحديد مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها في مايلي :
- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائرو معرفة مستوى رضا عمالها وطرق زيادته من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال؛
 - فهم موضوع الرضا الوظيفي و التعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيه؛
 - تقديم مقترحات و توصيات المؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص موضوع الدراسة؛
 - تفسير طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

■ مبررات اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب دفعت إلى اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:
- الفضول في معرفة كيف يمكن أن يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؛
 - الرغبة الشخصية في معرفة أسباب رضا العامل و عدم رضاه عن قيامه بعمله داخل المؤسسة؛
 - الشعور بأهمية و القيمة الحقيقية للموضوع و التعرف على محيط العمل؛
 - المكانة التي يحتلها الاتصال بين مختلف الوظائف الإدارية باعتباره الرابط الأساسي فيها؛
 - التعرف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

■ الإطار المنهجي للدراسة:

أما بالنسبة للمنهجية المتبعة من خلال هذه الدراسة فقداعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عرض وتحليل كل ما يتعلق بالاتصال الداخلي من مفاهيم وعموميات و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي وكل ما يخص الجانب النظري لهذا الموضوع، بالإضافة إلى التطرق لمختلف الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع. إلا أن هذا الجانب لا بد أن يكون مرفوقا بجانب تطبيقي سيتم فيه استخدام الأساليب الإحصائية وذلك بهدف تحليل النتائج المحصلة وبالتالي محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من الفرضيات المقترحة والوصول إلى الأهداف المرجوة.

مقدمة عامة

■ الدراسات السابقة:

– دراسة قادري محمد (2009-2010) تحت عنوان : الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق -دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي – تافنة- مغنية¹.

هدف البحث إلى معرفة تأثير الاتصال الداخلي على تسيير مؤسسة الخزف المنزلي و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالأدوات التي اقتضاها العمل الميداني وهي الاستبيان و المقابلة المباشرة الذي أجراه مع عدد من العمال والإطارات، حيث يضم هذا الاستبيان نوعين من المتغيرات، متغيرات مستقلة وهي المعلومات الخاصة بالموظف ومتغيرات تابعة تتعلق بعمال المؤسسة. كما استعان الباحث أيضا بملاحظة سلوكيات وعلاقات العمال الاتصاليين بمختلف أشكالها و في ضوء ذلك تم القيام بتحليل البيانات و الوصول إلأن الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال ولا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة و آن المسؤولين غير مبالين بالنتائج أن كانت غير مرضية و لا تخدم مصلحة المؤسسة و لها تأثير سلبي على مردودية العمل.

– دراسة باية بووزة تحت (2012_2013) تحت عنوان : الاتصال الداخلي و دوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية:دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية².

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في رفع إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM. و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي و ذلك بدراسة الأحداث التي لها علاقة بموضوع البحث اعتمادا على الوثائق و الأرشيف لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الملاحظة، المقابلة، الوثائق، السجلات و الاستمارة. و تمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية طبقية لان تقديم الاستمارة لأفراد العينة يتم بطريقة قصدية، حيث شملت هذه العينة (الإطارات السامية، المتوسطة، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ) و كان عددها 190 عاملا. وقد أكدت نتائج الدراسة أن أغلب الوسائل المستخدمة الكلاسيكية محدودة الفعالية كالإعلان و الهاتف و كذلك اختفاء الأفكار رغم أهميتها في عصر الإبداع و الابتكار. أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة: الاهتمام بالدور الرئيسي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية و تدارك مختلف النقائص، تحسين القدرة القيادية للمشرفين، احتواء العمال و التكفل بهم بنتمين معلوماتهم و مهاراتهم و كفاءاتهم المهنية.

¹قادري محمد (2009-2010)، «الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق -دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي – تافنة- مغنية»، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.

²باية بووزة (2012-2013)، «الاتصال الداخلي و دوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية:دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص: اتصال، جامعة الجزائر (3).

مقدمة عامة

– دراسة كرامر ليلة (2017)، تحت عنوان: الإتصال الداخلي و دوره في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة MFG ميدتيرانيين فلوت قلاص الأربعاء-³.

تناولت هذه الدراسة دور الاتصال الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على مستوى مؤسسة MFG. و قد استعانت الباحثة ببعض المقاييس منها الموضوعية و تتمثل في حساب بعض المعدلات، كمعدل الغياب، معدل دوران العمل، معدل حوادث العمل و مقاييس أخرى ذاتية تتمثل في الاستبيانات، المقابلات و الملاحظات. و لتحقيق أهداف الدراسة اختارت الباحثة عينة الدراسة بطريقة عشوائية قدرت ب (266) عامل موزعة على جميع مديريات المؤسسة. و بعد معالجة و تحليل بيانات الدراسة تبين أن رؤساء المؤسسة ينتهجون أسلوب القيادة التسلطي و لا يحق للعامل مناقشة أو معارضة القرارات مما انعكس سلبا على رضا العاملين، و أدى بالبعض لترك المؤسسة بسبب عدم تحقيق طموحاتهم فيها، و بالتالي كانت العلاقة بين المسؤولين و العمال ضعيفة. من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: الإصغاء لرأي العمال و إعطائهم حق مناقشة القرارات و تشجيعهم على تقديم الأفكار و الاقتراحات للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف.

– دراسة د. مزجان محمد توفيق ، ط/د عثمان عبد اللطيف و د. حجوبه حميد (2018)، تحت عنوان: تأثير الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z⁴

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء البشري في مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z ، كما تهدف إلى إيجاد نوع العلاقة النظرية و التطبيقية بين المتغير المستقل، الاتصال الداخلي و المتغير التابع أداء العنصر البشري، و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي لتحليل البيانات، التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان و إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية قدرها 88 عامل في المؤسسة و القيام بمعالجة و اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات و الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و معامل الارتباط (بيرسون). و بعد التحليل توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت انه يوجد علاقة ايجابية قوية و معنوية (طردية) بين الاتصال الداخلي و الأداء البشري في المؤسسة، أن عملية الاتصال تتطلب

³ كرامر ليلة (2017)، «الإتصال الداخلي و دوره في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة MFG ميدتيرانيين فلوت قلاص الأربعاء»، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، (الجزائر)، العدد السابع.

⁴ د. مزجان محمد توفيق ، ط/د عثمان عبد اللطيف و د. حجوبه حميد (2018)، «تأثير الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z»، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE ، المركز الجامعي ميلة (الجزائر)، العدد السابع.

مقدمة عامة

نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في جميع المجالات، كذلك أداء العنصر البشري يلعب دور فعال في تحسين أداء المؤسسة.

– دراسة شقاليل إيمان ، راتول محمد (2019)، تحت عنوان: الاتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي- دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية العطف⁵

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الاتصال الداخلي بأبعاده كمتغير مستقل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة العمومية الاستشفائية العطف من خلال أبعاد الرضا الوظيفي كمتغير تابع. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الاستنباطي باستخدام أدوات الوصف والتحليل لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيانات موزعة على 45 عينة عشوائية من العمال شملت كل المستويات (العليا، الدنيا، والوسطى) بالمؤسسة، حيث قام الباحثان باختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المعالجة كمعامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل الثبات، المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار البسيط وذلك باستخدام البرامج الإحصائية SPSS. وبعد التحليل توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال والرضا الوظيفي في المؤسسة. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: العمل على توضيح العملية الاتصالية من أجل تسهيل انتشار المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، أيضا إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت، والاهتمام بدراسة مشاكل العاملين مثل الغياب، التمارض.

■ هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، يخصص الفصلين الأول والثاني للإطار النظري للدراسة، ثم يخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية التي تستغل البيانات الموجودة في المجال.

≡ **الفصل الأول:** سنتطرق فيه إلى الإطار النظري لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث سيتم دراسة عموميات حول الاتصال في المبحث الأول من خلال العناصر التالية: مفهوم الاتصال و أهدافه، عناصر عملية الاتصال، نماذج عملية الاتصال. أما المبحث الثاني سنتناول فيه الاتصال في المؤسسة الذي سينطوي على الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال و شبكات الاتصال في المؤسسة، و يليه في الأخير المبحث الثالث الاتصال الداخلي في المؤسسة.

⁵شقاليل إيمان ، راتول محمد(2019)، « الاتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية العطف »، مجلة التنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث- المركز الديمقراطي العربي- برلين ألمانيا، العدد الثالث.

مقدمة عامة

« **الفصل الثاني:** سنتطرق فيه إلى الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الداخلي وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل إلى ماهية الرضا الوظيفي يتضمن مفهوم، عناصر وأنواع الرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات وطرق قياسه، وأخيرًا، المبحث الثالث سنتناول فيه اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

« **الفصل الثالث:** سنقوم فيه بإسقاط الجانب النظري مطروح في الفصلين السابقين على الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، حيث سيتم التعريف بالمؤسسة التي احتضنت دراسة الموضوع، وعرض المنهجية المتبعة خلال البحث، وفي الختام سنقوم بعرض النتائج المتحصل عليها من والاستبيان الموجه للعاملين، ومناقشتها واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي
في المؤسسة

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر والتعقيد، فمن خلال التطور التكنولوجي الذي شهدته المجتمعات و مع الانفجار المعرفي الذي يشهده العالم اليوم حظي الاتصال في كونه ضرورة اجتماعية بالاهتمام اكثر و لمس جميع مؤسسات المجتمع و تنظيماها المختلفة و يتنوع بتنوع المؤسسات.

و تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة، إذ أصبحت الأوامر و التوجيهات في شكل معادلات و رموز و معاني تقنية ذات جانب علمي، و هذا ما يؤثر على نتائج نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبها الاتصال و الاهتمام به.

ومن أجل التعرف على الجانب النظري الذي اهتم بدراسة الإطار النظري و المفاهيمي للاتصال الداخلي سنقوم بتخصيص هذا الفصل والذي سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول عموميات حول الاتصال التي تشتمل على مفهوم الاتصال، عناصره و نماذجه، أما المبحث الثاني فسوف نتحدث عنالاتصال التنظيمي و شبكات الاتصال في المؤسسة، ويليه في الأخير المبحث الثالث والذي خصص لعرض إستراتيجية ومعوقات وعوامل نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول الاتصال

الاتصال من السلوكات الإنسانية المعقدة تستعمل فيه كلّ الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد استعمالاً متناسقاً ومنسجماً حتى يتم تبليغ واستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكلّ العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، وبدونه لا يمكن تصور أي حركة اجتماعية وأيضاً من أشكال التبادل ونصبح أمام حالة من حالات الصمت نجتهد فيها لفهم وفك الرموز.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهدافه

كلمة الاتصال واسعة الانتشار والاستخدام في الحياة اليومية وهي ذات معاني عديدة إذ يجب أن نحدد معناها من خلال تعريفها وتبيان أهم عناصرها.

1. تعريف الاتصال:

تعني كلمة الاتصال **Communication** التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين. وهي تنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني **Communis** بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة بمعنى شائع أو مألوف، كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى أصل **Common** بمعنى مشترك ومن هذه المفاهيم يتضح لنا أنّ الاتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول موضوع، فكرة لتحقيق هدف معين¹. ولتحديد المعنى الدقيق لمفهوم الاتصال نتطرق إلى مختلف التعاريف الآتية:

- **تعريف ميلر G.Miller :** « الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر »².
- **تعريف Albert Henry :** « الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال المعلومات أو الإشارات، والرموز من نظام معنوي مفهوم ضمناً للطرفين »³.
- **تعريف الجمعية القومية لدراسة الاتصال :** تعرف الاتصال على أنه: « تبادل مشترك للحقائق، أو الأفكار، أو الآراء، أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني »⁴.

¹ عيشوش فريد (2001) « الاتصال في الأزمات » ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر ص 2.

² ناصر دادي عدون (2003)، « الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة » ، دار المحمدية للنشر، الجزائر ص 13.

³ عيشوش فريد (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 14-34.

⁴ يس عامر (2000) « الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي له » ، دار المريخ السعودية، طبعة 2، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

- كما عرف أيضا: «عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة»⁵.

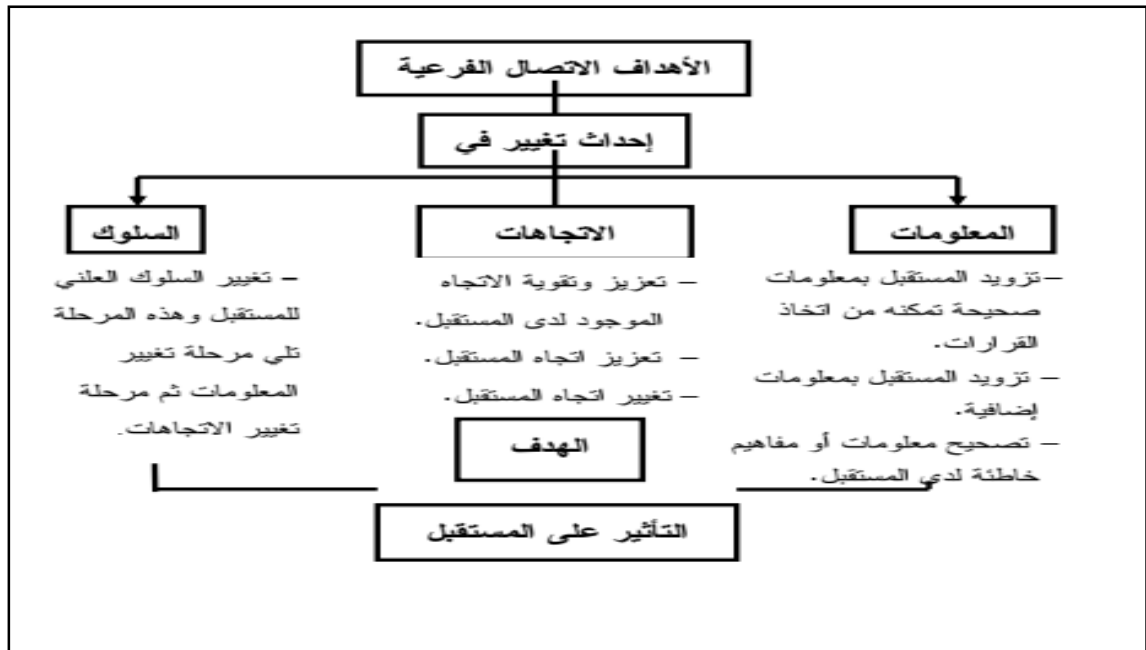
2. أهداف الاتصال:

تتمثل أهداف الاتصال فيما يلي⁶:

- إنَّ الهدف الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة، أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد)، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود وآخر غير مقصود، وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها؛
- إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو رأي أو عمل أوحثي إحداث تغيير في المعلومات أثناء نقلها؛
- يهدف إلى أن يؤثر أحد طرفي الاتصال في الطرف الآخر، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير إيجابي فيسلوك المستقبل؛

هذا ويمكن التعبير عن أهداف الاتصال بمضمون آخر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أهداف الاتصال



المصدر: محمد الصيرفي (2006)، «الاتصالات الإدارية»، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ص18.

⁵ صباح حميد علي، غازي أبو زيتون، (2007) «الاتصالات الإدارية و مفاهيم و دراسات الأعمال»، دارالحامة للطباعة و النشر، عمان، ص17.

⁶ محمد الصيرفي (2006) «الاتصالات الإدارية»، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ص 18 .

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال

حتى تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عناصر أساسية للحصول على اتصال ناجح وفعال، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

1. المرسل:

هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين، وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز Encodage أي تحويل الفكرة إلى الرسالة، فالمرسل هو ذلك الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور والرغبة في مشاركة الآخرين لأفكاره، وقد دلت الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وأن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بناء على من هو المرسل، ويهدف المرسل لأيرسالة لتحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومع لو العضو المرسل إلى شكل منظم، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة، ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي سيتقبلها أن يتفهم الغرض منها.

الترميز Encodage وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل، كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.⁷

2. الرسالة:

وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل، ومن أشكال الرموز: الكلمات، الحركات والأصوات، الحروف والأرقام... إلخ، وتعني بشكل عام الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته. فالرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال.⁸

3. قناة الاتصال :

وهي الطريقة التي تسلكها أو تنتقل للرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر أي المرسل أو المستقبل، ولا يمكن للرسالة أن تنتقل بواسطة الفراغ بل لابد من وسيلة لنقل هذه الرسالة، لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق

⁷ بوجنية قوي (2010) « الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة » ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، ص 38 .

⁸ المرجع السابق، ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

الاتصال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفوي أو الكتابي، وترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة التي ستحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل⁹.

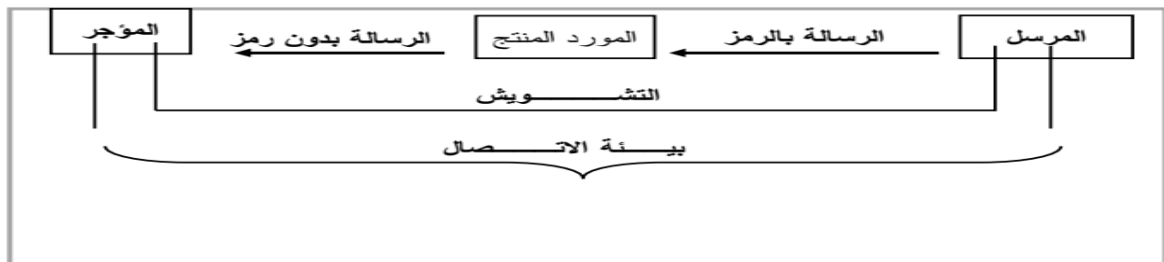
4. المستقبل:

هو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال الناجحة إذا تطابقت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إيصال عملية الاتصال¹⁰. فك الرمز (Décodage) يتطلب من المستقبل عن استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنى كاملاً ومتكاملاً، وقد يقوم المستقبل بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها، لذلك كلما كان هناك تجانس وتماتل بين المرسل والمستقبل من حيث الفكرية والحضارية واتفاق على معاني الرموز، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من الطرفين.

5. التغذية العكسية:

نعني الاستجابة التي يقوم المستقبل وتمكن المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالته قد استقبلت وفهمت أم لا، وبعبارة أخرى فإن المستقبل بعد أن يحل الرموز ويفهم رسالة المرسل يصبح هو نفسه مرسل ويرسل معلومات إلى المصدر الأصلي، ومن هنا فإن عنصر التغذية العكسية عنصر حيوي وأساسي في عملية لأنها تمكن المصدر الأصلي من تقييم كيفية استقبال المرسل لرسالته¹¹.

الشكل رقم (1-2): عناصر الاتصال



المصدر: أحمد عبد الله الصباب وآخرون (2010)، «أساسيات الإدارة الحديثة»، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، ص 181.

⁹ محمد أبو سمرة (2009) «الاتصال الإداري والإعلامي»، دار أسامة، ط 1، عمان، ص 10.

¹⁰ المرجع السابق، ص 10.

¹¹ فرج شعبان (2009) «الاتصالات الإدارية»، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال

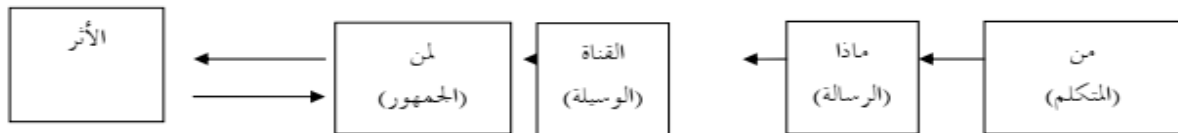
إن الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية راجع إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له قواعده و أصوله، ولقد تم تحليل و توضيح عملية الاتصال و تحديد مجالاتها و أبعادها من خلال عدة محاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال. يمكن عرض النماذج كما يلي:

1. نموذج « لاسويل Lass well » :

لقد ظهرت دراسات تحليلية للاتصال في شكل نماذج , كان من أشهرها تشخيص العالم السياسي الأمريكي «هارولد لاسويل» الذي نشر عام 1948 نتيجة لعمله في مجال الدعاية، و الذي قدم منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية، و الذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟¹². ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، و لقد اهتم بالعنصر الخامس و هو التأثير، و انصب اهتمامه على العنصر الخامس و هو عنصر التأثير، و ذلك لأندرساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، و الرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام و الأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فان لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة.

ركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال نفسها، و قدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال¹³. قد نبه أيضا فيرنج Feering النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل. كما يثيركل من كولمان L.Coleman و مارش P.March على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل و المضمون و الوسيلة والمستقبل و الاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة¹⁴.

الشكل رقم (1-3): يبين نموذج لاسويل



المصدر: سلوى عثمان الصديقي (2005)، مرجع سابق ذكره، ص50.

¹² سلوى عثمان الصديقي (2005)، «الاتصال و الخدمة الاجتماعية»، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، ص50.

¹³ المرجع السابق، ص50.

¹⁴ أميرة منصور يوسف علي (2005)، «الاتصال و الخدمة الاجتماعية»، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص57.

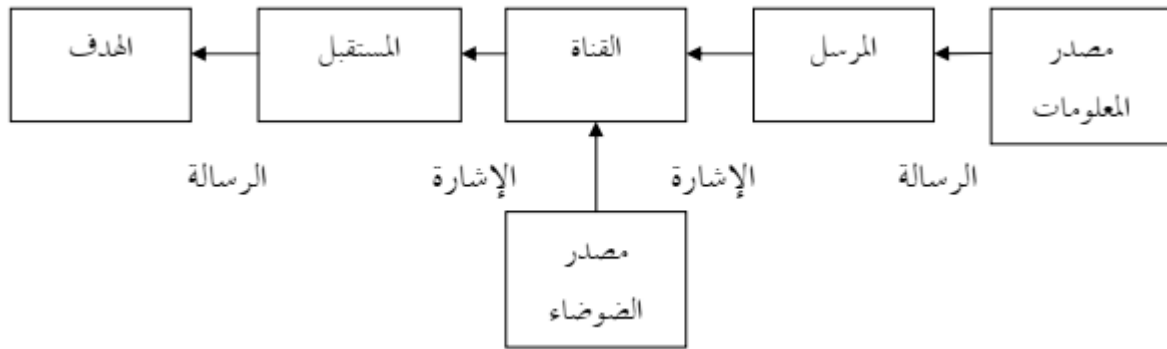
الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

2. نموذج «شانون و ويفلر»:

بعد سنة من ظهور نموذج «لاسويل» نشر «كلود شانون» عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه « لشركة بل للهاتف» لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات¹⁵. هذا النموذج قام بوصف عملية الاتصال على أنها خطية أي تسير في اتجاه واحد، وذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها وهي: مصدر المعلومات، المرسل، القناة أو الوسيلة، المستقبل، الهدف، التشويش.

عملية الاتصال تبدأ بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش وأيضا الانتروبي والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة¹⁶.

الشكل رقم (1-4): يبين نموذج شانون و ويفلر.



المصدر: Meunier Jean Pierre, « Introduction aux théories de la communication»

De boeck 2004, p34.

3. نموذج «شرام»:

رغم أن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال، إلا أنه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة من حلقي تجربة الطرفين في الاتصال، والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار و التكوين الداخلي للطرفين و من مختلف النماذج المتعلقة بالاتصال فقد حدد علماء النفس واللغويون المهام الكبرى للرسالة و يميز « سكينر » السيكولوجي الأمريكي منذ سنة 1947 نوعين من الرسائل¹⁷.

¹⁵ فضيل دليو (2003)، « اتصال المؤسسة »، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص26.

¹⁶ د. أميرة منصور يوسف علي (2005)، مرجع سبق ذكره، ص30.

¹⁷ ناصر دادي عدون (2004)، « نماذج الاتصال و أساليب »، hppt virtuel campus.univ-msila.dz، اطلع عليه في 28/02/2021.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

1. الرسائل التي تهتم بالتأثير على المحيط و بشكل خاص على الغير فهي الطلبات.
2. الرسائل التي تهتم التحديد في المحيط بتعيين أو إعطاء بطاقة، لمختلف الأشياء و الأحداث و هي تعيين الإحساسات الأولى.

ينظر "شرام" أن المصدر لكي ينقل معلومات يجب عليه أن يضعها في شكل رموز لغوية واضحة في الشكل و الاستيعاب، و الرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل و المتلقي ويرى أن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة و المتراكمة عند كل من المرسل و المتلقي، و متى تشأت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال. و يرى أن رجع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل و المستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل و كيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك المتلقي رموزها و يفسرها، و أنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الالكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش¹⁸.

4. نموذج «كاتز و لازارسفيلد»:

في سنة 1955 قدم العالمان «ياهو كاتز» و «بول ازارسفيلد» تعريفهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما «التأثير الشخصي»¹⁹، و قد بنيا النموذج على بحث سابق وجدوا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال، و قد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المذاعة و المطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت. ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر، فقد طورا وجهة نظر توضح الصلة بينحركة الديناميكية الذاتية ووسائل الاتصال الجماهيرية.

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشاه «لازارسفيلد» في جامعة كولومبيا بنيويورك²⁰، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، و تحليلها و ردود أفعالها في سلوكياتهم و اتجاهاتهم، و من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين و التي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي²¹:

¹⁸ قادري محمد (2009 - 2010)، «الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق»، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

¹⁹ سلوى عثمان الصديقي (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 56.

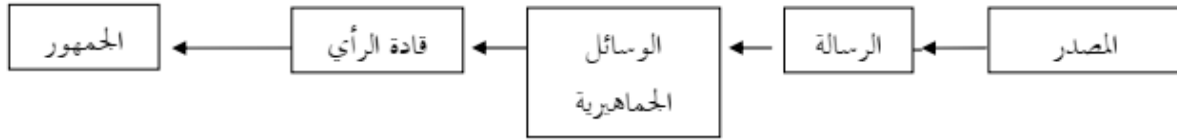
²⁰ Jean Lohisse (2007)، «La communication de la transmission à la relation»، de boeck, p49.

²¹ أحمد محمد موسى (2007)، «المدخل إلى الاتصال الجماهير»، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق، ص 90-91.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

المرسل و هو الذي يؤلف و ينقل الرسالة، وهي ما يرغب المرسل فيها إلى المستقبل، و هو الجماهير من وجهة نظر النظرية، و هذه الجماهير لا تتأثر بالرسالة مباشرة و إنما يتأثرون أكثر إذا ما نقلت إليهم مرة أخرى عن طريق قادة الرأي، و يكمن مفهوم قادة الرأي من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية القروية، حيث يحتكر قائد الرأي بعض أساليب الاتصال كالقراءة جهاز الراديو مثلاً، فانه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل. و على الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط، فان هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه و الاتصال الجماهيري كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي.

الشكل رقم (1-5): يبين نموذج كاتز و لازارسفيلد



المصدر: سلوى عثمان الصديقي (2005)، مرجع سبق ذكره، ص56.

5. نموذج «بيرلو» :

في العشرية المئوية "الستينات"، التي تعتبر سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء شتى المجالات التي لها علاقة بالاتصال و اعتمادا على أعمال علماء سابقين، فان من أهم ما ذكر كتاب "ديفيد بيرلو" "عملية الاتصال" الذي ألفه عام 1960²²، والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال و قدم نموذجاً يشمل العناصر التقليدية: المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل.

أشار بيرلو إلى أن المهارات و المواقف، المعرفة و الثقافة و النظم الاجتماعية للمصدر جد مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى و المعالجة و الرمز مهمة للرسالة، و قد اهتم النموذج بالحواس الخمس، بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات و أن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر²³.

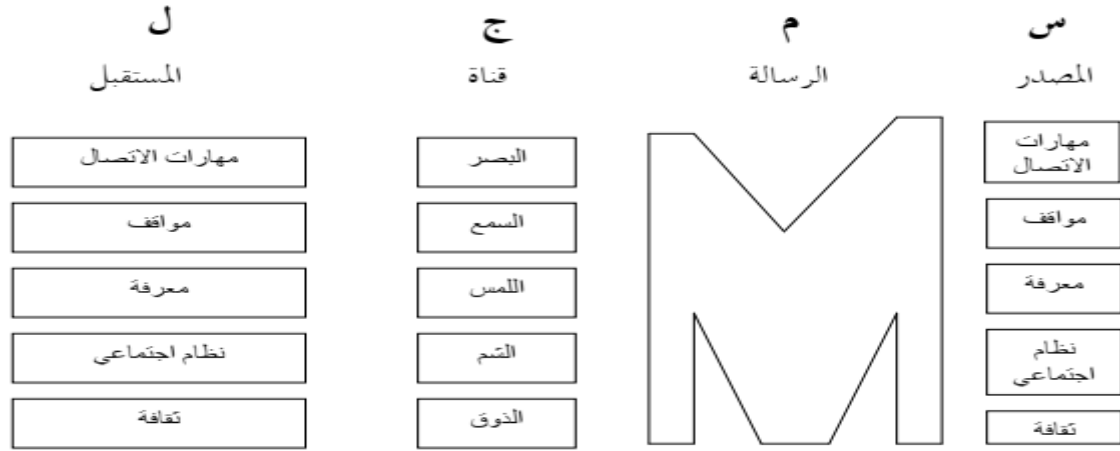
ركز في شرحه للنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة، و أن المعاني موجودة في الناس و ليست في الكلمات أي أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المرسل و المستقبل أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها، و هو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الاتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات.

²² فضيل دليو (2003)، مرجع سبق ذكره، ص26.

²³ مرفت الطرايبشي (2006)، «نظريات الاتصال»، القاهرة، دار النهضة العربية، ص59.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

الشكل رقم: (1-6) يبين نموذج بيرلو



المصدر: سلوى عثمان الصديقي (2005)، مرجع سبق ذكره، ص58.

المبحث الثاني: الإتصال في المؤسسة

إن الإتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة، فهو عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى اعتبار الإتصال عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية من خلالها يتم التفاعل بين جماعات العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

المطلب الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

1. تعريف الإتصال التنظيمي:

«الإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، و ينحدر من السلطات، و يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة، و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الإعلانات»²⁴.

يعتبر الإتصال من العوامل التوجيهية الهامة، لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنتقل جميع المعلومات إلى مركز اتخاذ القرار و بواسطته تنتقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ. و لقد اختلفت الآراء و تباينت المفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح و شامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين و المفكرين، و اجمعوا على أن الإتصال التنظيمي نقل رسالة من شخص إلآخر في المنظمة سواء من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك²⁵.

²⁴ بشار حزي (2020)، «الإتصال التنظيمي»، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص14.

²⁵ المرجع السابق، ص15.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

إن الأبحاث العلمية تشير إلأن نشاط الإتصال يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة و هذا يضمن لها سبل الاستمرار و البقاء ضمن عالم المؤسسات.

« و لقد أكدت دراسات كانت (1977) وكلاوسوباس (1982) أن عمل المدير هو الاتصالات. فالتواصل المباشر مع العاملين و الزملاء و المديرين و الاجتماعات المتعددة و المختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم».

كما يشير بارنارد أن: «الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة و الذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي و تقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص»²⁶.

من هذا القول يعتبر الاتصال التنظيمي: عملية نشاط إداري، اجتماعي و نفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل الأفكار و تحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم و تحقيق أهداف المنظمة كما يعد وسيلة ضرورية و هامة في توجيه السلوك و تغييره على المستوى الفردي و الجماعي في المنظمة، كما يعد أيضا وسيلة أساسية لانجاز المهام و الوظائف و كل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

2. أهمية الاتصال التنظيمي:

تلعب الاتصالات دور كبير في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة فهي وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم، كما أنها تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و تعريف المشاكل و سبل علاجها و تقييم الأداء و الإنتاجية. يتمكن أفراد المنظمة من الحصول على المعلومات و مختلف البيانات الخاصة بالمنظمة بفضل الاتصالات التنظيمية، كما يساعد على توضيح التغيرات و التجديدات و الانجازات و تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات و استقصاء ردود الأفعال".

و تتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها، فحينها يسعى المديرين و الأفراد إلى وضع برامج عملهم و خططهم و قراراتهم و يتم تحديدها من خلال اجتماعات و مذكرات وقرارات مكتوبة²⁷.

²⁶ بشار حزي (2020)، مرجع سبق ذكره، ص15.

²⁷ مرفت الطرايشي (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة.

سنتطرق في هذا المطلب الى أنواع الاتصال في المؤسسة و التي تنقسم الى:

1. الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي على أنه اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي. ويعبر عنها أنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة²⁸.

يعرف كذلك على أنه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة²⁹.

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

1.1. الاتصال الرسمي :

هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات و قواعد رسمية يسير وفقها، و تكون واضحة وبينية لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة و رسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، و الجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، و يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة و هذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة تشمل الإدارة و العمال و يحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى و يتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي³⁰ :

قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، و يتم داخل التنظيم و يتعلق به و هو ملزم للأطراف، وهذاهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

– نقل الاقتراحات و التوجيهات و التقارير و الأوامر و التعليمات، و إعلام كل فئات المؤسسة بالأهدافالمراد الوصول إليها و فيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية و عندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم³¹.

²⁸ أحمد محمد المصري (2008)، «الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات» ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، دط، ص129 .

²⁹ عبد الرحيم درويش (2006) ، «مقدمة إلى علم الاتصال» ، مكتبة تانسي دمياط، دط، ص87.

³⁰ عبد الوهاب علي محمد (2000)، «السلوك الإنساني في الإدارة» ، دار الفكر العربي، ص93.

³¹ الجيلاني حسان (1988) ، «التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية» ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص80.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

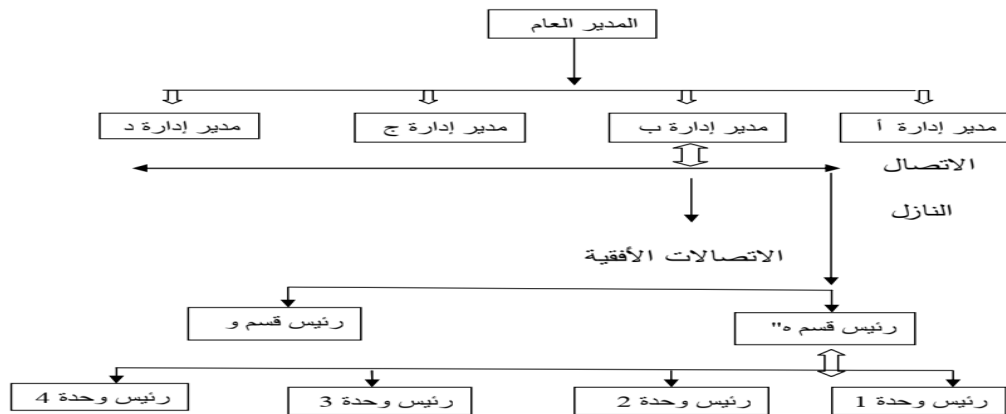
- كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية. وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ- **الاتصال الهابط (نازل):** هو الاتصال الذي يشمل مختلف الرسائل الصادرة من الإدارة، و التي توجه إلى العمال أو المرؤوسين و تتضمن سياسة المنظمة إجراءات العمل و مختلف التعليمات و التوجيهات الضرورية لإنجاز المهام³².

ب- **الاتصال الصاعد:** ويستعمل من طرف المرؤوسين، يسمح بتحقيق عدة مزايا، حيث أنه يمكن الرؤساء مناكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها. كما يمكن الإدارة من الحصول على تقارير حول الوظائف، كما يساهم في تقبل الاتصال الهابط من منطلق أن الإصغاء الجيد صنع منصتا جيدا³³.

ج- **الاتصال الأفقي:** يعكس الاتصال الصاعد و الهابط، يكون الاتصال الأفقي بين الإدارات والمسؤولين في مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة و. يهدف هذا النوع إلى التنسيق بين الإدارات و الأعمال و تحسين الإنتاجية و الأداء. كما يوضح كثير من المعلومات و العناصر التي لا قد يتم الحصول عليها بواسطة النوعين السابقين³⁴.

الشكل رقم (1-7): الاتصالات الادارية الهابطة و الصاعدة و الافقية.



المصدر: محمد ناصر العديلي (1955)، «السلوك الانساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن»، معهد الادارة العامة.

³² ربحي مصطفى عليان (2005) «الاتصال والعلاقات العامة»، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص32.

³³ ربحي مصطفى عليان (2005)، مرجع سبق ذكره، ص33.

³⁴ محمد منير حجاب (2007)، «الاتصال الفعال للعلاقات العامة»، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص35.

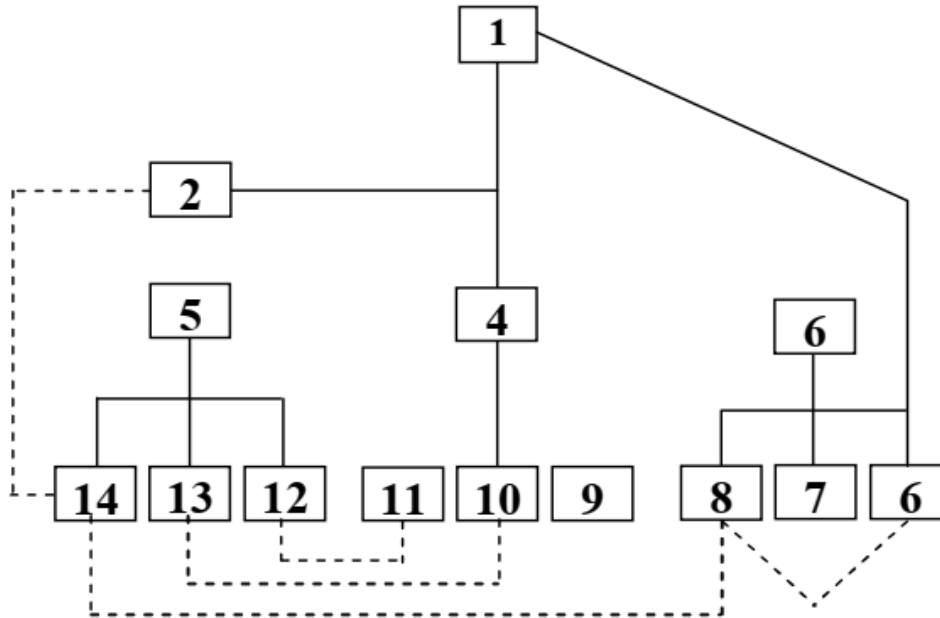
الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

1.2. الاتصال غير الرسمي:

هذا النوع من الاتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و متفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، و يتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية .

إن الاتصال غير رسمي لا يتم داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات و الحفلات و الاجتماعات غير الرسمية، و يجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا ، و عدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة و غيرها.

الشكل رقم (1-8): الاتصالات الرسمية و غير الرسمية.



المصدر: رضوان بلخيري (2013) ، «مدخل للاتصال و العلاقات العامة»، الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، ص 14.

- شبكة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين الهيكل التنظيمي.
- شبكة الاتصال غير الرسمي: خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

2. الاتصال الخارجي:

يعرف على أنه "الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة". فعلى المنظمات الإدارية الاتصال بالرأي العام لإعلامه عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور إلى المنظمة³⁵.

يعرف محمد سليمان الطماوي الاتصال الخارجي على أنه: «هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غيرها، وكذلك بينها وبين الجمهور»³⁶. يعرف كذلك على أنها الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة، وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي، سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية، ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص³⁷.

2.1. أنواع الاتصال الخارجي:

يمكننا تقسيم الاتصال الخارجي إلى نوعين:

أ- اتصال خارجي عملياتي:

يتم هذا النوع من الاتصال من منطلق إحساس أعضاء المؤسسة و شعورهم بوجوب تقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط باعتبارهم ممثلين لهذه المؤسسة و مرآة عاكسة لها أمام الجمهور بكافة أنواعه (الزبائن، الموردين، السلطات العمومية، المساهمين، البنوك، الرأي العام)، و ذلك من خلال إعطاء صورة ايجابية عن المؤسسة ومحاولة الحصول على معلومات يتم دمجها ضمن شبكة أو بنك المعلومات التي تستخدمه المؤسسة كمدخلات و تحويله إلى مخرجات³⁸.

ب- اتصال خارجي استراتيجي: ويشمل هذا النوع صنفين من الاتصال³⁹:

– النوع الأول: يتولى إنشاء و تكوين الشبكات لان هدف المؤسسة هو البحث عن مكان لها في المحيط، والتواجد و تحقيق الذات و تنمية علاقات نشيطة مع المحيط الخارجي، إذ يعتبر كوسيلة دفاعية و نظام إنذار يمكن أن يخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو أزمات.

³⁵ محمد رفعت عبد الوهاب (2008)، «الإدارة العامة»، دار الجامعة الجديدة، الإراقية، ط 1، ص 300.

³⁶ سليمان محمد الطماوي (1980)، «مبادئ علم الإدارة العامة»، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط 1، ص 282.

³⁷ محمد ابو سمرة (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³⁸ عبد الفتاح محمد سعيد (1983)، «التسويق»، دار النهضة العربية، بيروت، ص 417.

³⁹ المرجع السابق، ص 418.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

– النوع الثاني: يسمّى بالسمع الخارجي حيث تضع المؤسسات قنوات لجلب المعلومات عن البيئة المحيطة وهذا بجمع معطيات عن المنافسين و السوق و كذا رصد التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي و الاقتصادي و التغيرات الاجتماعية، كل هذه تشكّل مادّة هامة يمكن الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات على المدى المتوسط أو البعيد.

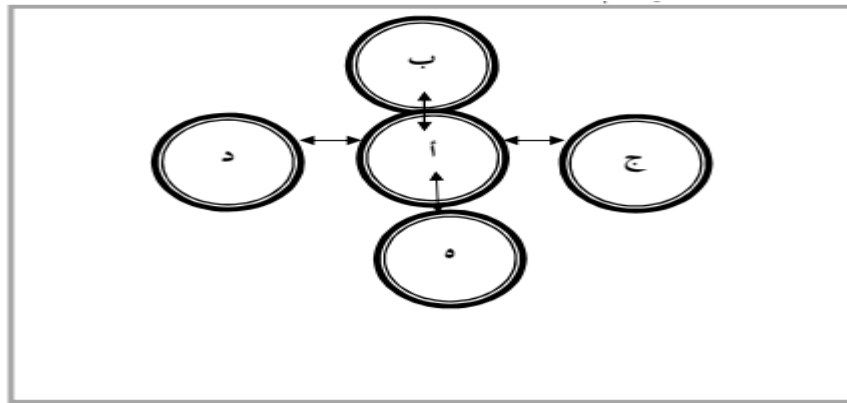
المطلب الثالث: شبكات الاتصال في المؤسسة.

شبكة الاتصال تمثل مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة والطارئة، وتخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضاً تخدم الهيكل التنظيمي، كما تخدم أيضاً نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية يمكن أن تصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

1. شبكات اتصال العجلة (الاتصال المركزي):

يتمحور الاتصال وتتدفق في هذه الشبكة حول شخص واحد وهو القائد أو المدير يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور أي المدير⁴⁰. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-9): شبكة اتصال العجلة (اتصال المركزي)



المصدر: خضير كاظم محمود (2002)، «السلوك التنظيمي»، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص128.

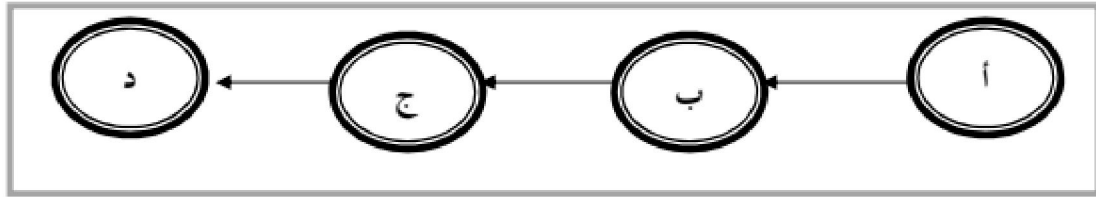
⁴⁰خضير كاظم محمود (2002)، «السلوك التنظيمي»، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص128.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

2. شبكة اتصال السلسلة:

يمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عودهم محددا عادة⁴¹.

الشكل رقم (1-10): شبكة اتصال بالسلسلة

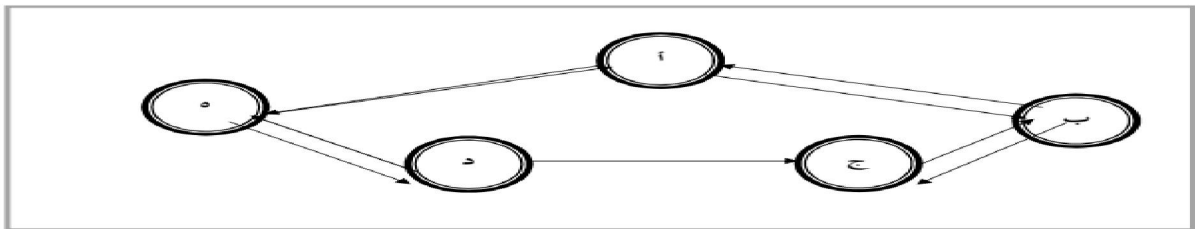


المصدر: ناصر قاسمي (2001)، «الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية»، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص24.

3. شبكة الاتصال الدائري:

يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام أو الكامل إذ تستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعدين إثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض و هكذا⁴². والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (1-11): شبكة الاتصال الدائري



المصدر: صالح خليل أبو أصبع (2004)، «العلاقات العامة والاتصال الإنساني»، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص59.

⁴¹ ناصر قاسمي (2001)، «الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية»، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص59.

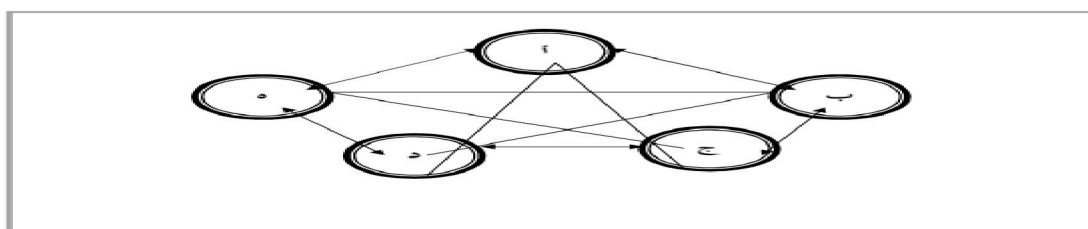
⁴² صالح خليل أبو أصبع (2004)، «العلاقات العامة والاتصال الإنساني»، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص59.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

4. شبكة الاتصال على شكل نجمة:

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية من تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى⁴³.

الشكل رقم (1-12) : شبكة الاتصال على شكل نجمة

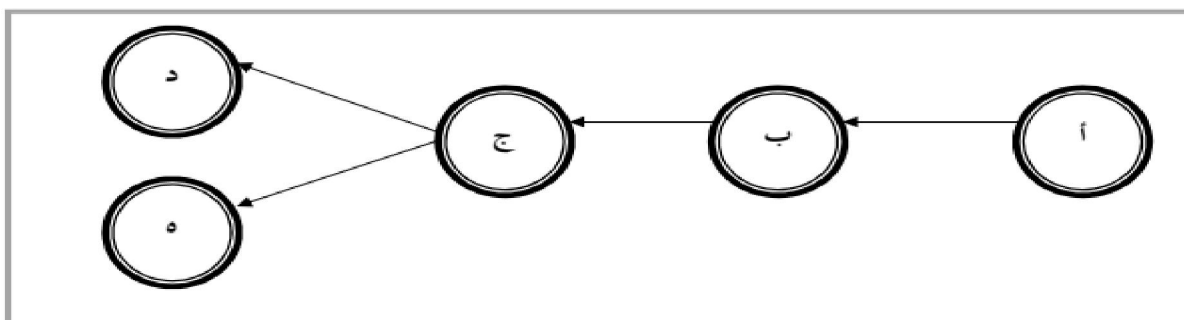


المصدر: سعيد ياسين العامر (2000)، « الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي »، دار الفكر، بن، ص 210.

5. الشبكة الاتصال على شكل Y (العنقودي)

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع مساعده (أ) ثم مساعده (ب) والذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين⁴⁴.

الشكل رقم (1-13) : شبكة الاتصال على شكل Y



المصدر: محمود سليمان العميان (2008)، « السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال »، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، ص 240.

⁴³ سعيد ياسين العامر (2000)، « الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي »، دار الفكر، بن، ص 210.

⁴⁴ محمود سليمان العميان (2008)، « السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال »، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، ص 249.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثالث:الاتصال الداخلي في المؤسسة.

بعد التطرق لمفهوم الاتصال و أهدافه و كذا أنواعه و شبكاته، و في إعطاء صورة واضحة عن عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة سيتم التطرق في هذا البحث إلى مفهوم الاتصال الداخلي مركزين على الإستراتيجية التي يتبعها و مختلف المعوقات التي يتعرض لها،بالإضافة إلأهم العوامل التي تؤدي إلى نجاحه.

المطلب الأول:مفاهيم حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

سننتظر في هذا المطلب الى أهم المفاهيم التي تخص الاتصال الداخلي و التي لها علاقة به كما يلي:

1. مفهوم الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل و الإنتاج، و بالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، و كذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

من الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات و الحقائق و الأفكار، و يعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا" الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري⁴⁵ .

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة و الإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار و المعلومات بين مختلف الإدارات. كما تعرفه منال طلعت محمود" الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات و الوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها⁴⁶.

يعرفه عبد الحميد درويش" بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة،أو الذي يهدف إلى ضمانانسياب المعلومات و الأفكار. ويعرفه أحمد البدوي" بأنه مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها، و يعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها⁴⁷ .

⁴⁵ رضوان بلخيربي (2013) ، « مدخل للاتصال والعلاقات العامة » ، ط1، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 32.

⁴⁶ منال طلعت محمود (2002) ، « مداخلة إلى علم الاتصال » ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ص22.

⁴⁷ ربحي مصطفى عليان وآخرون (2004)، « وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم » ، ط2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص82.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

2. أهمية الاتصال الداخلي:

إن أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة تبرز في المجالات التالية:

- **اتخاذ القرارات:** حيث أن الاتصال يلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول للقرارات الصحيحة.
- **التوجيه:** حيث إن المدير يستطيع و باستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد و يحدد للعاملين أهداف المؤسسة و الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة⁴⁸.

المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

سننتقل الى مفهوم الاستراتيجية و الأهداف العامة للاستراتيجية كما يلي:

1. تعريف الإستراتيجية:

الاستراتيجية هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها⁴⁹.

2. إستراتيجية الاتصال الداخلي

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها : « عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمناً ومستقراً ومتوازناً »⁵⁰.

فإستراتيجية الاتصال الداخلي هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة⁵¹.

⁴⁸ محمد بهجت جاد الله كشك، « العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية » ، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 269.

⁴⁹ مؤيد سعيد السالم (2009)، « إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي » ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، ص 4.

⁵⁰ محمد البادي (2005)، « التخطيط الإستراتيجي للاتصال » ، ط 1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، ص 105.

⁵¹ ناصر قاسمي (2011)، « الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية » ، ب ط ن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 143.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

3. الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

لإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي⁵² :

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وعوامل نجاحه

سوف نتناول فيه معوقات الاتصال الداخلي و اهم العوامل التي تؤدي الى نجاحه كما يلي:

1. معوقات الاتصال الداخلي:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي⁵³ :

- عدم تقبل المسؤولين و انعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا و زمانا.
- عدم تلائم الجو للاتصال و كذلك بالنسبة للهياكل.
- عدم وضوح الأهداف غير محددة و غير قابلة للقياس.
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها و اعتبارها سرية.

و هناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات و التي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

⁵²توماس وهلين، دافيد هنجر (1990)، «الإدارة الإستراتيجية»، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، ص77.

⁵³راوية حسن (2001)، «السلوك المنظماتي»، دار المعارف، القاهرة، ص73.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

أ- العقبات المادية :

كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط و بالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، و كذلك تعتبر كثرة الاتصالات و الاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة و تعتبر كذلك ضياع الوقت وسببا للملل والضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال و لا يحقق أهداف المسطرة.

ب- العقبات الشخصية :

وهي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية للفرد و القائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية و العاطفية و طباعه و نزعتة و ما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة و اختلاف طبيعتهم التفاعلية و هذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، و هذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

ج- العقبات اللفظية (التعبيرية):

تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال و تسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا فيرم مفهوم و منه لا يصل إلى المستقبل و لا يتحقق الاتصال و هدفه و هو نقل المعلومات و رفض الغموض. كما أن اختلاف المستوى التعليمي و الثقافي و تخصصات العملية و المهنية و هو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات و المعاني كذا اختلاف البيئة و التقاليد و العادات و القيم و هي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور و فهم الاتصال⁵⁴.

2. عوامل نجاح الاتصال الداخلي:

هناك عدة عوامل و طرق تساعد على نجاح و تحسين الاتصال أهمها:

- يجب تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، و المقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات المناصب التي يحتلونها في المؤسسة.
- يجب أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام و معلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة.
- يجب أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.
- استخدام اللغة المناسبة زمانا و مكانا.
- أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

⁵⁴ رواية حسن (2001)، مرجع سب قنكره، ص77.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الإتصال الداخلي في المؤسسة

– توظيف تقنية الاستماع و الملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.

أيضا توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تساهم في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة و هي كالتالي: (نمط الاتصال الرأسي الهابط، نمط الاتصال الرأسي الصاعد، نمط الاتصال الأفقي).

أولاً: نمط الاتصال الرأسي الهابط

في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة و يتم وضع خطة للاتصال حيث تكون هناك اتصالات تفاعلية.

- خلق جو من الثقة بين المرسل و المستقبل هذا يسهل التوافق و الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس.
- يجب معرفة قنوات الاتصال و أنواع المعلومات لدى كل من الإدارة و العاملين على حد سواء.
- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.
- يجب استخدام أحسن التقنيات و اتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الاتصال.

ثانياً: نمط الاتصال الرأسي الصاعد:

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.
- يجب أيضاً أن لا يكون الاتصال الصاعد إجبارياً و غير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد الهابط.

ثالثاً: نمط الاتصال الأفقي:

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة.
- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.
- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة دور الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي⁵⁵.

⁵⁵ محمد ناصر العديلي (1995)، «السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كل مقارن»، ط 1، الإدارة العامة، الرياض، ص 471.

خلاصة الفصل:

من خلال ما درسنا توصلنا إلى أن عملية الاتصال تبرز كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط و تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، المتابعة، الرقابة والتقييم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب.

تطرقنا في هذا الفصل لأهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال بالعملية الاتصالية في المنظمة تتحكم فيها عوامل متعددة وأحيانا مفاجئة للمسيرين وتتشابك في كثير من الأحيان في إطار معقد من العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتعطي المنظمة نموذجا اتصاليا يميزها عن غيرها من المنظمات. وفي الأخير تناولنا أهم المعوقات والمشاكل التي تعترض الاتصال الداخلي في المؤسسة وكذا أهم العوامل التي أدت إلى نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة.

يساهم الاتصال الداخلي في أنواعه ووسائله المستخدمة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة وتوضيح وسائل تنفيذها، ويساهم أيضا في نشر صورة جيدة للمنظمة لدى عملها أو المتعاملين معها من الخارج أو التخطيط القصير من أجل توفير وإعلام الأفراد بكل ما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم وزيادة رضاهم.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته
بالاتصال الاتصال الداخلي

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الداخلي

تمهيد:

يعد العنصر البشري الدعامة الرئيسية في العملية الإدارية، فهو مفتاح نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث أن استمرارية المؤسسات تعتمد على ما يبذله الفرد من جهد اتجاه العمل، فلا يمكن للمؤسسة النجاح في تأدية مهامها و الوصول إلى الأهداف المنشودة من دون إخلاص و تعاون بين العاملين و ذلك ما يتطلب زيادة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على استخدامه استخداما فعالا.

لقد أصبحت مسألة الرضا و عدم الرضا من الموضوعات التي تلتفت اهتمام العلماء و الباحثين، فقد ساد الاعتقاد بأن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها، ونتج عن ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الإنتاجية وبالتالي حدث انخفاض ملحوظ في أداء العاملين، وفي الأخير تم التوصل لمجموعة من العوامل التي لها علاقة طرية مع الرضا الوظيفي.

ومن أجل التعرف على الجانب النظري الذي اهتم بدراسة دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي سنقوم بتخصيص هذا الفصل والذي سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته، عناصره و عوامله ثم أنواعه و مظاهره، أما المبحث الثاني فسوف نتحدث عن نظريات الرضا الوظيفي و طرق قياسه، ويليه في الأخير المبحث الثالث والذي خصص لأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي و أهميته.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

إن نجاح المنظمة يرتكز بالدرجة الأولى على ما يبذله الفرد من جهد اتجاه العمل، إذ يعتبر الفرد أهم عنصر في المنظمة و الإنتاج، فبدونه لا يمكن أن تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها و تأدية مهامها.و لقد أصبح موضوع الرضا و عدم الرضا من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين و العلماء، و تم الوصول إلى مجموعة من العوامل التي تربط بعلاقة طردية مع الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

للرضا الوظيفي معاني كثيرة إذ يجب علينا أن نحدد معناه من خلال أهميته و مفهومه كما يلي:

1. مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن تعريف متفق عليه لمفهوم الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، من أهم التعاريف التي وردت عن الرضا الوظيفي:

– **تعريف هوبيك Hoppeck:** «الرضا الوظيفي هو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنني راضي عن وظيفتي»¹.

– **تعريف إدوين لوك Edwinlocke:** «الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة»².

– **أما حسب لوك look:** فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الايجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة ويؤكد على أن 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 وبيقتريج 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 حاجزاً لتحقيق بعض التحسينات، وإذ يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة³.

¹ محمد الصبرفي (2007)، «السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية»، دار الوفاء للطباعة و النشر، مصر، ص 15 .

² سامي بن عبد الله الباسين (2007)، « الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي »، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، ص 243 .

³ زاوية حسن (2004)، « السلوك و التنظيم المعاصر »، الدار الجامعية، مصر، ص 169 .

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

– **تعريف هرزبيرج Herzberg**: أكد 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 الرضا⁴.

– **تعريف ميدل ميست وهيت Middle 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 العاملون⁵.

وعليه نستخلص أن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يحسن به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل وذلك من اجل إشباع رغباته و احتياجاته، وتوقعاته في بيئة عمله، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية، إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد فهو دليل على سعادة الفرد و استقراره في عمله و ما يحققه له هذا العمل من إشباع لحاجاته، و يمكن القول أيضاً أن الرضا الوظيفي يكون من الرضا عن الوظيفة و الرضا عن علاقات العمل والرضا عن الرؤساء و زملاء العمل، يعني الرضا عن بيئة العمل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن:

- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا الشخص آخر.
- الرضا الوظيفي هو حالة من القناعة و القبول للوظيفة يهدف لها الموظف من اجل إشباع جميع احتياجاته وتبؤاته فيبيئة عمله.

2. أهمية الرضا الوظيفي

ان الرضا الوظيفي لديه أهمية كبيرة لكل من المؤسسة و الموظف، المجتمع فهناك بحوث كشفت بأن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير الراضيين وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي كما أن هناك علاقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي أن الأفراد الراضيين وظيفياً راضون عن حياتهم ونوضحها كما يلي⁶:

⁴ محمد سعيد أنور سلطان (2003) «السلوك التنظيمي» دار الجامعة الجديدة، مصر، ص 195.

⁵ مؤيد سعيد السالم (2001)، «إدارة الموارد البشرية» مدخل استراتيجي متكامل، إثراء النشر و التوزيع، الأردن، ص 354.

⁶ شوقي نور الدين (2005)، «تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية»، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، ص 191-192. نقلاً عن: سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، ص 147.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

2.1. أهمية الرضا الوظيفي للموظف :يؤدي ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي إلى :

- الرغبة في الإبداع و الابتكار :عندما يحس الموظف بان جميع طلباته و حاجاته المادية من أكل،شريسكن...الخ و غير المادية من احترام و تقدير و أمان وظيفي...الخ مشبعة ,تكون لديه الرغبة في أداء مهامه بإتقان.
- زيادة مستوى التقدم و الطموح :أن الموظفين الذين يكونون راضين عن وظيفتهم تكون لديهم الرغبة أكثر في تطوير مستواهم الوظيفي.
- التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها الموظفون تمنحهم إمكانية كبيرة للتحكم في عملهم و ما يحيط بهم.
- الرضا عن الحياة:إن المزايا التي تقدمها المؤسسة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2.2.أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:إن زيادة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ينعكس بصفة ايجابية على المؤسسة كما يلي :

- تخفيض تكاليف الإنتاج : فالرضا الوظيفي يساهم في تخفيض معدلات الإضرابات و التغيب عن العمل و الشكاوي ...الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة : فلما يحس الموظف بإشباع رغباته المادية و غير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة .
- ارتفاع في مستوى الفاعلية و الفعالية:فالرضا الوظيفي يساهم في جعل الموظفين يركزون على عملهم أكثر.
- ارتفاع في الإنتاجية : فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين لتقديم الانجازات و تطوير أدائهم.

2.3.أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:إن ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ينعكس بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: عناصر و عوامل الرضا الوظيفي.

لقد أثبتت الدراسات و الأبحاث على انه يوجد مستوى عام الرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و أن درجة رضا الأفراد تعد عاملا هاما من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى و هذه العوامل يمكن تلخيصها كالتالي:

1. عناصر الرضا الوظيفي:

- أ. الرضا عن الأجر : و نعني به الثمن أو المقابل الذي يتحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت فكرية أو جسمية ، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ أو تسيطر على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس صحيح.
- ب. الرضا عن محتوى العمل: لقد توصل عدد من العلماء و الباحثين على أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل ربما يكون هو الوحيد بالنسبة لبعض العاملين إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.
- استخدام الفرد لقدراته.

ت. الرضا عن فرض الترقية: عندما يشعر الموظف إنالأعمال التي يقوم بها في محل شكر و تقدير و انه لا بد و سيحصل على ترقية تساعد في تحسين وضعه سيصبح راضيا أكثر عن عمله و بالتالي ترتفع قدراته وكفاءته في العمل⁷.

ث. الرضا عن الإشراف: إن الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه تشير إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي، و بينت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يصبح بإمكانه اكتسابولائهم و ثقتهم فالمشرف الذي يحس بحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم فإنه يكسب رضاهم و تأييدهم عن عملهم.

⁷ أحمد صقر عاشور (ب) (1979)، «إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية» ،دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، ص143

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

و يتحقق الرضا عن الإشراف بتحقق العوامل التالية⁸:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- فهم مشكلات العامل و وجهات نظره.
- مساندة العمال و تقديم المساعدة لهم.
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء للأوامر و السلطة.
- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية.
- المعايضة السلمية في العمل بين المشرف و العمال.

ج. الرضا عن جماعة العمل: عندما يتواجد الموظف في بيئة يرتاح فيها و مع موظفين يتفاهم معهم فإنه لا بد

سيرضى عن عمله و يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

ح. الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية و النظافة و الرطوبة على

درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات إلأن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة

الجذب التي تربط العامل بعمله.

2. عوامل الرضا الوظيفي:

يوجد عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي يتطلب من الإدارة التركيز عليها لتحقيق

الرضا الوظيفي للعاملين و يمكننا استخلاصها فيما يلي⁹:

2.1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشتغاله

لوظيفة ما مثل: الإجازات، التأمين الصحي، الراتب، السكن، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

2.2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: هذه العوامل تتعلق بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في اختلاف

وتنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وبعما و يعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة

جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها،

ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى

الإداري للوظيفة .

⁸ زين الدين ضيايف (2000) « السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم » مجلة الاداب و العلوم الاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، ص73.

⁹ سالم تيسير الشرايدة (2008) « الرضا الوظيفي (اطر نظرية و تطبيقات علمية) » ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص99-100

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي

2.3. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة .

2.4. عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: تأخذ على سبيل المثال شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والمؤهل العلمي، و السن، والجنس، و مدى أهمية العمل بالنسبة له.

2.5. عوامل بيئية: تتعلق هذه العوامل بثقافة المجتمع و بيئة الفرد الذي يعيش فيه.

في نفس الاتجاه يرى باحث آخر بأن هنالك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا:

• العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين :

– الأولى: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

– الثانية: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

• العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراءات علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن بين هذه العوامل نذكر:

– الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

– الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشغلها من إشباع لحاجاته .

• العوامل البيئية: هي العوامل التي ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن

وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى المدينة أو

الريف) لها اثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره

لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته وقيمه ونظمه ، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا وسلبا على

اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته .

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الداخلي

المطلب الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي

وصل الباحثين إلأن هناك أنواع و مظاهر يجسدها الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي:

1. أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما¹⁰:

- **الرضا العام :** هو الاتجاه العام للعامل نحو النشاط الذي يقوم به، فيكون العامل إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف الفرد نحو نشاطه.
- **الرضا النوعي :** يدل على رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، و تخص هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الإشراف، الأجور، فرصة الترقية، ظروف العمل، الرعاية الاجتماعية و الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع شركاء العمل ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.

2. مظاهر الرضا الوظيفي:

- يمكن أن يستعين بالرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل و هي كالآتي¹¹:
- قلة الفاقد من مستلزمات الإنتاج و هي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
 - انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال.
 - إن الإبداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
 - الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنظمة، نوع العمل بها، نوعها، طريقة الأفراد العاملين تعتبر مؤشرا هاما للرضا عن العمل و خاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل و المنظمة في أذهان العمال تؤيد دائما إلأن يدافع العمال عن مؤسستهم وأن يقفوا بجانبها و أن يكون لهم انتماء وولاء لها و هذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

¹⁰سفاري ميلود (2007)، « محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر »، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، ص 19.

¹¹أشرف محمد عبد الغني(2001)، «علم النفس الصناعي»، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 335.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول مفهوم الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، و وضع أسس لقياسه و مؤشرات له لدى العاملين، و في هذا المبحث سنحاول التوجه و عرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، طرق قياسه و مؤشرات.

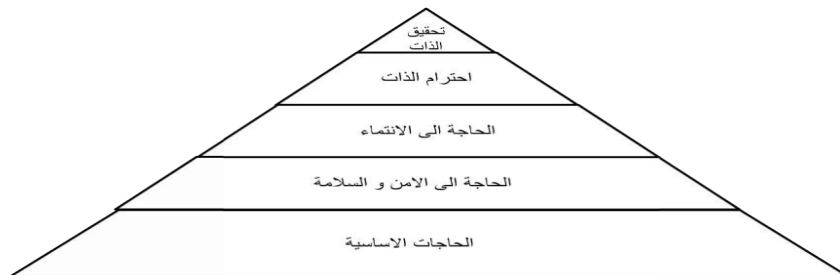
المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

إن العديد من النظريات قد حاولت تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعتبر النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، و بالتأكيد أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، و جراء لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سوف نقوم بشرح أهم هذه النظريات على الشكل التالي:

1. نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Masloue):

تعتبر النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943م ومن ثم نشرها في عام 1945م «أبرام ماسلو» بنشر كتابه « الحافز والشخصية »، وتنص هذه النظرية التي أوضحت دوافع الفرد العامل أو الموظف في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط، و إنما هناك دوافع أرقى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، و قد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، و إن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، وقد تم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو حيث اندرجت هذه الحاجات على الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: إحسان دهب جلاب (2011)، « إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير »، دار الصفاء للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ص 219.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

وقد وضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها¹²:

- الإنسان دائما في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات لسلوك.
- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.
- إن الإنسان يقوم بإشباع حاجاته بشكل جزئي بدءا بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

ومنه فالرضا الوظيفي يتحدد بالقدر أو المدى الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال أدائه للعمل ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة المذكورة سابقا، يعني كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح. وقد واجه هذا العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها¹³:

لقد اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، بالرغم من أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرتقيها 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 القيام بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فنأخذ على سبيل المثال انه يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام. كما أن النظرية ترى 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 التي تحيط به.

2. نظرية ذات العاملين(Two-Factor Théory):

لقد قدم فريدريك هزبرج (Frederic Herzberg) سنة 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك الزمن تلقت نظريته اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي

¹² عاطف جابر طه عبد الرحيم (2009)، «السلوك التنظيمي»، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 90.

¹³ مصطفى كامل أبو العزم عطية (2000)، «مقدمة في السلوك التنظيمي»، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 134-135.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي¹⁴.

قام **هرزبرج** بصياغة نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما هي الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، فمن خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى هي العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فسمها العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غياب عدم الرضا الوظيفي¹⁵.

ويمكن أن نعرض مضمون هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): محتوى نظرية **هرزبرج**(العاملين)

عدم الرضا الوظيفي		الرضا الوظيفي
تتأثر العوامل الدافعة -ظروف العمل -العلاقات مع زملاء العمل -السياسات و قواعد العمل -نوعية المشرفين -الراتب و الاجور الاساسية	تحسين العوامل الدافعة يزيد من الرضا الوظيفي تحسين العوامل الوقائية تقلل من عدم الرضا الوظيفي	تتأثر العوامل الدافعة -الانجاز -الاعتراف و الاشادة بالانجاز -المسؤولية -محتوى العمل -فرصة التقدم و التطور -النمو الشخصي

المصدر:صالح محمد محسن العامري،(2000)، مرجع سبق ذكره، ص 464.

بالرغم من التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، إلا أنها واجهت بعض الانتقادات، نذكر منها¹⁶:

- 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.

¹⁴عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ(2008)، «إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين» ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص 392 .

¹⁵جيرالد برينج، روبرت بارون (2004)، «إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد الرافعي و إسماعيل علي بسيوني» ، دار المديح الرياض، السعودية، ص 208.

¹⁶طويل كريمة(2008)، «الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية» ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 117.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

- التجزئة بين الرضا الوظيفي، وكأن كل واحد مستقلة عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وتربطهما العلاقة سببية متبادلة.
- افتراض هريزج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا خطأ وإنما الدافعية تمثل عوامل الأداء رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهريزج باعتبارها من أكثر النظريات استعمالاً بين المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية سهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

3. نظرية التوقع (Expectancy theory)

وضع فكتور فروم (Victor H. Vroom) هذه النظرية في منتصف الستينات من القرن العشرين، و منذ ذلك الوقت تلقت هذه النظرية رواجاً بين الأبحاث، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بورتير (Lyman W. Porter) وادوارد لولر (Edward F. Lawler)¹⁷. وهذه النظرية تقوم بافتراض أن الإنسان يقوم بإجراء مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء يعني أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه¹⁸. و بصيغة أخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي¹⁹:

أ. الجاذبية للمنفعة :وهي مدى الأهمية التي يعطيها الموظفين و العاملين للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.

ب. الارتباط بين الأداء و المكافأة : و هي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بان مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء.

ت. الارتباط بين الجهد و الأداء : هي الاحتمال المدرك للعاملين و الموظفين، بان الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

و تفترض نظرية التوقع الآتي²⁰:

- يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.

¹⁷ عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 398.

¹⁸ أحمد ماهر (2000)، « السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات »، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 7، ص 154 .

¹⁹ محمد صالح الحناوي (1998)، « رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي »، الناشر مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، ص 80 .

²⁰ إحسان دهب جلاب (2011)، مرجع سبق ذكره، ص 228.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

- يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) إذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.
- يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على أساس توقعاتها الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.

4. نظرية القيمة (Value Théory) :

تعد نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Eduin loucke) سنة 1976 من النظريات المهمة 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 يريدها²¹. أشار لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي²²:

- 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 والانتقاد الموجه لهذه النظرية أنها ركزت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية ليس لديها علاقة 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 أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يرغب، و يقول إدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو أهمية و قيمة كبيرة للموظف فانه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

5. نظرية اكس(X) و أي (Y) لدوغلاس ماكريجور:

أعطى العالم دوغلاس ماكريغور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث اختبر فرضيات أساسية من السلوك البشري، كما أعطى نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية سماها نظرية اكس(X) و أي (Y) وأن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الانجاز لدى العاملين و الموظفين.

أ. نظرية اكس(X): هذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.

²¹ محمد سعيد السلطان (ب) (2003)، «السلوك التنظيمي»، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 201.

²² جيرالد جرينج، روبرت بارون (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 209-210.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
- لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

بالاعتماد على هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، و جعلت التهديد و الإشراف المحكم على الموظفين وسائلها، وضعت هذه السياسة لتتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد اثبت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية، و جاءت بان هذه صفات البشر الموروثة و ليس من طبائعه، بل يعد ضياع لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري. و من هنا فان العمالة المؤقتة كأفراد إذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم و مدى انتمائهم للعمل، بل و للمؤسسة التي يعملون بها و يصحبون أدوات معطلة للعمل و هذا عكس ما يريد الوصول إليه و هو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل و يستفاد من أفكارهم و طاقاتهم، بما يعود بالنفع عليهم و على الأنساق الأخرى التي يتعاملون معها.

ب. نظرية أي (Y): إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هذه الافتراضات :

- الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله الموظف في العمل هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة.
- الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من اجل انجاز الأهداف التي التزم بها.

- إن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.

يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافآت ليس خوفا من العقاب، و إن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، و إشباع حاجة تحقيق الذات بالنظر إلى هذه النظرية (Y) و الافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) و ذلك لان نظرية (Y) ترى أن الأفراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية والإبداع و الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته و تحقيق الأهداف المتفق

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

عليها، و أكثر انتماء للعمل و المؤسسة و هذا له أثاره الايجابية الكثيرة على العامل و على المؤسسة بل على المجتمع كله²³.

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي.

إن للرضا الوظيفي مؤشرات أو مظاهر تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا برهانا على ارتفاع الرضا و كلما ارتفعت كلما كان هذا برهانا على انخفاض الرضا الوظيفي.

1. التغيب :

إن التغيب حسب بعض الباحثين و علماء النفس الإكلينيكي ناتج عن كراهية للمكونة المادية والبشرية و التي يعمل معها أو فيها و عدم تحمل الفرد الضغط المستمر عليهم خلال الظروف التي يعمل فيها و بمفهوم آخر صعوبة توافق الإنسان اجتماعيا ونفسيا مع مكونات المحيط. يقصد بالتغيب هو الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر وللتغيب عوامل وأسباب مختلفة حيث أن الدراسات ركزت على ثلاثة عوامل رئيسية وهي كالآتي:

- المرض كان اجتماعيا أو نفسيا.
- المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم في المؤسسة.
- الاتجاهات و المواقف²⁴.

2. دوران العمل:

ويعرف بأنه تلك التغيرات التي تحصل على القوبالعاملة داخل المنظمة الإنتاجية لأسباب تنظيمية كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، يعني إما ترك العامل أو الموظف لمنصب عمل بإرادته أو بتغييره الوظيفة. يعد دوران العمل من المؤشرات المهمة لعدم الرضا الوظيفي، إذ انه كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في البقاء والاستقرار في الوظيفة و العكس صحيح. و قد يمكننا إرجاع دوران العمل إلى أكثر من كونهم شعاع حزن، و"الرضا يكون

²³فايزة محمد رجب بهنسي(2011)، «الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية» ، دار الوفاء للطباعة و النشر، مصر، ط1، ص49-50 .

²⁴عمار الطيب كشود (1998)، «علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم نماذج نظريات» ، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ليبيا، ص 485.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

أفضل مؤشر تنبؤ لدوران العمل في فترات اقتصادية ممتازة، و قد افترض أنه تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة فإن العمال و الموظفون يفضلون الصبر على مشاعر الاستياء بدل أن يصبحوا دون عمل²⁵.

3. التمارض :

يعد التمارض الطريقة الأكثر شيوعا بين الموظفين الغير راضين عن عملهم و وظائفهم، و ذلك لأنه يعطي للفرد فرصة الابتعاد و لو مؤقتا عن بيئة العمل التي يسبب وجوده بها الإلحاح بالاحساس بالتضاييق والاستياء. يمكن تحديد الأفراد الذين يلجؤون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور و ملفات العمال حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

4. الإضراب :

هو شكل من أشكال التعبير، يذهب إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة و الوضعية التي يعيشونها تعاكس تطلعاتهم و طموحاتهم، و قد تكون هذه المطالبة مادية بحتة كالزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين. يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، يمكننا تلخيصها في موقف العامل من وظيفتهو يتمثل في:

- الظروف المادية للعامل.
- درجة سهولة أو تعقد الوظيفة.
- مدى التجاوب مع محتوى العمل.
- موقف العامل من الإدارة، و يشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي موقف العامل من جماعة العمل²⁶.

5. كثرة الشكاوي :

تثبت الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، و ذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة و تصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها و دراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

6. اللامبالاة و التخريب :

يشاهد تخريب أجهزة و هياكل المؤسسات في المنظمات التي يحس عمالها بعدم الرضا، ذلك أن العامل المتناسق أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات و وسائل العمل الذي هو بالنسبة لهم مصدر الإحساس

²⁵ عمار الطيب كشود (1998)، مرجع سبق ذكره، ص 491 .

²⁶ محمد عثمان الجعلي و آخرون (1985)، «تسيب العاملين» ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، ص 13 .

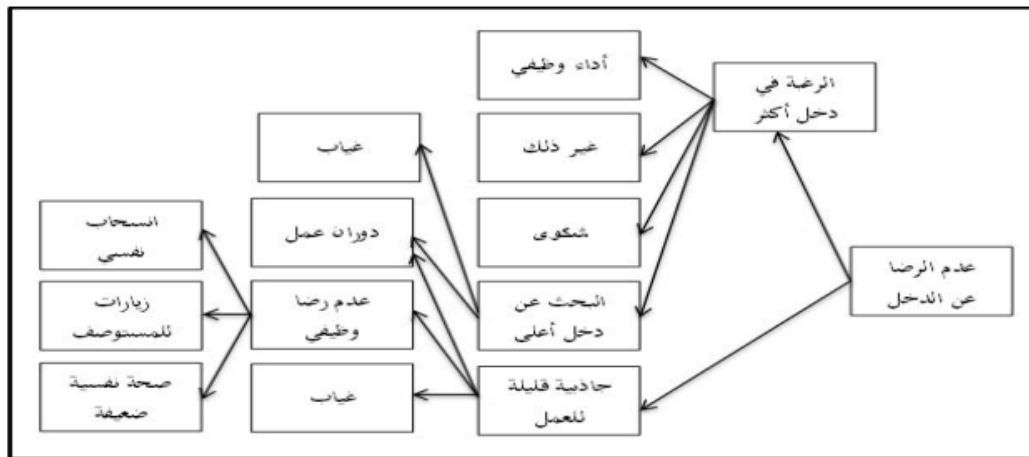
الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

بالسعادة في حياته المهنية ، ويسلك العامل سلوكا للمبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام، و يتجلى هذا الإهمال بصورة دقيقة ، عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.

7. العلاقات بين العمال :

إن طبيعة العلاقات بين العمال تمكننا على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة يسودها روح المساندة و التعاون، إذ أنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إن كانت هذه العلاقات تسودها التوتر، الصراعات و النزاعات الدائمة بين أفراد المنظمة، فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي ذلك أن الرضا يؤدي بالشخص إلى الاتجاه الإيجابي و الاستقرار نحو عمل و زملائه .أضاف لولير أن أهم المؤثرات في إدراك الشخص هو عوائد العمل و المدخلات أو الوظيفة و إدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك خصائص و صفات العمل و إدراك المكافآت الذي يحصل عليها الفرد من عمله كان دخلا أو راتبا .يترتب عليها أشياء عديدة أهمها ضعف الأداء و الغياب و دوران العمل ... إلخ ويوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم (2-3): نموذج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل (لولير 1973)



المصدر: محمد الصبرفي، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 136.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي و محدداته

تعتبر دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق مهم جدا، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، وما يرمز لذلك سعي الباحثين إلى تحديد أساليب وطرق دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما سهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

ما هو موضوعي يرتكز على مؤشرات كمعدل الغياب، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجواب الموظفين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

1. طرق قياس الرضا الوظيفي

تتمثل طرق قياس الرضا فيما يلي:

1.2. المقاييس الموضوعية:

اعتمد هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستعمل وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا الموظف، نأخذ على سبيل المثال لا الحصر، قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

أ. معدل الغياب :

قبل شرحه نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب مفهومه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً²⁷، والمتداول أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتستنزفها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج ، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، بالرغم من أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب²⁸.

إلا أنه يمكن الاستعانة بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي²⁹ :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

²⁷ مصطفى نجيب شاويش (1990)، «إدارة الأفراد»، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 115.

²⁸ محمودية شهيرة (2000)، «الرضا الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي» رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 41-42 .

²⁹ أحمد صقر عاشور (أ) (1983)، «إدارة الموارد البشرية العامة» ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 405 .

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

حيث:

- ✓ مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- ✓ متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.
- ✓ عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

ب. ترك الخدمة :

تعد حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالاتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الافراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل و تقييم وسائل أو أسباب علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة³⁰.

ت. معدل الأمن والسلامة المهنية:

تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها³¹.

³⁰ محمودية شهيرة (2000)، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³¹ محمد مرعي (1999)، «أسس إدارة الموارد البشرية»، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، ص 288-289.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

1.2. المقاييس الذاتية:

لقد تنوعت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتنوع النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

أ. طريقة ليكارت (Likert):

يحتوي هذا السلم على مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

☐	أوافق بشدة
☐	أوافق
☐	لم أقرر
☐	لا أوافق
☐	أعارض بشدة

في هذه الحالة يمكننا أن نعطي كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة رقم يستعمل في استخراج الدرجات الكلية التي تحصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يحتويها الاستقصاء³²، و عليه فإن الدرجة العالية تدل على الاتجاه الموجب و الدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، و من بين الملاحظات المسجلة على هذا المقياس هي كالتالي³³:

✓ يعتبر الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بان يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس و لهذا فهي تمدنا بمعلومات عن الفحوص . تعد طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان .

✓ تعد طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان .

✓ إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.

و لقد ركزنا على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

³² محمودية شهيرة (2000)، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³³ محمد عمر الطنوبي (1999)، «قراءات في علم النفس الاجتماعي»، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، ص 122-123 .

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

ب. طريقة هرزبرغ (Herzberg) :

هذه الطريقة تقوم على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، و الغاية من ذلك قياس مشاعره نحو العمل، و عادة ما يقدم مضمون السؤالين على الشكل التالي :

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريدها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصفا يحدث بدقة فيكل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.
- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية. مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر ذا الإحساس³⁴.

ت. طريقة ثرستون (Thurstone) :

لقد وضع كل من Thurtone وChave عبارتين بها مسافات متساوية، طرحها على مجموعة من المحكمين ليستعين برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، وإنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استعملنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

وقد طلب الباحث من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة إلى 11 فئة، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضعي الفئة (11) والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من (01 إلى 11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.



وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس على مجموعة من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات³⁵.

³⁴ أحمد صقر عاشور (أ) (1983)، مرجع سبق ذكره، ص 415-416 .

³⁵ محمودية شهيرة (2000)، مرجع سبق ذكره، ص 44-45 .

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

ث. طريقة أوزجود (Osgood) :

يحتوي مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، على مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المرات مقياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة:

مثير							عمل
	1	2	3	4	5	6	7
مشعب							مسيب للإحباط
	1	2	3	4	5	6	7
مهم							تافه
	1	2	3	4	5	6	7

تجمع أو تراكم الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانباً معيناً من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف.... الخ) يكون ممثلاً لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل. ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في الأمثال الموضح أعلاه. ثم يتم جمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويأتي بعد هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس³⁶.

ج. طريقة جثمان (Guttman)

لقد حاول إنشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطاً هاما هو أنه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، وقد شاهدنا أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman وهذا الشرط نفسه جعل استعمال هذه الطريقة في قياس الاتجاهات

³⁶ أحمد صقر عاشور (أ) (1983)، مرجع سبق ذكره، ص 414-415.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

النفسية محدودة نسبيا، ومما لاحظنا أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لاشعوري، و بالتالي في هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة³⁷.

2. محددات الرضا الوظيفي:

لدى الإنسان مجموعة من الحاجات، حيث يقوم بسلوك معين بغية إشباعها، كما يوجد هنا بعض المحددات والعوامل التي تجعل العامل راض عن عمله إن تواجدت أو مستاء من عمله و غير راض عنه إن نقصت ، كما تختلف من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لأخر، و من فرد لأخر و تتمثل فيما يلي:

2.1. الأجر :

بالرغم من محاولة بعض العلماء و الباحثين تعميم عدم أهمية الأجر أو التقليل من شأنه، إلا أن الأجر يفرض نفسه كعامل استراتيجي وأساسي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إذ يعتبر الأجر من الأسباب الرئيسية في النزاعات العمالية ، وعلى عكس ما يذهب إليه "هورزبرغ" و أتباعه في اعتبارهم أن الأجر هو مجرد وسيلة تشبع الحاجات الفيزيولوجية بالأمن والاستقرار، و قد ترجم كمرکز لاعتراف و تقدير من قبل المؤسسة لدور و أهمية الموظف ، زيادة إلأن الأجر يمكن الفرد من مسايرة العلاقات الاجتماعية، و تطويرها بواسطة الاشتراك في المناسبات و تبادل الزيارات و المجاملات و ينظر "لورتي" أن "العائد المادي يعد كعامل رئيسي له دور في مستو الرضا عن العمل بدرجة كبيرة خصوصا فيما يتوقعه العامل من توقعات فبالتالي كلما تتماشى هذه الأخيرة مع مستوى الأجر كلما ارتفع مستوى الرضا³⁸".

2.2. فرص الترقية :

يقصد بها نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع اكبر و ذلك بنقله إلى وظيفة أعلى و العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو توقعات أو طموح الترقية لديه اكبر مما متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و العكس صحيح. تتوقف الترقية الفعلية للرضا على مدى توقعه لها فحصول الموظف على ترقية أعلى تشعره بسعادة اكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة و العكس صحيح فعند حصول الموظف على منصب كان يتوقعه يجعله يشعر باستياء اكبر من حصوله على منصب غير متوقع.

³⁷ محمد عمر الطنوبي (1999)، مرجع سبق ذكره، ص 123-124 .

³⁸ مروان طاهر الزغبى (2010)، «إدارة الموارد البشرية» ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 30.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

2.3. الإشراف :

إن مستوى الرضا عن العمل و أسلوب الإشراف الذي يتبعه المدير مع العمال بينهما علاقة طردية أي انه كلما كان الأسلوب الذي يتبعه الرئيس يتميز بمبدأ المشاركة كلما كان هناك رضا عن العمل وهذا ما بينته الدراسات التي تقول أن المشرف يتفهم الصعوبات التي تواجه العمال و الاهتمام بأحوالهم الشخصية و التسامح عند الخطأ قد يجعلهم أكثر ولاء له و للمؤسسة و يزيد من مستوى رضاهم عن العمل و يؤكد "لاكورت" أن المشرف الذي يعتبر العمال مجرد وسائل للوصول إلىأهداف المؤسسة يفقد ثقتهم و إخلاصهم و يجعلهم يشعرون باستياء اكبر مما يؤثر سلبا على مستوى الرضا عن العمل³⁹ .

2.4. العلاقة مع الزملاء :

يتأثر رضا الفرد على حسب جماعات العمل فكلما كانت هذه الجماعة تمثل مصدر منفعة أو مصدر توتر له فكلما كان تفاعل العامل مع عمال آخرين يحقق تبادل المنافع بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا للعامل عن عمله. وكلما كان تشارك العامل مع عمال آخرين يولد توترا لديه أو يعرقل تحقيق أهدافه و احتياجاته كلما كانت هذه الجماعة مصدرا لاستياء الموظف عن عمله.

2.5. الظروف الفيزيكية:

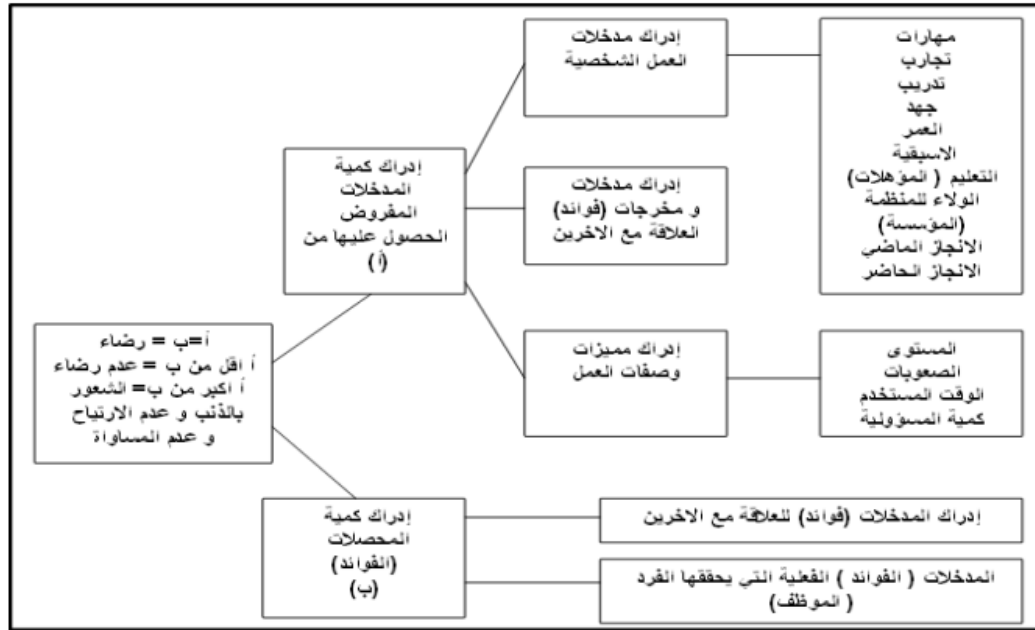
إن توفر الظروف الفيزيكية في المؤسسة مثل الحرارة المعتدلة و الإضاءة و التهوية الجيدة و غير ذلك لهدور كبير في رفع معنويات الفرد و تحفيزه على تحسين الأداء و الإنتاجية. أما أي حالة عدم الرضا، فان العامل يكون لديه استعداد كبير للتخلي عن كل ما يربطه بالوظيفة. و قد قام إدوارد لولير بتوضيح نموذج لتحديد الرضا الوظيفي فهو يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا العامل في الوظيفة تعتبر عملية واحدة و ذات صلة فيثلاثة أبعاد لها علاقة بالعمل الوظيفي و هي كالتالي: *الراتب، الإشراف، الرضا عن العمل نفسه*.

و يعتبر لولير أن الرضا هو عبارة عن التباين أو الفرق ما بين (ا) إحساس فرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل و عليه و (ب) ما أدرك الفرد انه حصل عليه بالفعل فالنموذج بمفهوم آخر يثبت بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضا) هو النتيجة المتحصل عليها، و عندما يكون إدراك العدالة والمكافأة الفعلية في مستوى واحد فيكون الرضا هو النتيجة المتحصل عليها، أما إذا كان إدراك المكافأة الفعلية أعلى من إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة المتحصل عليها هو الإحساس بعدم الارتياح و التوتر و الذنب.

³⁹ مروان طاهر الزغبي (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

الشكل رقم (2-4) : نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي.



المصدر: محمد الصبرفي (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 135.

المبحث الثالث: اثر الاتصال الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى اثر الاتصال الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي حيث نتناول فيه دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وأهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وأخيرا تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في المؤسسة

إن رضا الموظف أو العامل في المؤسسة لا يمكن تحقيقه بسهولة، حيث قال الباحثون بأنه يمكن تحديد رضا العامل 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 أيضا دور الحاجات المادية والمعنوية كالحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين يزداد مع تلبية الحاجات المادية ومنه نستخلص أنه يعود تحقيق الحاجات المعنوية للأفراد في المنظمة للعلاقات الموجودة بين إعطاء المجموعات من جهة والمديرات الاتصال العامل بالمشرفين من الجهة الأخرى. للاتصال دور مهم في المؤسسة حيث تبين الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي في العمل هو موقف إدارة المنظمة من العاملين فيها ونوع الإشراف عليها، بحيث أن

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الداخلي

التعامل الجيد مع العامل وتقديم الاهتمام له وفتح مجال الترقية أمامه تفتح الطريق أمام تحقيق التعاون في مجال العمل مما يؤثر في زيادة حاجاته المعنوية؛ للاتصال عدة وظائف من أهمها:

- اللغة التي تعتمد على الرموز و الإشارات في الحركة الاجتماعية؛
- نشر قواعد توجيه المعايير؛
- القيم الثقافية التي تعمل على إفادة و توجيه العامل في حركته؛

وبما أن المنظمات تتكون من مجموعات حية من الأفراد يتصفون و يتميزون بخصائص ثقافية كأفراد أو مجموعات لهم عدد من التصرفات والاتجاهات أمام المشاكل التي تواجههم عادة في المؤسسة، فكل هذه العناصر يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الذي له علاقة بإدارتهم وتوجيههم⁴⁰. ويظهر دور الاتصال الداخلي في مدى التوافق بين طبيعة الاتصال والصفات التي تميز المؤسسة، وكذلك من خلال اعتماد المنظمة عليه في تنفيذ عملياتها الإدارية، بحيث يبرز هذا الدور في⁴¹:

تحقيق التنسيق و الانسجام وكذا التعامل مع عمال المنظمة فيما بينهم فحسب T.perrow فإن المنظمات هي وحدات لمعالجة المعلومات"، ويمكن استنتاج أن التشابه بين الاتصال والمنظمة من خلال مقارنة المميزات العامة للاتصال كونه نشاطا حركيا يتأثر أطرافه بمجموعة من العوامل منها الممارسات والعلاقات المتداخلة بين عناصره مع المميزات العامة التي تميز المؤسسة كونه نشاطا حركيا مستمرا لانجاز الأهداف، وتعتبر أيضا نظام مفتوح على المحيط، وحتى تستطيع المؤسسة القيام بمهامها يجب عليها أن توفر أداة تسمح لها بنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات المختلفة و التنسيق في مختلف الاتجاهات.

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 والمؤوسين من جهة أخرى وكل هذا له أهمية بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

يتلقى الاتصال اهتماما كبيرا من قبل الإداريين و المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق الجو المناسب للعمل، فالاتصال الفعال هو الذي يعمل على تحقيق أعلى درجات التماسك بين الرئيس والمؤوسين من خلال الثقة المتبادلة بينهم. يعد الاتصال الداخلي عاملا من عوامل الرضا الوظيفي، حيث يستعمل فيه المدراء الجوانب

⁴⁰ناصر داددي عدون (2003)، مرجع سبق ذكره، ص124-127.

⁴¹يس عامر (2000)، «الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي له»، دار المريخ، السعودية، ط2، ص52-53.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

الاجتماعية و الإنسانية للعمل بالشكل الذي يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة و يعمل على التأثير على الموظفين و بالتالي يزداد آداهم.

لدى الاتصال أبعاد كثيرة فهناك الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل والاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى والذي نعتمد عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمال، فمثلا تطبيق المدراء أسلوب يضم الاقتراحات و يهدف إلى معرفة أفكار العمال وأرائهم وتجسيد الاقتراحات لحل مشكلهم، فقد برهن هذا الأسلوب فعاليته كوسيط يعمل على تحفيز العمال و تقليص المسافات بين المديرين و الموظفين فمن أجل ذلك يجبعلى المرؤوسين مراعاة الجوانب التالية:

1. إن الاستقبال الجيد هو احد العناصر المحفزة و الفعالة للأفراد لتسهيل سرعة اندماجهم في محيط العمل ولتحقيق ذلك يجب:

- توظيف محتوى العمل؛
- تسير الأهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدته على التكيف بالاندماج في بيئته الجديدة؛
- إخباره بالسياسات المطبقة في المؤسسة مثل: إبلاغه بالخدمات الاجتماعية والمزايا المقدمة للعاملين.

2. يأخذ الرئيس بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية ويعمل على تنميتها كما يلي:

- إظهار الاهتمام بهم والتأكد على أنهم أساس نجاح منظماتهم؛
- الحفاظ على روح الاتصال بينهم؛
- إكساب الثقة للعمال وإعطائهم حرية أكبر للتعبير عن أفكارهم حتى لا يصبحوا عرضة للانحراف وبالتالي تحفيزهم على الإنتاج؛
- الإصغاء لمشاكل العمال ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة؛
- التقليل من الصراعات و التوترات التي تحدث في العمل⁴².

المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

إن الاتصال وسيلة حضارية لنقل معلومات والتي لها أثر نفسي على الموظفين، فالاتصال هو شريان المنظمة ويجب أن يكون فعالا لتسهيل نقل المعلومات و تسيير الإجراءات الخاصة بإدارة المؤسسة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية؛

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال هذا كله يسهل من معرفة مشاكل الموظفين ويعمل على حلها، هذا من جهة ومن جهة أخرى اعتراف

⁴² عبد العزيز خوجة(2005)، «مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل» ،دار غريب للنشر و التوزيع،الجزائر،ص 164-165 .

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

الإدارة بأهمية مايقدمه العامل من أداء، وضعه في موضع احترام و تقدير فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الاتصال الفعال داخل المؤسسة ينطوي على أكثر فائدة، فبدونه لايمكن أن ترقى المنظمة على مستوى أعلوبدونها يمكن أن تقوم قيادة ناجحة؛

فأهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف والإحساس لأنهمهم في المنظمة وله دور فيها، وبالتالي فإن المسيرين يشجعون العمال في المشاركة في حل المشاكل البسيطة مما يؤثر إيجابا على المؤسسة لأن هناك بعض المشاكل في المنظمة لا يستطيع المسيرون حلها لأن العامل يحتك معالميدان هذا ما يسهل عليه حلها ورؤيته لحل هذه المشكلة بسيطة، كما أن المنظمات الناجحة تعمل على خلق جو جيد فيها، وذلك باستخدام مبدأ التسيير بالمشاركة فبمشاركة عمال المنظمة يزداد روح التعاون فيما بينهم ويزداد رضاهم مما يؤدي إلى زيادة 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 شعوره بالرضا، و أيضا تدل هذه التجارب على قدرة العامل 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 العمال 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 الوسائل والمعلومات المكلفة بتوصيلها إلى الأفراد بدقة وفي التوقيت المناسب، فالاتصال يوسع من دائرة النقبل العام لأهداف المؤسسة وهو وسيلة جد فعالة من وسائل تحفيز الجهود نحو مستويات أكبر من الانجاز؛ وقد وضحت دراسة "مايو" أهمية الاتصال الصاعد في نقل استفسارات العمال وانشغالاتهم المهنية، فبعدما كان الاتصال وسيلة توجيه الأوامر حسب نظرية الإدارة العلمية بالتالي أصبح وسيلة لرفع كفاءة العمال وتحقيق رضاهم من خلال نقل رسائلهم إلى المستويات العليا؛

كما يتسنى لنا 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 مساهمته و اشتراكه في العملية الاتصالية وهذا ما سيشعره بأنه عنصر فعال يساهم في تحقيق نجاح المؤسسة، بينما الاتصال النازل يشعر الموظف بأنه غير مندمج ولا ينتمي إلى تلك المنظمة،

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

فيجب على المؤسسات أن العلم أن الحاجة إلى الانتماء هو من المستلزمات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها نتيجة التفاعل المستمر بينه وبين أعضاء الجماعة وتحقيق الانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي⁴³. وفي ما يخص الاتصال الأفقي فإنه غالبا ما يتم بين الجماعات و الأفراد في المستويات المتماثلة، ويعد مصدر للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء العاملين نتيجة تموقعهم في مستوى واحد ونظرا للتعامل و الاحتكاك المستمر بينهم ينشأ ذلك التفاعل الذي يخدم الاتصالات الأفقية، كما يعزز هذا النوع من الاتصالات الغير رسمية لعلاقات التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق حاجة الانتماء إلى الجماعة وهيا المستوى الثالث من سلم "ماسلو" وهي تحقيق الرضا الوظيفي⁴⁴.

إذا كان نقص أو قصور من طرف المؤسسة 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 يعد مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند الموظفين والاستماع لشكاويهم ووضعهم في أماكنهم ومنح الترقية لمن يستحقها وإمام العمال بما يجري في المؤسسة واحترام كرامتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة هذا يساعد في رفع روحهم المعنوية والرضي قد وجد أيضا أن للاتصال أثرا فعالا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة، وتزيد من رضاهم عن العمل وتقلل من غيابهم و 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 المعلومات عن الجماعة وعنا مشرفين مما يعطل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تعطيل الإنتاج وهكذا يصبح العامل الغير الراضي عن عمله منعزلا عن المنظمة وبالتالي يحس بالملل في وظيفته⁴⁵.

إن المؤسسة التي تشجع تدفق المعلومات إلى الأعلى بكل سهولة وبدون عوائق يكون لدى مسيرها رؤية شاملة لما يحدث بداخلها مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صوابا هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إتاحة الفرصة للموظف لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم والاستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية، فبذلك يحققون حاجات المستوى الخامس من سلم - ماسلو - للحاجات وإمكانها تحقيق الرضا الوظيفي⁴⁶.

وتجدر الإشارة إلى نوع آخر من الاتصال غير الرسمي الذي له أهمية كبيرة في توطيد العلاقات الاجتماعية

⁴³ عبد العزيز خوجة (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 166-167.

⁴⁴ أحمد ماهر (2000)، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴⁵ ماجد عطية (2003)، «سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة»، دار الشروق، عمان، الأردن، ص 18.

⁴⁶ خالد عبد الرحمن الهيثي، أكرم أحمد الطويل (2000) «التنظيم الصناعي، مبادئ العمليات، المداخل و التجارب»، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، ص 439.

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصال الداخلي

بين العمال وبالتالي خلق نوع من الرضي من خلال الإحساس بالانتماء، إذ أن العلاقات الغير الرسمية التي تكون بينالعمال تساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج، لذا يجب على الإدارة عدم تجاهل دور الاتصال الغير رسميوانهياره، لأن أي تجاهل من جانب المؤسسة لهذا النوع قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته لانالاتصالات الرسمية قد لا تكون ذات أهمية لما تتطوي على معلومات صادرة من مصادر غير الرسمية؛ أما بالنسبة لقنوات الاتصال فإذا كانت مفتوحة لدى جميع العمال وكانت خطوط السلطة الرسمية واضحة ومعروفةبهذا يؤدي بالعامل إلى الإحساس بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف المدراء وهذا ما يشعره بالرضا فباهتمام المؤسسة بعمالها وتوفير لهم اتصال فعال يجعلهم أكثر استعدادا للعمل وأكثر شعورا بالرضا⁴⁷.

⁴⁷ رابح كعباش(2006)، « علم اجتماع التنظيم » ، المخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، ص131 .

الفصل الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الاتصالي الداخلي

خلاصة الفصل:

إن الرضا الوظيفي من بين القضايا التي تلقت اهتمام من طرف المنظمات و التي تسعى لتحقيقها، نظرا للأهمية التي يمتلكها، و لا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء و الحفاظ على كيان المؤسسة واستمراريتها، ومعدل الغياب والحوادث .

وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها وذلك من خلال انتهاجها سياسة اتصالية جيدة لأن المسيرين يعتبرون أن الاتصال أحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً للعمل، فالإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تبين لنا أهمية الترابط بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي حيث اتضح لنا أن الاتصال الداخلي احد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال الانسجام و التنسيق بين المسير والعمال ومن ثم تحقيق الغاية المنشودة ألا و هي الوصول إلى الأهداف.

الفصل الثالث:

اثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

الوحدة العملية تلمسان -

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، و من خلال تعرضنا لدراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي و تدعيمها لمعلوماتنا و استكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، و لقد ارتأينا اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية تلمسان لتطبيق الدراسة نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع موضوع الدراسة.

الهدف من هذا الفصل هو فحص وتحليل تأثير الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية تلمسان. للقيام بذلك، يقدم المبحث الأول لمحة عامة عن تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فهو مخصص للإطار المنهجي للمسح الذي تم إجراؤه بين موظفي المؤسسة، ويليه في الأخير المبحث الثالث والذي خصّص لعرض النتائج التطبيقية وتحليلها و تفسيرها.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر المؤسسة تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين لغرض تحقيق نتيجة ملائمة.

المطلب الأول: تطور ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

1. نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها على المضي قُدماً، فحملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر وذلك بوضع ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها هي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، مما جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطاتها حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكات الاتصال.

ونظراً للتقدم التكنولوجي الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات حيث تجسدت في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت سنة 2000، جاء هذا القانون لوضع حد لاحتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات كما أنه كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين أحدهما يتكلف بنشاطات البريد والخدمات المالية البريدية وهو « بريد الجزائر » والآخر يتكلف بالاتصالات وهو « اتصالات الجزائر ».

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، إذ استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، فشمّل الإدارات الدولية في 2003 والرباط المحلي في المناطق الحضرية سنة 2004 وعليه أصبحت أسواق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، كل ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية لقواعد المنافسة.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

نص القرار 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجبه إنشاء بريد الجزائر التي تكلفت بتسيير قطاع البريد، ومؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر فبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت إليها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

في الفاتح من جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر وشروع الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، إذ أصبحت تسعى لإثبات وجودها في ظل المنافسة القوية.

2. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

2.1. تعريف المؤسسة وإطارها القانوني:

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03 /2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم «اتصالات الجزائر».

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 1000000000 دينار و المسجلة في السجل التجاري يوم مارس 2021. مقرها الاجتماعي بتلمسان وهي تنشط في مجال الاتصالات، عدد عمالها مقدّر بـ 60 عامل.

2.2. التعريف بفروع مجمع اتصالات الجزائر:

في إطار تعزيز وتنويع نشاطاته قام المجمع بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع له مختصة في:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس":

هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دج وهي فرع مختص في الهاتف الخليوي يمثل أهم متعامل للهاتف النقّال في الجزائر وذلك من خلال تغطيتها التي تعدّت 98% وعدد زبائنها الذي يفوق 10 ملايين مشترك. كما أنّها تضم هياكل قاعدية ذات شبكة تجارية متطورة تتعدّى 85 وكالة BTS تفوق 4200 محطة بث لاسلكية تجارية موبيليس إضافة إلى أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

- فرع اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب":

مختصة في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذات السرعة الفائقة، وما يجدر الإشارة إليه هو أنّ مختلف قطاعات النشاط الكبرى في البلاد مربوطة حالياً بشبكة الإنترنت عن طريق شبكة جواب. إذ تم ربط 11148 مؤسسة تربوية بشبكة الهاتف والإنترنت من إجمالي 21233 مؤسسة وكذا 3023 مكتب بريد بشبكة المعلومات من إجمالي 3282 مكتب بريدي على مستوى الوطن، إضافة إلى تحقيقها للأرقام التالية: 3000 تزويد مشترك بالربط الخاص ما سمح بعرض الخدمات إلى: 100000 مشترك 4046 مقهى إنترنت، 375484 ومشارك بالإنترنت ذات السرعة الفائقة.

- اتصالات الجزائر الفضائية "ATS":

هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10000000000 دج مختصة في شبكة الساتل، تضم 47 محطة هزئية محلية، 04 محطات دولية، 02 شبكات عبر الأقمار VSAT، محطة ساحلية INMARSAT، 1400 مشترك في الهاتف النقال عبر الساتل "الثريا" (GMPCS).

3. هياكل اتصالات الجزائر:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر في الجزائر وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تسيّر مديريّة عامّة مقرّها الجزائر العاصمة ونجد 12 مديريّة إقليمية: بالجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة وأخيراً تلمسان.

وتحتوي على مديريّات ولائية إضافة إلى ثلاث مديريّات بالعاصمة بمجموع 50 مديريّة عبر التراب الوطني، هذه المديريّات تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية بما يقارب 171 وكالة تجارية للاتصالات، و110 ملحقة تجارية تابعة للوكالة التجارية، إضافة 212040 كشك متعدد الخدمات و4425 هاتف عمومي.

4. الوكالات التجارية:

من أجل تذليل الصعوبات وتقديم التسهيلات للزبائن عن طريق سياسة القرب والاستماع لهم والاستجابة لرغباتهم وطلباتهم، قامت بفتح العديد من الوكالات التجارية على المستوى الوطني وبهذا فهي توفر:

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

أ. مكتب استقبال: يقوم الموظفون بالترحيب بالزبائن وتوجيههم إلى مكاتب الخدمة الموجودة التي تقوم بتلبية طلباتهم كما تقوم بالتعريف بالخدمات والإشهار والإعلانات، وتقوم أيضاً بإطلاع الزبائن على الإجراءات الواجب القيام بها.

ب. مكتب الزبائن المتعدد الوظائف: تتوفر به الخدمات التالية:

- تدوين كل العمليات التجارية (زبائن جدد، التبديل، التحويل...) وعمليات البيع المباشرة (المنتجات والبطاقات) وذلك في نظام "غايا".
- القيام بدراسة ذاتية للأرقام الهاتفية والخطوط النقدية.
- تحرير العقود بين الزبون وبين اتصالات الجزائر.
- إعلام الزبائن بسير عملية تلبية مطالبهم ووضعياتهم المالية.
- تقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن (ما تم استهلاكه أو استقباله).
- تقديم تفاصيل كل المكالمات المستهلكة بالتدقيق في حالة طلب الزبون.

ت. مكاتب الأدياسال والخطوة الهاتفية WLL: مهمتها تقديم الاستعلامات والشروح للزبائن، ولذلك تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتجات.

ث. مكتب الخزينة:

- التحميل المالي من خلال الفوترة.
- الطبع والموافقة على عمليات الشراء من خلال الخاتم.
- مراقبة الخزينة.

المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

1. مهام المؤسسة:

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر أن تتوصل إلى إيجاد وتحقيق مستوى عالي من التنقية الاقتصادية والاجتماعية حتى تبقى هي الرائدة في حقل تخصصها الذي أصبح فيه التنافس يتزايد، وكذلك انشغالها أن تحافظ وتطور تسعها الدولي ومساهمتها في ترقية وانتشار الإعلام في المجتمع الجزائري حيث يتمثل النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر المهام التالية :

- تزويد خدمات الاتصالات تمكن من نقل وتبادل الصوت، البرقيات المكتوبة والمعطيات الرقمية، والمعلومات السمعية البصرية.
- تطوير واستثمار وتسيير الشبكات العمومية والخاصة لاتصالات الجزائر.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

- وضع واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة.

2. أهداف المؤسسة:

- كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر مندمجة في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصالات حسب الأهداف التالية:
- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين، خاصة في المناطق الريفية.
- توسيع وتكثيف وتحسين جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة.
- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية وجعلها موثوق بها أكثر وربطها بالقنوات والطرق الكبيرة للإعلام.

ولهم مسؤوليات تمارس في إحدى ميادين الثلاثة التالية:

- **مساهموا**: عليهم استحقاق دعمهم وتنمين تراثهم وملكيتهم.
- **زبائنهم**: عليهم توقع احتياجاتهم لتوفير لهم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لربح ثقتهم والحفاظ عليهم.
- **عملائهم**: عليهم إرضاء تطلعاتهم بتوفير ظروف ازدهار في الإطار المهني لكل عامل لأن نجاح اتصالات الجزائر مرهون بمساهمة الجميع.

المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

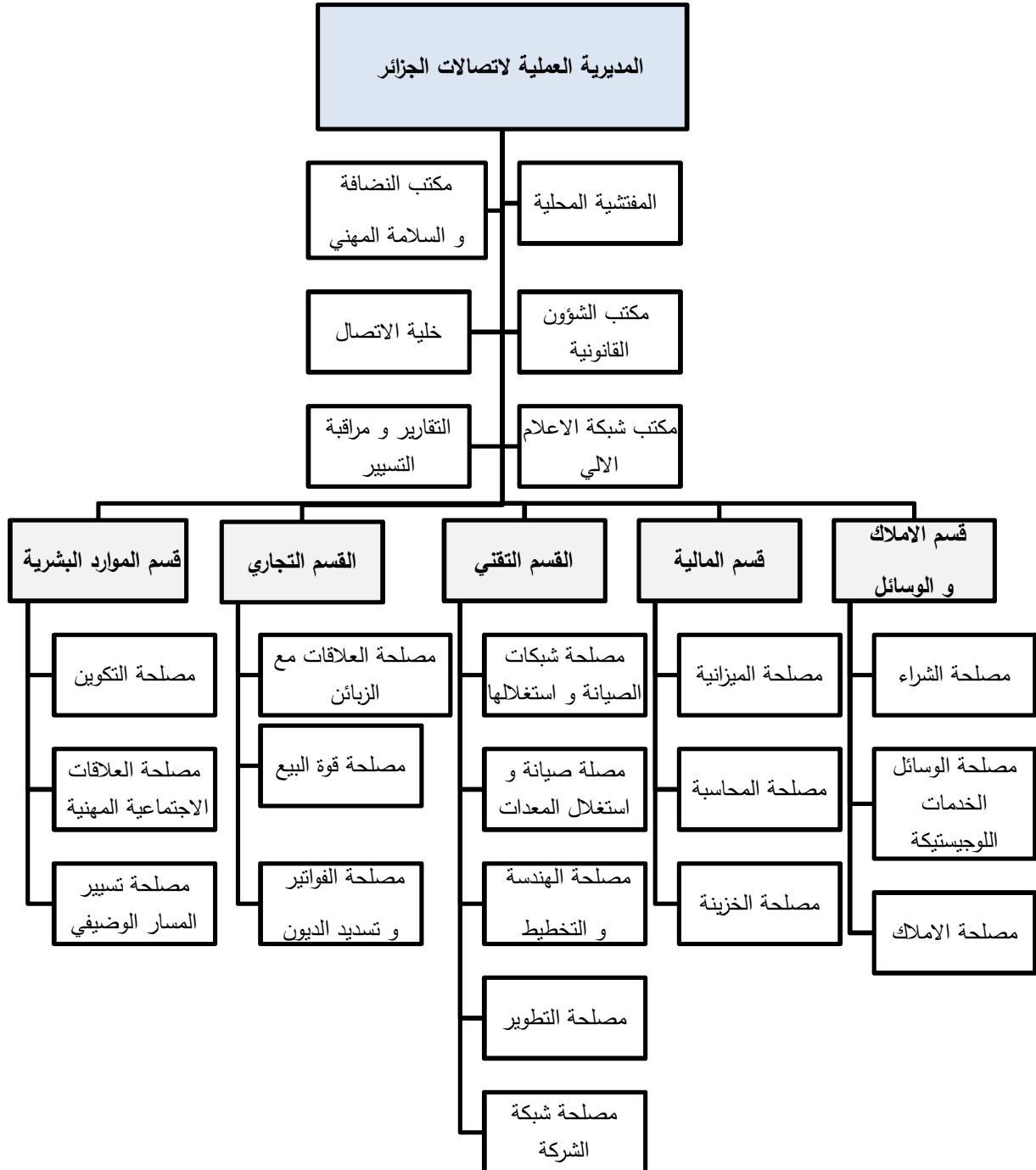
تكمّن ركيزة نجاح مؤسسة اتصالات الجزائر في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطاتها و توزيع مهامها وفقا للمخطط الذي يتكون من مجلس إدارة و المديرية العملية التي تتفرع بدورها إلى عدة أقسام بالإضافة إلى مصالح مختلفة. و هي حسب الترتيب التالي:

1. المديرية العملية.
2. قسم الموارد البشرية.
3. القسم التجاري.
4. القسم التقني.
5. قسم المالية.
6. قسم الأملاك و الوسائل.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية لإتصالات الجزائر)



المصدر : مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية لإتصالات الجزائر)

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

1. مديرية الموارد البشرية لاتصالات الجزائروسط

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية أهم عنصر في مؤسسة اتصالات الجزائر و المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين الوحدة و عمالها و ترمي إلى تحقيق أهدافها ، ويتم ذلك من خلال مجموعة هن الأنشطة و برامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها و توظيفها و تقييم أدائها و الاحتفاظ بها بشكل فعال، فمن هذا المنطق تعد إدارة الموارد البشرية شريكا هاما و حقيقيا في التخطيط الاستراتيجي، ومن بين مهامها إقتراح وتنفيذ سياسة تسيير مستخدمي القطاع و ترقية نشاطات البحث و التعاون والمشاركة فيها، توظيف المستخدمين و تسييرهم و متابعة حياتهم المهنية ، إعداد إحصائيات دورية خاصة بحوادث العمل و الغيابات.

2. القسم التجاري:

رئيس القسم التجاري مسؤول عن:

- ضمان الحصول على الإمدادات و المعدات و اللوائح السارية من شركة اتصالات الجزائر، مع الاهتمام المستمر بتحسين نسبة الجودة/التكلفة.
- ضمان مراقبة تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، لا سيما فيما يتعلق بالمدفوعات.
- ضمان المراقبة الصارمة والمراقبة لتحركات المخزون على مستوى المتجر ، لضمان تقييم وترشيد المستهلكين.

3. قسم المالية:

رئيس القسم المالي مسؤول عن:

- التحقق من صحة جميع المعاملات المالية المنفذة وكذلك تدوينها المحاسبي في البيانات المالية وفقاً لمعايير ومبادئ المحاسبة المعمول بها.
- ضمان متابعة الأوضاع المالية للخزينة على مستوى الإدارة التشغيلية.
- ضمان الرقابة المالية على ACTELs ونقاط البيع المرتبطة بالإدارة التشغيلية.
- الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي يقوم بها الشخص المسؤول عن مراقبة التحصيل والمسؤول عن الحسابات والتسوية ، والملحقة إدارياً بـ ACTEL ووظيفياً بقسم المالية والمحاسبة.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

4. قسم الأملاك و الوسائل:

رئيس قسم الأملاك و الوسائل مسؤول عن:

- توفير الإدارة التشغيلية بالموارد العامة والإمدادات والمواد الاستهلاكية بالإضافة إلى إدارة الأسطول.
- يدعم تحقيق مشاريع البناء وتحسين وإعادة تأهيل البنية التحتية
- التأكد من تطبيق متطلبات عقود التأمين المختلفة.
- يقود عمليات الإصلاح وإدارة الأصول الثابتة وجرد البضائع.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة، فبعد التعرف على المؤسسة محال الدراسة و جمع المعلومات النظرية عنها كان لازما إتباع منهج معين و الاعتماد على الطرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها و تحليلها و من تم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة

يتوقف تقديم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود وواضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع.

1. منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي يجب على الباحث تطبيقه و إتباعه، ومن خلال هذا المنطلق نرى بان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختياره دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة وكذلك من أجل وصف وتحليل واقع الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه وعليه تم الاعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي و هما:

- أسلوب البحث الوصفي المسحي: هدفه هو تحديد الاتصال الداخلي السائد من جهة ومستوى الرضا الوظيفي من جهة أخرى.
- أسلوب البحث الوصفي الارتباطي: هدفه هو تحديد مدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

الفصل الثالث: اثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

2. مكان و زمن الدراسة:

تمحورت الدراسة على دراسة و تحليل اثر الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، و كانت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية تلمسان.

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، فيما يخص المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية 15 فيفري 2021 إلى غاية 15 ماي 2021 لاستكمال جميع بيانات و إقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج و الإجابات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة ثلاثة أشهر بالتقريب.

تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا و هو مصلحة المستخدمين لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية تلمسان أين تحصلنا على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة، بعدها المرحلة الموالية كانت خاصة بإعداد استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين في المؤسسة و قد شملت المدة أسبوع لصياغة الاستبان في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبينات في ظرف واحد، في أواخر شهر ماي كانت عملية تفريغ و تحليل البيانات و مناقشتها للوصول للنتائج الدراسة.

3. مجتمع الدراسة:

لإجراء أي دراسة ميدانية إحصائية لا بد من تحديد مجتمع و عينة الدراسة كأول خطوة لتحديد اتجاه هذه الأخيرة، و هو ما سنتطرق له في هذا الفرع كما يلي:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: « مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة»¹، يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان جميع الموظفين علناختلاف مراتبهم الوظيفية التي تشمل الإطارات و أعوان التحكم و المنفذين ورؤساء المصالح والبالغ عددهم 60 عامل.

في حين العينة هي: « مجموعة مصغرة و جزئية من مجتمع الدراسة و يعتمد عليها لتجميع البيانات»²، فيما يخص عينة الدراسة فقد تماختيار العينة كاملة من مجتمع البحث أي قمنا بالمسح لمجتمع الدراسة أي ما

¹ شفيق العتوم (2015)، « طرق الإحصاء باستخدام SPSS »، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص22.

² عادل مرابطي، عائشة نحوي (2009)، « العينة»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 4 ص 96.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

يعادل 100% وتم توزيع 60 قائمة استبيان عليهم وتم استرجاع 51 منها أي ما يعادل 85% وهذا بسبب غياب بعض الموظفين وعدم إرجاع الاستبيان من بعض الآخر، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	المسترجعة	الباقى
المجموع	60	51	09
النسب	100	85	15

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

و قد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، و توزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة و طريقة الإيجابية.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، و تعد من المراحل الأولى من مراحل إعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات لجمع البيانات مجمعة في :

1. الاستبيان:

الاستبيان هو «أداة لفظية بسيطة الهدف منها معرفة اتجاه المستجوبين نحو موضوع معين»³. و هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية ويعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات، و يعتبر انساب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة و المتوسطة.

وتعرف استمارة الاستبيان على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث، ويتم توزيع الاستبيان إما عن طريق البريد أو المقابلة الشخصية⁴. وقد

³القاضي أمين (2014)، «الاتصال الداخلي في المؤسسة»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 1، العدد 2، ص 61.

⁴أحمد دروم، بلقاسم العالي (2012)، «أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة»، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 1، العدد 1، ص 190-191.

الفصل الثالث: اثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

تم إعداد الأسئلة انطلاقاً من مشكلة البحث و الفرضيات المتعلقة بها بالإضافة إلى الجانب النظري، أيضاً من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو مواضيع قريبة منه.

الجدول رقم (3-2): وصف فقرات الاستبيان

متغيرات الدراسة	الأبعاد المتمثلة لكل متغير	الفقرات
المتغير المستقل	وسائل الاتصال	6
	أسلوب الاتصال	5
	عناصر الاتصال	6
المتغير التابع	المكافآت و الأجور	7
	نمط الإشراف على العمل	6
	فريق العمل	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد قسم الاستبيان إلى قسمين كالآتي:

أولاً. القسم الأول : ويضم هذا القسم خمسة أسئلة حول بيانات الشخصية وهي الجنس، السن، المستوي التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

ثانياً. القسم الثاني : ويتضمن محورين أساسيين:

- المحور الأول : يعبر على الاتصال الداخلي في المؤسسة وهو بدوره يشمل على:

- وسائل الاتصال المستعملة: يتضمن هذا البعد 6 عبارات (1-6) و يتمحور مضمونها على كيفية الاتصال و وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة.
- أسلوب الاتصال المستعمل: يتضمن هذا البعد 5 عبارات (1-5) و يتمحور مضمونها على مدى اعتماد الرئيس و العمال على الاتصال الرسمي و الغير الرسمي داخل المؤسسة.
- عناصر الاتصال: يتضمن هذا البعد 6 عبارات (1-6) و يتمحور مضمونها على مدى تبادل المعلومات بين الرؤساء و العمال و سرعة و صولها الى جميع المستويات.

- المحور الثاني: يعبر على الرضا الوظيفي في المؤسسة وهو بدوره يشمل على:

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

- **المكافآت و الأجور:** يتضمن هذا البعد 7 عبارات (1-7) و يتمحور مضمونها على سياسة الأجور المنتهجة من طرف المؤسسة وعلى الحوافز المطبقة.
- **نمط الإشراف على العمل:** يتضمن هذا البعد 6 عبارات (1-6) و يتمحور مضمونها على مدى مساهمة المشرف في تشجيع العمال.
- **فريق العمل:** يتضمن هذا البعد 5 عبارات (1-5) و يتمحور مضمونها على الانسجام والتعاون بين العمال.

2. مقياس الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (3) حيث تعطي الدرجة (5) لموافق تماما و الدرجة (1) لغير موافق تماما في ما يلي:

الجدول (3-3): مقياس ليكرت الخماسي

التقييم	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

و قد تم تقسيم على مقياس ليكرت الخماسي حسب تحديد المدى والمجالات في الجدول (4) كما يلي:
طول الفئة $1-3/5=1.33$ و عليه يتم تحديد درجة الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع).

الجدول رقم (3-4): درجة الأهمية بالنسبة للفقرات

المجال	مستوى الأهمية
[2.33-1]	منخفض
[3.66-2.34]	متوسط
[5-3.67]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

المطلب الثالث: قياس صدق الإستبانة

1. صدق و ثبات أداة الدراسة:

يعتبر صدق أداة الاستبيان مهم جدا في أي دراسة يجب القيام بها و يعرف بأنه « قدرة أداة القياس على قياس ما هو المطلوب قياسه»⁵.

ويعتبر ألفا كرومباخ من أهم المقاييس و الطرق التي يمكن قياس بها ثبات أداة القياس و يقصد بثبات أداة القياس «أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف»⁶. و من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معادلة ألفا كرومباخ لحساب الثبات حيث تعتبر القيمة $(\alpha \geq 0,60)$ مقبولة تطبيقيا في العلوم الإنسانية و الجدول (5) يوضح لنا معامل ثبات الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (3-5): معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

متغيرات الدراسة	الأبعاد المتمثلة لكل متغير	قيمة ألفا كرومباخ
أبعاد الاتصال الداخلي	وسائل الاتصال	0,735
	أسلوب الاتصال	0,609
	عناصر الاتصال	0,418
أبعاد الرضا الوظيفي	المكافآت و الأجور	0,833
	نمط الإشراف على العمل	0,826
	فريق العمل	0,841
الأداة ككل		0,870

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن قيمة ألفا كرومباخ جيدة لكل الأبعاد ما عدا بعد عناصر الاتصال التي كانت قيمته لا تتجاوز 0,60، وقيمة ألفا كرومباخ لجميع الأبعاد كانت 0,870، و كون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية، فإن قيمة معامل الثبات جيدة ومقبولة وبذلك يكون قد تم التأكد من صلاحية استخدام هذا الاستبيان في هذه الدراسة.

⁵ عادل مرابطي، عائشة نحوي (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁶ جاسم محمد التميمي، وسام مالك داود (2016)، « الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج « Spss، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، ص.354.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

2. الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد تصميم الاستبيان وتعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة يتم تحليله وهناك عدة برامج لتحليل الإحصائي للوصول، إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ثم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة Statistical package for the social science «الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية» ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال إدارة للبيانات وتحليلها إحصائي السريـع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية)؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات؛
- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة؛
- معاملات الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي في المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان حول تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية تلمسان.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينة

في هذا المطلب سنقوم بالتحليل الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، سيتم تحديد نسبة و تكرار كل عامل من هذه العوامل في ما يلي.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، و الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	58,82
أنثى	21	41,18
المجموع الكلي	51	100%

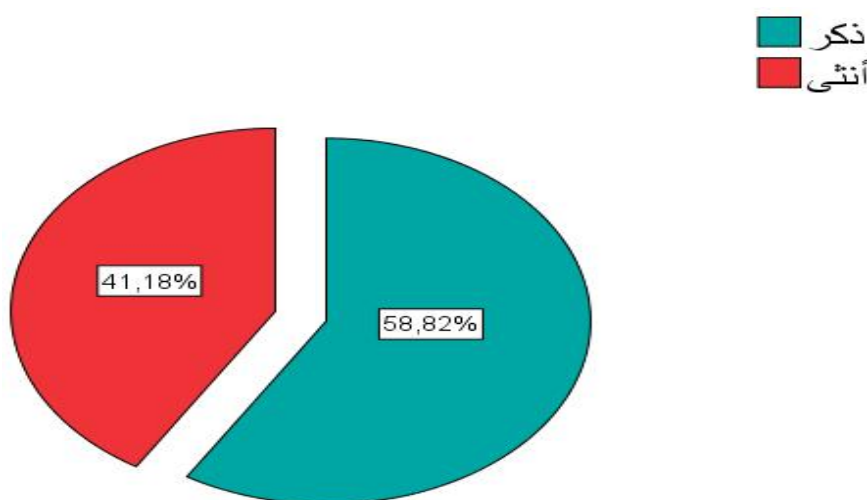
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن عدد الذكور مرتفع قدرت نسبته بـ 58,82% مقارنة بعدد الإناث المقدّر بـ 41,18% من إجمالي عينة الدراسة ومن خلال هذا التفاوت في النسب نستنتج أن المؤسسة أغلب عمالها ذكور هذا راجع لطبيعة العمل الممارس فيها الذي يتطلب تركيز و التزام أكثر. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

يتراوح سن أفراد العينة ما بين (20 و 50 سنة) و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	15,69
من 30 إلى 40 سنة	32	62,75
من 40 إلى 50 سنة	8	15,69
أكبر من 50 سنة	3	5,88
المجموع الكلي	51	100%

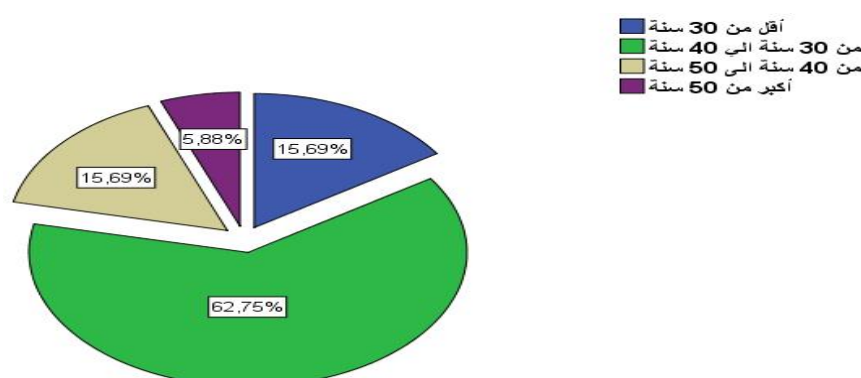
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (7) أن هناك اختلاف و تفاوت في الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، فنلاحظ أن أغليبيتهم تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة تقدر ب 62,75%، و هذا راجع لاعتبار أن هذه الفئة تمثل النخبة من العمال لأنها أكثر فئة تحظى بوعي و جهد و رغبة في العمل، لتليها الفئة من 40 إلى 50 سنة و أقل من 30 سنة بنسب متساوية قدرت ب 15,69%، بينما حظيت الفئة الأخيرة والتي تمثل الفئة الأكبر من 50 سنة بأقل نسبة قدرت ب 5,88% هذا راجع أن أغلب العمال عند الوصول لهذه المرحلة العمرية يحيلون على التقاعد. والشكل البياني الآتي يوضح هذا التوزيع النسبي.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الإجابة المتحصلة عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1,96	1	ابتدائي
3,92	2	متوسط
9,80	5	ثانوي
80,39	41	جامعي
3,92	2	تكوين مهني
%100	51	المجموع الكلي

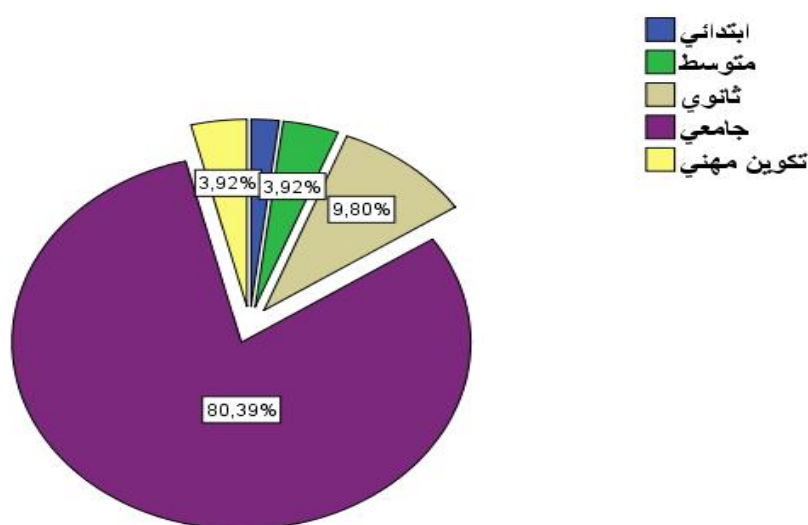
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (8) والرسم البياني الموالى المتعلق بالمستوى التعليمي يتضح لنا أن ذوي المستوى الجامعي كانوا النسبة الأكبر في ترتيب العينة بنسبة مئوية بلغت 80,39% وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على العمال التأهيل الجامعي في المقام الأول وهذا راجع لطبيعة نشاطها. أما مستوى (ابتدائي، متوسط، ثانوي) إضافة للتكوين المهني فنسبها تتراوح بين 1,96 إلى 9,80%.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

4. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الإجابة المتحصلة عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	30	58,82
عون التحكم	9	17,65
منفذ	3	5,88
رئيس مصلحة	9	17,65
المجموع الكلي	51	%100

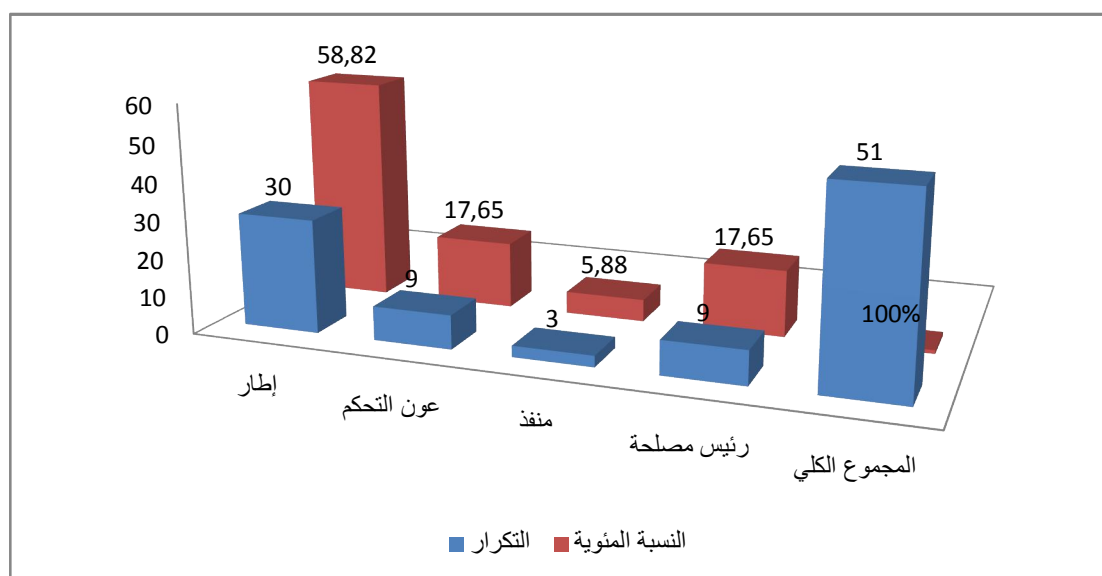
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

يوضح الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير الوظيفة، ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة مؤوية كانت من نصيب منصب إطار قدرت ب 58,82 % وهذا راجع للمستوى التعليمي والذي السائد في المؤسسة وهو التأهيل الجامعي، أما بالنسبة لمنصبي عون التحكم ورئيس مصلحة فكانت النسب المؤوية متساوية ب 17,65 %، أما منصب منفذ فكانت نسبته تقدر ب 5,88 %. والشكل رقم 4 يوضح هذا التوزيع النسبي.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	15,69
من 6 إلى 10 سنوات	20	39,22
من 11 إلى 15 سنة	13	25,49
من 16 إلى 20 سنة	5	9,80
أكثر من 20 سنة	5	9,80
المجموع الكلي	51	%100

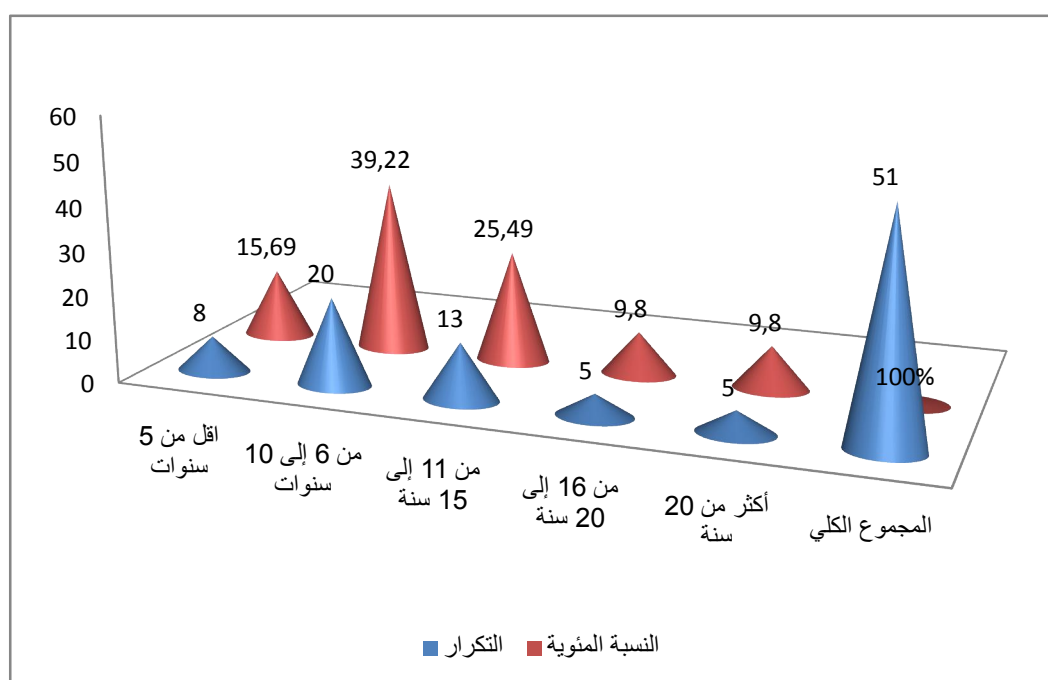
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

يتضح من الجدول رقم (10) أن نسبة 39,22% من أفراد الدراسة مدة خبرتهم تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، ويليهما الذين مدة خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 25,49% ، أما نسبة 15,69% فكانت للذين خبرتهم لم تتجاوز 5 سنوات، في حين أن نسبة 9,80% توزعت على أصحاب الخبرة من 16 إلى 20 سنة وأكثر من 20 سنة.

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

المطلب الثاني: تحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على واقع الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر "بتلمسان"، والتعرف على مدى تأثير أبعاد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي هذه الأخيرة، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي اتصالات الجزائر فرع ولاية تلمسان، وهذا المطلب يتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك بحساب النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

1. تحليل النتائج لأبعاد الاتصال الداخلي في المؤسسة

1.1. تحليل نتائج بعد وسائل الاتصال المستعملة:

الجدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها وسائل الاتصال المستعملة

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	العنصر
5	مرتفع	0,98	3,78	يتم مناقشة المشاكل التي تواجه المؤسسة من خلال الاجتماعات الدورية التي تقام بين العمال و الإدارة	1
6	متوسط	1,10	3,53	تتصف المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية(المقابلات، الهاتف...) بالدقة	2
3	مرتفع	0,55	4,33	تصل القرارات المنشورة الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة و المنشورات	3
4	مرتفع	0,97	3,92	تستخدم المؤسسة الوسائل السمعية البصرية للتعريف بوظائف المؤسسة	4
2	مرتفع	0,72	4,37	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية	5
1	متوسط	1,18	3,45	تعتمد إدارة المؤسسة على الاتصال النازل لإبلاغك بكل ما يتعلق بمهامك	6
	مرتفع	0,92	3,89	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد العينة لبعدها وسائل الاتصال المستعملة حيث نلاحظ إجابات العينة موافقون على وجود تنوع في الوسائل المستعملة للاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان بمتوسط حسابي قدر ب 3,89 وانحراف معياري قدر ب 0,92 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد، كما نلاحظ أيضا أن إجابات على فقرات البعد متقاربة بمتوسط حسابي محصور بين 3,45 و 3,53 وانحراف معياري ضعيف قدر ب 0,55، وما يفسر هذا التجانس هو أن الوسائل المستعملة للاتصال داخل المؤسسة حالة الدراسة كافية لتغطية جميع انشغالات الموظفين من حيث التعريف بالوظائف والمهام، وسائل الاتصال الحديثة والتفاعلية، القرارات المكتوبة والمنشورة إضافة إلى الاجتماعات الدورية التي تقام بين العمال والإدارة.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

1.2. تحليل نتائج بعد أسلوب الاتصال

الجدول رقم (3-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء أسلوب الاتصال

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	العنصر
2	مرتفع	0.96	4,29	عند مواجهتك لمشكل أو تريد الاستشارة في أمر معين في العمل تقوم بالاتصال برئيسك فوراً	1
4	مرتفع	1.04	3,73	هل أنت موافق لانتقال الرئيس إلى المروّسين في المكتب	2
5	متوسط	1.08	3,47	طبيعة علاقتك مع الرئيس خارج إطار العمل تحسن من ظروف عملك	3
3	مرتفع	1.02	4,16	تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الإداري	4
1	مرتفع	0.68	4,35	تتواصل مع رئيسك أثناء أوقات العمل	5
	مرتفع	0,60	4,00	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الجدول رقم (12) يبين إجابات أفراد العينة لبعء أسلوب الاتصال المستعمل من طرف المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد تبين استعمالهم للاتصال الرسمي و الغير الرسمي مع رئيسهم في العمل، بمتوسط حسابي قدر ب 4,00 وانحراف معياري قدر ب 0,60 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد، وما يفسر هذه النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان يسودها كل من الاتصال الرسمي و الغير الرسمي ويتمثل في علاقة الصداقة بين العمال و كذا مع الرؤساء خارج أوقات العمل ما يضمن استمرار تدفق المعلومات بمختلف اتجاهاتها أما الأول فيحمل أهمية بالغة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان لكونه وظيفة أساسية تساهم في واقع مستوى الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

1.3. تحليل نتائج بعد عناصر الاتصال:

جدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد عناصر الاتصال

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تجد صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر	2.41	1.13	متوسط	6
2	سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين سببه عدم فهم الرسالة جيدا	3.33	1.17	متوسط	3
3	هناك تبادل للمعلومات بين المصالح في المؤسسة	3.63	1.09	متوسط	2
4	المعلومات التي يقدمها المسؤولين للموظفين كافية لإنهاء المهام	2.90	1.02	متوسط	5
5	تتلقى كل المستويات الإدارية جميع المعلومات التي تمت مناقشتها	3.06	1.04	متوسط	4
6	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة - النازلة و الأفقية)	3.84	2.73	مرتفع	1
المجموع الكلي		3.19	0.75	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن إجابات أفراد العينة محل الدراسة لبعد عناصر الاتصال كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3,19 وانحراف معياري يساوي 0,75 بمعنى ان العينة متجانسة في هذا البعد، كما نلاحظ أن إجابات الأفراد لفقرات البعد جاءت متوسطة يتراوح متوسط حسابها بين 3,84 و 2,41، وما يفسر هذه النتيجة أن المعلومات المقدمة من طرف الرؤساء كافية خاصة فيما يتعلق بالقرارات الجديدة، و هذا الوضع يرتبط بطبيعة و سلوك العامل فمنهم من له القدرة على إيصال المعلومة و ايضاحها للمرسل اليه و يتضح كذلك ان العملية الاتصال تنشر في جميع المستويات الإدارية المراد الحصول عليها دون تغيير.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

2. تحليل النتائج لأبعاد الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة

2.1. تحليل نتائج بعد المكافآت و الأجور

الجدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها المكافآت و الأجور

الغصنر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	الأجر الذي تتقاضاه يسد احتياجاتك	2,92	1,18	متوسط	2
2	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	2,63	1,31	متوسط	5
3	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة	2,29	1,00	متوسط	7
4	سبق و أن تلقيت مكافآت	3,24	1,22	متوسط	1
5	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة و عادلة	2,65	1,21	متوسط	4
6	الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة	2,59	1,29	متوسط	6
7	الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة مرضية لك.	2,69	1,20	متوسط	3
	المجموع الكلي	2,71	1,20	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول رقم (14)، نلاحظ ان إجابات أفراد العينة لبعدها المكافآت والأجور الممنوحة لهم قدرت بمتوسط حسابي قدره 2,71 وانحراف معياري قدره 1,20 ، وإجابات فقرات البعد تراوح متوسط حسابها بين 3,24 و 2,29، مما يعني أن العينة محل الدراسة غير متجانسة و لا تتناسبها السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في المكافآت والأجور، وهذا يؤدي إلى عدم رضا الموظفون على هذه السياسة لعدم حصولهم على مكافآت فلا بد للمؤسسة تفهم دوافع الأفراد و حاجاتهم.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

2.2. تحليل نتائج بعد نمط الإشراف على العمل

الجدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء نمط الإشراف على العمل

العنصر	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يشجعك المشرف على طرح آرائك وأفكارك	3,43	1,13	متوسط	4
2	يقدم لك المشرف المباشر المساعدة المطلوبة من أجل تأدية مهامك بشكل جيد	3,25	1,11	متوسط	5
3	يتقبل المشرف المباشر اقتراحاتك	3,45	1,06	متوسط	3
4	علاقتك مع المشرف المباشر ودية	3,78	0,85	مرتفع	1
5	يعتمد المسؤول المباشر على المراقبة المستمرة في العمل	3,51	1,17	متوسط	2
6	نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب	3,10	1,06	متوسط	6
المجموع الكلي		3,42	1,06	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الجدول رقم (15) يوضح إجابات أفراد العينة لبعء نمط الإشراف على العمل، بحيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا موافقون على نمط الإشراف المطبق في المؤسسة محل الدراسة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,42 وانحراف معياري قدره 1,06، ومتوسط الحسابي لفقرات البعد انحصرت بين 3,78 و 3,10 بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0,85، مما يفسر هذه النتائج أن هناك اتصال بين المشرف والمرؤوسين، الأمر الذي يؤدي إلى كسب ولاء العمال لمرؤوسهم وخلق لديهم نوع من الارتياح في العمل، وهذا راجع إلى إصغاء المشرف لانشغالات الموظفين وتوجيههم وتقدير جهودهم واحترام شعورهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا لديهم.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

2.3. تحليل نتائج بعد فريق العمل

الجدول رقم (3-16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد فريق العمل

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	هناك احترام و تعاون متبادل بين أعضاء الفريق أثناء العمل	4,02	0,90	مرتفع	2
2	انضمامك إلى فريق العمل الحالي يشجعك على أداء عملك بشكل جيد	3,76	0,99	مرتفع	3
3	أعضاء فريق العمل يساعدك على تأدية مهامك في الوقت المطلوب	3,61	1,02	متوسط	4
4	لديك علاقة ودية بين الزملاء في العمل	4,25	0,62	مرتفع	1
5	تفاعلك مع أعضاء فريق العمل يزيد من كفاءتك في العمل	4,02	1,12	مرتفع	3
المجموع الكلي		3,93	0,93	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) إجابات أفراد العينة لبعد فريق العمل، حيث معظم الأفراد كانوا موافقين على فريق العمل بمتوسط حسابي قدره 3,93 وانحراف معياري قدره 0,93، أما متوسط الحسابي لفقرات البعد انحصرت بين 4,25 و 3,61 وانحراف معياري ضعيف قدره 0,62، مما يفسر أن هناك انسجام وتناسق بين العمال فيما بينهم، كما أن الاتصال الداخلي له أثر على العمال و ذلك بتشجيعهم على العمل .

المطلب الثالث: اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة

لإثبات فرضيات الدراسة و التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون و تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباط بين المتغيرات، و معامل التحديد لتفسير بكم يساهم المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وسائل الاتصال المستعملة والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في وسائل الاتصال المستعملة على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في وسائل الاتصال المستعملة على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Regression	2,804	1	2,804	7,685	0,008
الخطأ Résidus	17,875	49	0,365		
الإجمالي	20,679	50			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
الثابت (Constante)	1,802	0,543		3,319	0,002
وسائل الاتصال المستعملة	0,381	0,138	0,543	2,772	0,008
معامل الارتباط ($R=0,543$)، معامل التحديد ($R^2=0,321$)، المتغير التابع: الرضا الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن معامل الارتباط بين وسائل الاتصال المستعملة والرضا الوظيفي بلغ قيمة $R = 0.543$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين وسائل الاتصال المستعملة و الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.321$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل وسائل الاتصال بـ 32 % في تفسير المتغير التابع الرضا الوظيفي لمؤسسة الاتصالات الجزائر بتلمسان، كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل وسائل الاتصال المستعملة $Beta = 0.54$ بما أن إشارة المعلمة وسائل الاتصال المستعملة

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة وسائل الاتصال المستعملة و الرضا الوظيفي حيث إذا تغير وسائل الاتصال المستعملة بوحدة واحدة فإن الرضا الوظيفي يتغير ب 0.54 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في وسائل الاتصال المستعملة والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان إذ بلغت قيمة ($t=2,772$) بمستوى دلالة (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في وسائل الاتصال المستعملة على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في وسائل الاتصال المستعملة على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أسلوب الاتصال المستعمل و الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أسلوب الاتصال المستعمل على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أسلوب الاتصال المستعمل على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

الجدول رقم (3-18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	2,336	1	2,336	6,239	0,016
الخطأ Résidus	18,344	49	0,374		
الإجمالي	20,679	50			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
الثابت (Constante)	1,864	0,577		3,230	0,002
اسلوب الاتصال المستعمل	0,356	0,143	0,684	2,498	0,016
معامل الارتباط ($R = 0,684$)، معامل التحديد ($R^2 = 0,442$)، المتغير التابع: الرضا الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (18) نلاحظ أن معامل الارتباط بين اسلوب الاتصال المستعمل والرضا الوظيفي بلغ قيمة $R = 0.684$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين اسلوب الاتصال المستعمل والرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.442$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل اسلوب الاتصال المستعمل بـ 44 % في تفسير المتغير التابع الرضا الوظيفي لمؤسسة الاتصالات الجزائر بتلمسان، كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل اسلوب الاتصال المستعمل $Beta = 0.684$ بما أن إشارة المعلمة اسلوب الاتصال المستعمل موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة اسلوب الاتصال المستعمل و الرضا الوظيفي حيث إذا تغير اسلوب الاتصال المستعمل بوحدة واحدة فإن الرضا الوظيفي يتغير بـ 0,68 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في اسلوب الاتصال المستعمل والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان إذ بلغت قيمة ($t = 2,498$) بمستوى دلالة (0.016) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ووفقا للنتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أسلوب الاتصال المستعمل على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في أسلوب الاتصال المستعمل على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين عناصر الاتصال و الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في عناصر الاتصال على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في عناصر الاتصال على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	1,997	1	1,997	5,237	0,026
الخطأ Résidus	18,682	49	0,381		
الإجمالي	20,679	50			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
الثابت (Constante)	2,447	0,387		6,480	0,000
عناصر الاتصال	0,263	0,115	0,652	2,288	0,026
معامل الارتباط ($R=0,652$)، معامل التحديد ($R^2=0,423$)، المتغير التابع: الرضا الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن معامل الارتباط بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي بلغ قيمة $R = 0.652$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين عناصر الاتصال و الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.423$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل عناصر الاتصال بـ 42 % في تفسير المتغير التابع الرضا الوظيفي لمؤسسة الاتصالات الجزائر بتلمسان، كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل عناصر الاتصال $Beta = 0.652$ بما أن إشارة المعلمة عناصر الاتصال موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة عناصر الاتصال و الرضا الوظيفي حيث إذا تغير عناصر الاتصال بوحدة واحدة فإن الرضا الوظيفي يتغير بـ 0.54 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في عناصر الاتصال والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان إذ بلغت قيمة ($t=2,288$) بمستوى دلالة (0,026) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في عناصر الاتصال على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في عناصر الاتصال على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

4. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

- **الفرضية العدمية H_0 :** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في الاتصال الداخلي على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

- **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في الاتصال الداخلي على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

الجدول رقم (3-20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	4,310	1	4,310	8,901	0,001
الخطأ Résidus	16,369	49	0,344		
الإجمالي	20,679	50			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
الثابت (Constante)	1,086	0,619		1,755	0,046
الاتصال الداخلي	0,599	0,167	0,624	3,592	0,001
معامل الارتباط ($R=0,624$)، معامل التحديد ($R^2=0,428$)، المتغير التابع: الرضا الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بلغ قيمة $R = 0,624$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,428$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل الاتصال الداخلي بـ 32 % في تفسير المتغير التابع الرضا الوظيفي لمؤسسة الاتصالات الجزائر بتلمسان، كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل الاتصال الداخلي $Beta = 0,624$ بما أن إشارة المعلمة الاتصال الداخلي موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي حيث إذا تغير الاتصال الداخلي بوحدة واحدة فإن الرضا الوظيفي يتغير بـ 0.54 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال الداخلي والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان إذ بلغت قيمة ($t=3,592$) بمستوى دلالة (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).
ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في الاتصال الداخلي على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود اثر ذو دلالة احصائية

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في الاتصال الداخلي على المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.

5. تفسير النتائج:

فيما يخص الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المستعملة والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال المستعمل والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي.

ما يمكن استخلاصه من النتائج:

- أثبتت الدراسة وجود رضا وظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تلمسان - ذو اتجاه إيجابي بسبب تأثير وسائل الاتصال المستعملة، وكان ذلك واضحا من خلال إجابات الموظفين، حيث أن الوسائل المستعملة في المؤسسة فعالة، مما يسهل إرسال شكاويهم وإبداء آرائهم.
- من خلال الدراسة ظهر أن لدى العاملين في المؤسسة رضا وظيفي نحو العمل ناتج عن أسلوب الاتصال المستعمل، وهذا ما يعكس أسلوب القيادة التي ينتجها الرؤساء، وعلى حسب إجابات يتضح أنه يسود روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما ساعد العمال على شعورهم بالانتماء مما زاد رضاهم عن العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان.
- كما توصلت الدراسة إلى أن لعناصر الاتصال أثر إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، و يتضح ذلك انه كلما كانت سهولة في انتشار و تبادل المعلومات و انسيابها في مختلف الاتجاهات كما زاد التفاعل بين العمال و الرؤساء و بالتالي يزداد رضاهم.

الفصل الثالث: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان -

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل الأخير من هذه المذكرة، حاولنا في المبحث الأول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال نشأتها و مهامها و أهدافها، ودراسة الهيكل التنظيمي للإدارة العامة، إلخ ... أما المبحث الثاني فكانت الدراسة حول الإطار المنهجي من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة التي شملت جميع الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع تلمسان، و حاولنا أيضًا تحليل ومناقشة النتائج والفرضيات المطروحة. لهذا أجرينا استطلاعنا باستخدام استبيان لقياس تأثير بعد الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات و الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار البسيط من أجل تحليل المعطيات و الوصول للنتائج المطلوبة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية تلمسان توصلنا إلى أن الاهتمام بالعامل وانشغالاته أمر لا بد منه في أي مؤسسة تريد البقاء والنجاح المستمر. و بعد التحليل خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت انه يوجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسة، و أن عملية الاتصال تتطلب نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في جميع المجالات، كذلك الرضا الوظيفي للعاملين يلعب دور فعال في تحسين أداء المؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

إن الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والذي يتم من خلاله إنجاز العملخلق التنسيق بين إدارات المنظمة ، وكذلك التنسيق بين عمل الأفراد ونتائجه، حيث تصبح الأعمال مكتملة لبعضها البعض وغير متناقضة وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين ونتائج المنظمة كنظام.

ويعد الاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء ورفع الإنتاج ويرتبط بشكل مباشر وغير مباشر لموضوع الرضا، فعدم وجود علاقة جيدة بين المسؤولية والمستخدمين يؤثر حتما على نجاح المنظمة ومردوديتها فيجب على أي مؤسسة الاهتمام بهذا العنصر لأنه يعد عنصراً أساسياً لها فهو بذلك يضمن سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وفق شبكة من الاتصالات الداخلية، كما أنه يعمل على التنسيق والانسجام داخل المنظمة وعلى استمرارية العمل من جهة وخلق نوع من العواطف التي تنشأ بين العمال مع مرور الزمن نتيجة للاتصال الذي بينهم، كما يعمل على خلق روح التعاون والصدقة التي تؤدي بدورها للتقليل من الملل والروتين الذي يكون في المنظمة.

وقد اخترنا لمعالجة هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع موضوع الدراسة، كما اعتمدنا على العينة التي شملت جميع مستويات الوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد خلصت دراستنا إلى أن الاتصال الداخلي يعمل على التنسيق و الانسجام بين العاملين، إضافة إلى ذلك يعد الاتصال الداخلي عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي، حيث يستعمل فيه المدراء الجوانب الاجتماعية و الإنسانية للعمل بالشكل الذي يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة و يعمل على التأثير على الموظفين وبالتالي يزداد آداؤهم. وبالتالي فنجاح الاتصال في المؤسسة مهم حيث تبين الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي في العمل هو موقف إدارة المنظمة من العاملين فيها ونوع الإشراف عليها، بحيث أن التعامل الجيد مع العامل وتقديم الاهتمام له وفتح مجال الترقية أمامه تفتح الطريق أمام تحقيق التعاون في مجال العمل مما يؤثر في زيادة حاجاته المعنوية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة بين متغير الاتصال الداخلي ومتغير الرضا الوظيفي، بحيث توصلت الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية تلمسان إلى وجود علاقة طردية بينهما، فقد تم التعرف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر و معرفة مستوى رضا عمالها وطرق زيادته من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال و فهم موضوع الرضا الوظيفي و التعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيه.

خاتمة عامة

وقد بدأنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث تناول الفصل الأول عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول عموميات حول الاتصال، أما المبحث الثاني تناول أساسيات حول الاتصال وفي المبحث الثالث فتضمن إستراتيجية ومعوقات الاتصال الداخلي، أما الفصل الثاني المعنون بالاطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الداخلي تضمن هو الآخر ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لدراسة ماهية الرضا الوظيفي ويليه المبحث الثاني الذي تم التطرق من خلاله إلى نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات و طرق قياسه، أما المبحث الثالث تناولنا فيه دراسة أثر الاتصال الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي. وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الثالث المعنون بدور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بحيث تمت دراسة الحالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان حيث تم إسقاط الدراسة النظرية المدروسة في الفصلين السابقين على الواقع وتم ذلك من خلال ثلاثة مباحث حيث تضمن الأول تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، أما الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة ويليه في الأخير المبحث الثالث الذي خصص لعرض ومناقشة النتائج.

بعد إجرائنا للدراسة و تقديم الاستبيان للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر تمكنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال النتائج المتحصل عليها و الوصول إلى إجابات واضحة من خلال اختبارنا لصحة الفرضيات التي أثبتت وجود رضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تلمسان - ذو اتجاه ايجابي بسبب تأثير وسائل الاتصال المستعملة، وكان ذلك واضحا من خلال إجابات الموظفين، حيث أن الوسائل المستعملة في المؤسسة فعالة، مما يسهل إرسال شكاويهم وإبداء آرائهم وهذا ما يبين صحة الفرضية الأولى بأن توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المستعملة والرضا الوظيفي.

أيضا من خلال الدراسة ظهر أن لدى العاملين في المؤسسة رضا وظيفي نحو العمل ناتج عن أسلوب الاتصال المستعمل، وهذا ما يعكس أسلوب القيادة التي ينتجها الرؤساء، وعلى حسب إجابات يتضح أنه يسود روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما ساعد العمال على شعورهم بالانتماء مما زاد رضاهم عن العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تلمسان وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال المستعمل والرضا الوظيفي.

كما توصلت الدراسة إلى أن لعناصر الاتصال اثر ايجابي على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، كلما كانت سهولة في انتشار و تبادل المعلومات و انسيابها في مختلف الاتجاهات كلما زاد التفاعل بين العمال و الرؤساء و بالتالي يزداد رضاهم وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

خاتمة عامة

بالتالي استطعنا الإجابة على الإشكالية و القول انه يوجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين الاتصال الداخلي الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، أي أن الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، كما استنتجنا أن عملية الاتصال تتطلب نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في جميع المجالات، كذلك الرضا الوظيفي للعاملين يلعب دور فعال في تحسين أداء المؤسسة.

■ الاقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلنا اليها و الاستنتاجات، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- تطوير مهارات الموظفين الاتصالية من خلال تدريبهم؛
- العمل على توضيح العملية الاتصالية في المؤسسة من أجل تسهيل انتشار المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة؛
- توعية الموظفين بأهمية الاتصال؛
- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت، والاهتمام بدراسة مشاكل العاملين مثل الغياب، التمارض...إلخ.

■ حدود الدراسة:

- لقد واجهنا في إجراء هذا البحث جملة من الصعوبات و العراقيل منها:
- المجال الزمني غير كاف لإجراء الدراسة؛
 - وجود صعوبة في جمع المعلومات من مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان؛
 - عدم قبول المتربصين بسهولة في المؤسسات الجزائرية؛

■ أفاق الدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة التي كانت تحت عنوان دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي يمكن في الأخير إعطاء جملة من الاقتراحات التي هي عبارة عن مواضيع مستقبلية قابلة للبحث والدراسة والتي تتمثل فيمايلي:

- دور نظم المعلومات في تفعيل الاتصال الداخلي؛
- اثر الرضا الوظيفي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- مساهمة الاتصال التنظيمي و علاقته بالصراع في المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع



الكتب:

- أحمد صقر عاشور (أ) (1983)، «إدارة الموارد البشرية العامة»، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أحمد صقر عاشور (ب) (1979)، «إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية»، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1.
- أحمد ماهر (2000)، «السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات»، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 7.
- أحمد محمد المصري (2008)، «الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات»، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، ط.
- أحمد محمد موسى (2007)، «المدخل إلى الاتصال الجماهير»، المنصورة، مكتبة زهراء الشرق. الجبلاني حسان (1988)، «التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- أشرف محمد عبد الغني (2001)، «علم النفس الصناعي»، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- أميرة منصور يوسف علي (2005)، «الاتصال و الخدمة الاجتماعية»، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- بشار حزي (2020)، «الاتصال التنظيمي»، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- بوحنية قوي (2010)، «الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة»، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.
- توماس وهلين، دافيد هنجر (1990)، «الإدارة الإستراتيجية»، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث.
- جاسم محمد التميمي، وسام مالك داود (2016)، «الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج Spss»، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط 1.
- جيرالد برينج، روبرت بارون (2004)، «إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد الرافعي واسماعيل علي بسيوني»، دار المديح الرياض، السعودية.
- خالد عبد الرحمان الهيثي، أكرم أحمد الطويل (2000)، «التنظيم الصناعي، مبادئ العمليات، المداخل والتجارب»، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2.
- خضير كاسم محمود (2002)، «السلوك التنظيمي»، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رايح كعباش (2006)، «علم اجتماع التنظيم»، المخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر.

- ربحي مصطفى عليان(2005)،«الاتصال والعلاقات العامة » ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ربحي مصطفى عليان وآخرون (2004)،«وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم » ، ط2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- رضوان بلخيري(2013) ،« مدخل للاتصال والعلاقات العامة » ، ط1، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر.
- راوية حسن(2001) ،« السلوك المنظماتي » ، دار المعارف، القاهرة.
- زاوية حسن(2004) « السلوك و التنظيم المعاصر » ،الدار الجامعية،مصر.
- زين الدين ضياف (2000)،«السلوك الاشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم » ،جامعة قسنطينة،الجزائر.
- سالم تيسير الشرايدة (2008)،« الرضا الوظيفي(اطر نظرية و تطبيقات علمية) » ،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،الاردن .
- سعيد ياسين العامر(2000) ،« الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي » ، دار الفكر، ب ب ن.
- سلوي عثمان الصديقي (2005) ،«الاتصال و الخدمة الاجتماعية » ،الإسكندرية دار المعرفة الجامعية.
- سليمان محمد الطماوي (1980)،« مبادئ علم الادارة العامة » ، دار الفكر العربي،القاهرة ، مصر، دط.
- شفيق العتوم (2015)، «طرق الإحصاء باستخدام SPSS »، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- صالح خليل أبو أصبع(2004) ،« العلاقات العامة والاتصال الإنساني » ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- صباح حميد علي، غازي أبو زيتون(2007) ،«الاتصالات الإدارية و مفاهيم و دراسات الأعمال»، دار الحامة للطباعة و النشر،عمان.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم (2009)،« السلوك التنظيمي » ،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر.
- عبد الباري ابراهيم درة،زهير نعيم الصباغ(2008)،« ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين » ،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،الاردن، ط1.
- عبد الرحيم درويش (2006) ،« مقدمة الى علم الاتصال » ، مكتبة تانسي دمياط، دط.
- عبد العزيز خواجه(2005)«مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل » ،دار غريب للنشر و التوزيع،الجزائر.
- عبد الفتاح محمد سعيد (1983) ،« التسويق » ، دار النهضة العربية، بيروت.

- عبد الوهاب علي محمد (2000)، «السلوك الإنساني في الإدارة» ، دار الفكر العربي.
- عمار الطيب كشرود (1998)، «علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم نماذج نظريات» ، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ليبيا.
- عيشوش فريد، (2001) «الاتصال في الأزمات» ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- فايزة محمد رجب بهنسي (2011) ، «الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية» ، دار الوفاء للطباعة و النشر، مصر، ط1 .
- فرج شعبان (2009) «الاتصالات الإدارية» ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- فضيل دليو (2003) ، «اتصال المؤسسة» ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
- ماجد عطية (2003)، «سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، الاردن.
- مؤيد سعيد السالم (2001)، «إدارة الموارد البشرية» ، مدخل استراتيجي متكامل، اثرء النشر و التوزيع، الاردن.
- مؤيد سعيد السالم (2009) ، «إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي» ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن.
- محمد أبو سمرة، (2009) «الاتصال الإداري والإعلامي» ، دار أسامة، ط 1، عمان.
- محمد البادي (2005) ، «التخطيط الإستراتيجي للاتصال» ، ط 1 ، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة.
- محمد الصبرفي (2007)، «السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية» ، دار الوفاء للطباعة و النشر، مصر.
- محمد الصبرفي (2006) «الاتصالات الإدارية» ، مؤسسة حورس الدولية، مصر.
- محمد بهجت جاد الله كشك (2010)، «العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية» ، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- محمد رفعت عبد الوهاب (2008) ، «الإدارة العامة» ، دار الجامعة الجديدة، الاراطية ، دط.
- محمد سعيد السلطان (ب) (2003)، «السلوك التنظيمي» ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- محمد سعيد أنور سلطان (2003)، «السلوك التنظيمي» ، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- محمد صالح الحناوي (1998)، «رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي» ، الناشر مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر.
- محمد عثمان الجعلي و اخرون (1985)، «تسيب العاملين» ، المنظمة العربية للعلوم الادارية، بيروت.

- محمد عمر الطنوبي (1999)، «قراءات في علم النفس الاجتماعي»، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر.
- محمد مرعي مرعي (1999)، «أسس إدارة الموارد البشرية»، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر.
- محمد منير حجاب (2007)، «الاتصال الفعال للعلاقات العامة»، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد ناصر العديلي (1995)، «السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كل مقارن»، ط 1، الإدارة العامة، الرياض.
- محمود سليمان العميان (2008)، «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة.
- مرفت الطرابيشي (2006)، «نظريات الاتصال»، القاهرة، دار النهضة العربية.
- مروان طاهر الزغبى (2010)، «إدارة الموارد البشرية»، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية (2000)، «مقدمة في السلوك التنظيمي»، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- مصطفى نجيب شاويش (1990)، «إدارة الافراد»، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- منال طلعت محمود (2002)، «مداخلة إلى علم الاتصال»، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- ناصر دادي عدون (2003)، «الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة»، دار المحمدية للنشر، الجزائر.
- ناصر قاسمي (2001)، «الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية»، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- ناصر قاسمي (2011)، «الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية»، ب ط ن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- يس عامر (2000)، «الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي له»، دار المريخ السعودية، طبعة 2.

الاطروحات و المذكرات:

- باية بووزة (2012-2013)، «الاتصال الداخلي و دوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية: دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال، جامعة الجزائر (3).
- سفاري ميلود (2007)، «محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في الجزائر»، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر.

- شنوفي نور الدين (2005) ، « تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية »، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر.
- طويل كريمة(2008)،« الدافعية و الرضا الوظيفي و تأثيرها على اداء الاطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية » ،رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم،جامعة الجزائر،الجزائر.
- قادري محمد (2009-2010)،«الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق -دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي - تافنة- مغنية»،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،تخصص: إدارة أعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.
- محمودية شهيرة(2000)،« الرضا الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي » ،رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية،تخصص علوم التربية،جامعة الجزائر،الجزائر.

المقالات و الملتقيات:

- أحمد دروم، بلقاسم العالي (2012) ،«أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة»، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (1)، العدد 1 .
- القاضي أمين (2014)، «الاتصال الداخلي في المؤسسة»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 1، العدد 2.
- سامي بن عبد الله الباحثين (2007)،« الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي »، المجلة العربية للعلوم الادارية،المجلد 14،العدد 02،جامعة الكويت.
- شقاليل إيمان ، دراؤول محمد(2019)، « الاتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية العطف »، مجلة التنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث- المركز الديمقراطي العربي- برلين ألمانيا، العدد الثالث.
- عادل مرابطي، عائشة نحوي (2009)،« العينة»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد4.
- كرامر ليلة (2017)، «الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة MFGميدتيرانين فلووت قلاص الأربعاء»، مجلة الإبداع، جامعة البليدة2،(الجزائر)، العدد السابع.
- مزجان محمد توفيق ، ط/د عثمان عبد اللطيف و د. حجوبه حميد (2018)، «تأثير الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية .دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z»،مجلة اقتصاديات المال والأعمالJFBE، المركز الجامعي ميله (الجزائر)، العدد السابع.

📖 المراجع باللغة الاجنبية:

- Jean Lohisse (2007), «La communication de la transmission à la relation», de boeck.

الملحق (01): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -

أخي الكريم/ أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال و استراتيجيات المؤسسات بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال-تلمسان- نضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: « دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان». ونظرا لأهمية مساهمتكم في إثراء هذه الدراسة، نأمل منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبانة بتمعن و دقة. وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، كما نرجو منكم أن تولوا اهتمامكم بهذه الاستبانة.

ملاحظة: ونحيطكم علما بأن جميع المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ولكمنا فائق التقدير و الاحترام

الأستاذة المشرفة:

د. بوري صراح

من إعداد الطالب:

■ عزليزي صارة

السنة الجامعية: 2020-2021

يرجى منكم ملئ الاستمارة بعناية ودقة. وذلك بوضع العلامة (x) أمام الإجابة المختارة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر	
أنثى	

2. السن:

أقل من 30 سنة	
من 30 إلى 40 سنة	
من 40 إلى 50 سنة	
أكبر من 50 سنة	

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي	
متوسط	
ثانوي	
جامعي	
مستوى تعليمي آخر اذكره	

4. الوظيفة:

إطار	
عون التحكم	
منفذ	
رئيس مصلحة	

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	
من 6 إلى 10 سنوات	
من 11 إلى 15 سنوات	
من 16 إلى 20 سنوات	
أكثر من 20 سنوات	

القسم الثاني: محاور الاستبانة

■ المحور الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
وسائل الاتصال المستعملة						
1	يتم مناقشة المشاكل التي تواجه المؤسسة من خلال الاجتماعات الدورية التي تقام بين العمال و الادارة					
2	تتصف المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (المقابلات، الهاتف...) بالدقة					
3	تصل القرارات المنشورة الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة و المنشورات					
4	تستخدم المؤسسة الوسائل السمعية البصرية للتعريف بوظائف المؤسسة					
5	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية					
6	تعتمد إدارة المؤسسة على الاتصال النازل لإبلاغك بكل ما يتعلق بمهامك					
أسلوب الاتصال المستعمل						
1	عند مواجهتك لمشكل أو تريد الاستشارة في أمر معين في العمل تقوم بالاتصال برئيسك فورا					
2	هل انت موافق لانتقال الرئيس إلى المرؤوسين في المكتب					
3	طبيعة علاقتك مع الرئيس خارج إطار العمل تحسن من ظروف عملك					
4	تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الإداري					
5	تتواصل مع رئيسك أثناء أوقات العمل					
عناصر الاتصال						
1	تجد صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر					
2	سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين سببه عدم فهم الرسالة جيدا					
3	هناك تبادل للمعلومات بين المصالح في المؤسسة					
4	المعلومات التي يقدمها المسؤولين للموظفين كافية لانهاء المهام					
5	تتلقى كل المستويات الادارية جميع المعلومات التي تمت					

الملاحق

					مناقشتها.	
					قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة - النازلة و الأفقية)	6

■ المحور الثاني: الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المكافآت و الأجور						
1	الأجر الذي تتقاضاه يسد احتياجاتك					
2	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول					
3	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة					
4	سبق و أن تلقيت مكافآت					
5	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة و عادلة					
6	الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة					
7	الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة مرضية لك					
نمط الإشراف على العمل						
1	يشجعك المشرف على طرح آرائك وأفكارك					
2	يقدم لك المشرف المباشر المساعدة المطلوبة من أجل تأدية مهامك بشكل جيد					
3	يتقبل المشرف المباشر اقتراحاتك					
4	علاقتك مع المشرف المباشر ودية					
5	يعتمد المسؤول المباشر على المراقبة المستمرة في العمل					
6	نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب					
فريق العمل						
1	هناك احترام و تعاون متبادل بين أعضاء الفريق أثناء العمل					
2	انضمامك إلى فريق العمل الحالي يشجعك على أداء عملك بشكل جيد					
3	أعضاء فريق العمل يساعدك على تأدية مهامك في الوقت المطلوب					
4	لديك علاقة ودية بين الزملاء في العمل					
5	تفاعلك مع أعضاء فريق العمل يزيد من كفاءتك في العمل					

الملحق (02): مخرجات نتائج Spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,609	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,418	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	35

الملاحق

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	58,8	58,8	58,8
	أنثى	21	41,2	41,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من أقل 30 سنة	8	15,7	15,7	15,7
	من 30 إلى سنة 40	32	62,7	62,7	78,4
	من 40 إلى سنة 50	8	15,7	15,7	94,1
	من أكبر 50 سنة	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	2,0	2,0	2,0
	متوسط	2	3,9	3,9	5,9
	ثانوي	5	9,8	9,8	15,7
	جامعي	41	80,4	80,4	96,1
	مهنيون	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	30	58,8	58,8	58,8
	التحكمون	9	17,6	17,6	76,5
	منفذ	3	5,9	5,9	82,4
	مصلحت رئيس	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	15,7	15,7	15,7
من 5 سنوات	20	39,2	39,2	54,9
من 6 إلى 10 سنوات	13	25,5	25,5	80,4
من 11 إلى 15 سنة	5	9,8	9,8	90,2
من 16 إلى 20 سنة	5	9,8	9,8	100,0
من أكثر من 20 سنة	51	100,0	100,0	
Total				

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يتم مناقشة المشاكل التي تواجهها المؤسسة من خلال اجتماعات الدورية التي تقام بين العمال والإدارة	51	0	3,78	,986
بالدقة (... المقابلات، الهاتف) تتصف المعلومات المتوفرة لدى أساطة الوسايل الشفوية	51	0	3,53	1,102
تصل لقرار المنشورة الصادرة عن رؤساء عن طريق القرار المكتوب المنشورات	51	0	4,33	,554
تستخدم المؤسسة الوسايل السمعية البصرية للتعريف بوظائف المؤسسة	51	0	3,92	,977
تستخدم المؤسسة الوسايل للاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية	51	0	4,37	,720
تعتمد إدارة المؤسسة على الاتصال بالإنترنت للإبلاغ عن كل ما يتعلق بمهامك	51	0	3,45	1,189
p1_1	51	0	3,8987	,62100

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
عندما أجعلكم مشكلًا وتريد الاستشارة فأيام معينة في العمل تقوم بالاتصال برئيسك فورًا	51	0	4,29	,965
هناك نموًا أقلًا لنقل الالترئيس بالمرؤوسين في المكتب	51	0	3,73	1,041
طبيعة علاقتكم مع الرؤساء خارج إطار العمل تحسن من نظركم وفهمكم	51	0	3,47	1,084
تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الإداري	51	0	4,16	1,027
تتواصل مع رئيسك أثناء أوقات العمل	51	0	4,35	,688
p1_2	51	0	4,0000	,60663

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تجد صعوبة أثناء اتصالكم بالمسؤول المباشر	51	0	2,41	1,134
سواء الفهمين للرؤساء والمرؤوسين سبب عدم فهمهم لسلطة الجدا	51	0	3,33	1,178
هناك تبادل للمعلومات بين المصالحات المؤسسة	51	0	3,63	1,095
المعلومات التي يقدمها المسؤول لنقل الموظفين كافي لإنهاء المهام	51	0	2,90	1,025
تتفكك المستويات الإدارية بجميع المعلومات التي تم مناقشتها	51	0	3,06	1,047
(النازل لفرافقية — الصاعدة) قنوات الاتصال المفتوحة في جميع اتجاهات	51	0	3,84	2,738
p1_3	51	0	3,1961	,75917

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الأجر الذي يتقاضاه سيد احتياجاتك	51	0	2,92	1,181
الأجر الذي يتقاضيه تينا سيمع الجهد المبذول	51	0	2,63	1,311
سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة	51	0	2,29	1,006
سبقوا أنت في تمكافآت	51	0	3,24	1,226
تمنح المكافآت علناً أساس معايير واضحة وعادلة	51	0	2,65	1,214
الترقية تتم علناً أساس الأداء والكفاءة	51	0	2,59	1,299
الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة ضئيلة	51	0	2,69	1,208
p2_1	51	0	2,7143	,85476

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يشجعك المدير فعلاً على طرح أفكارك	51	0	3,43	1,136
يقدم لك المدير بالمباشر المساعدة المطلوبة بما تجتهد فيه من مجهوداتك	51	0	3,25	1,111
يتقبل المدير بالمباشر اقتراحاتك	51	0	3,45	1,064
علاقتك مع المدير بالمباشر ودية	51	0	3,78	,856
يعتمد المسؤول بالمباشر على المراقبة المستمرة في العمل	51	0	3,51	1,173
نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب	51	0	3,10	1,063
p2_2	51	0	3,4216	,78412

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
هناك احترام وتعاون متبادل بين أعضاء الفريق أثناء العمل	51	0	4,02	,905
انضمامك للفريق يعمل على تحفيزك على أداء عملك بشكل جيد	51	0	3,76	,992
أعضاء فريق العمل يساهمون بآرائهم في العمل المطلوب	51	0	3,61	1,021
لديك علاقة ودية بين زملاء العمل	51	0	4,25	,627
تفاهلكم مع أعضاء فريق العمل يزيد من كفاءتك في العمل	51	0	4,02	1,122
p2_3	51	0	3,9333	,74153

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,543 ^a	,321	,118	,60399

a. Prédicteurs : (Constante), p1_1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,804	1	2,804	7,685	,008 ^b
Résidus	17,875	49	,365		
Total	20,679	50			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), p1_1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,802	,543		3,319	,002
p1_1	,381	,138	,543	2,772	,008

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,684 ^a	,442	,095	,61185

a. Prédicteurs : (Constante), p1_2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,336	1	2,336	6,239	,016 ^b
Résidus	18,344	49	,374		
Total	20,679	50			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), p1_2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,864	,577		3,230	,002
p1_2	,356	,143	,684	2,498	,016

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,652 ^a	,423	,078	,61747

a. Prédicteurs : (Constante), p1_3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,997	1	1,997	5,237	,026 ^b
Résidus	18,682	49	,381		
Total	20,679	50			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), p1_3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,447	,378		6,480	,000
p1_3	,263	,115	,652	2,288	,026

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,624 ^a	,428	,192	,60 798

a. Prédicteurs : (Constante), M1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,310	1	4,310	8,901	,001 ^b
Résidus	16,369	49	,334		
Total	20,679	50			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,086	,619		1,755	,046
M1	,599	,167	,624	3,592	,001

a. Variable dépendante : M2

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
i	خطة البحث
ii	قائمة الجداول
v	قائمة الأشكال
vi	قائمة الملاحق
أ - ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: عموميات حول الاتصال
02	المطلب الأول: مفهوم الاتصال و أهدافه
04	المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال
06	المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال
10	المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة
10	المطلب الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
12	المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة
16	المطلب الثالث: شبكات الاتصال في المؤسسة
19	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة
19	المطلب الأول: مفاهيم حول الاتصال الداخلي في المؤسسة
20	المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة
21	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وعوامل نجاحه
24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال الداخلي	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
26	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
29	المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
32	المطلب الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي
33	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، مؤشرات وطرق قياسه

33	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
39	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
41	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ومحدداته
49	المبحث الثالث: اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
49	المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
50	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
51	المطلب الثالث: اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
55	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان-	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
57	المطلب الأول: تطور و نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
60	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
61	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
64	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
66	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات
69	المطلب الثالث: قياس صدق الاستبانة
70	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
70	المطلب الأول: تحليل الوصفي للعينة
75	المطلب الثاني: تحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
81	المطلب الثالث: اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة
86	خلاصة الفصل الثالث
87	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع
96	الملاحق

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان، كما تهدف إلى إيجاد نوع العلاقة النظرية و التطبيقية بين المتغير المستقل، الاتصال الداخلي و المتغير التابع الرضا الوظيفي، و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي لتحليل البيانات، التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان و إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية قدرها 51 عامل في المؤسسة و القيام بمعالجة و اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات والانحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار البسيط وذلك باستخدام البرامج الإحصائية SPSS. وبعد التحليل توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت انه يوجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتلمسان، و أن عملية الاتصال تتطلب نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في جميع المجالات، كذلك الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة يلعب دور فعال في تحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: عملية الاتصال، الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي، مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية تلمسان.

Abstract:

This study aims to know the impact of internal communication and its role in achieving job satisfaction for the employees of the Algeria Telecom Corporation, the branch of the state of Tlemcen, and also aims to find the type of theoretical and applied relationship between the independent variable, internal communication and the dependent variable job satisfaction, and to achieve the objectives of the study we relied on the approach The descriptive and analytical approach to analyze the data, which was obtained through the questionnaire and to find the relationship between the variables of the study, as it was distributed to a random sample of 51 workers in the institution and to process and test hypotheses using a set of statistical methods such as stability coefficient, standard deviation and arithmetic mean Simple regression and correlation coefficient, using SPSS statistical software. After the analysis, the results of the study reached a set of results that proved that there is a positive and moral (direct) relationship between internal communication and job satisfaction for the employees of the Algeria Telecom Corporation, the branch of the state of Tlemcen, and that the communication process requires a well-equipped and modern system that keeps pace with the tremendous developments in all fields. As well as the job satisfaction of the employees in the institution plays an effective role in improving the performance of the institution.

Keywords: Communication process, Internal communication, Job satisfaction, Algeria Telecom Company of Tlemcen.