

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان:

أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين

- دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ(ة):

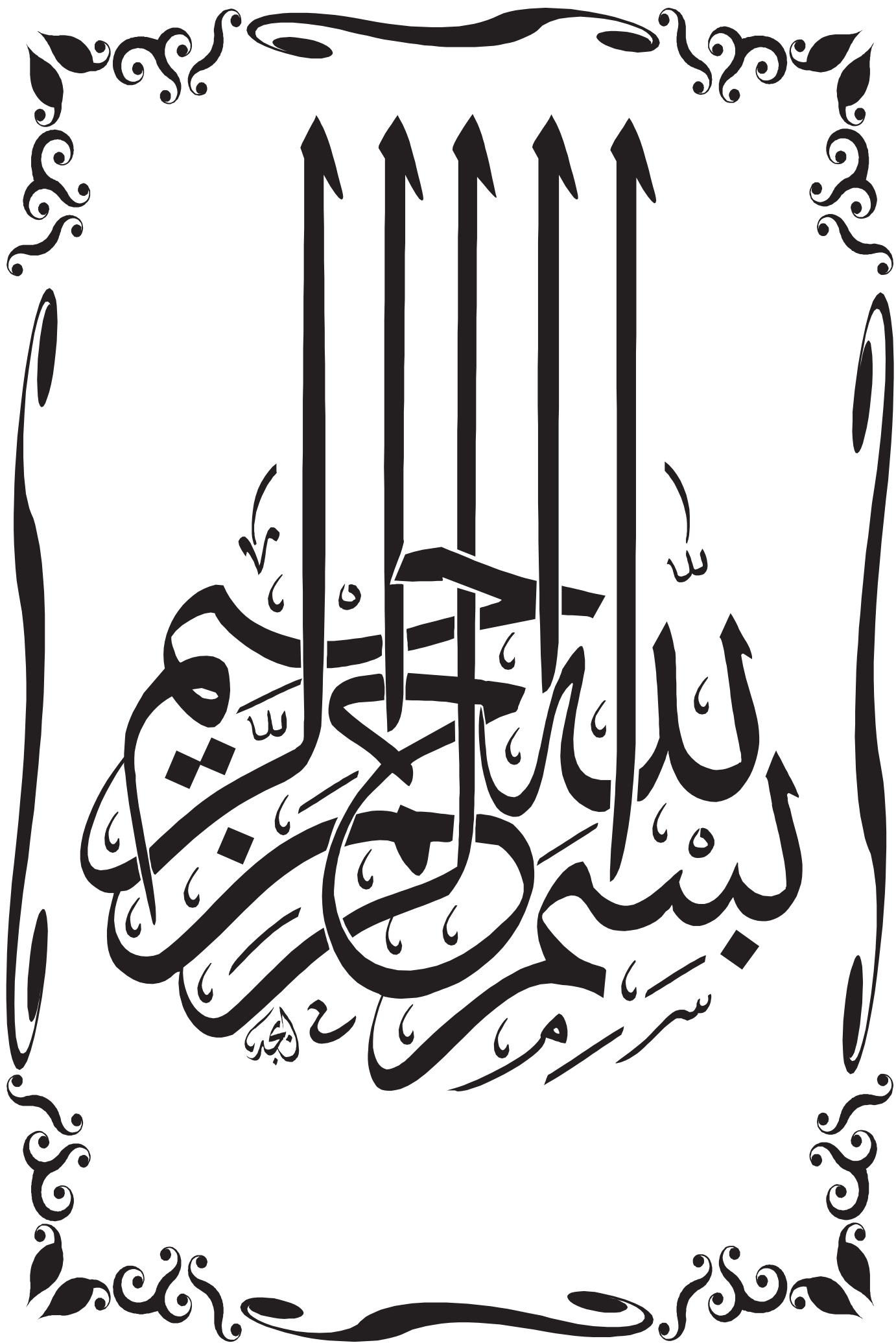
أ. مناد إدر

إعداد الطالب (ة):

- عينوز نجلاء

- هويلي أمينة

السنة الجامعية: 2016/2015



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ

اللَّهِ

الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

بِسْمِ

اللَّهِ

الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

عملا بقوله تعالى

بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

((وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ

وَ لَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ)) سورة ابراهيم

نحمد الله عزوجل ونشكركه بأن أضع علينا بالعلم

ووفقنا لإنجاز وإعداد

هذا العمل وأماننا عليه.

ثم الشكر وجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ القدير

"إدار هناد"

على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل نصيحة علمية

وعلى كل توجيهاته القيمة وتوضيحاته التي تفضل بها علينا،

والتي أفادتنا فكان نعم المشرف.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى

الأستاذ "نجيمي عيسى"

على مجهوداته القيمة فكان نعم العون لنا في إنجاز هذا العمل

نرجو من المولى عز وجل أن يجعلها سببا لإنارة درج الطلبة

وخدمة البحث العلمي.

جزاكما الله كل خير

كما لا يفوتنا أن نتقدم الشكر إلى كل من ساعدنا

من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-خ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي
09	تمهيد
10	المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال الداخلي
10	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
11	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي
14	المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي
14	المبحث الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي
14	المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي
18	المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي
22	المبحث الثالث: شبكات ونماذج الاتصال الداخلي
22	المطلب الأول: شبكات الاتصال الداخلي
25	المطلب الثاني: نماذج الاتصال الداخلي
29	المبحث الرابع: عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة
29	المطلب الأول: وظيفة الاتصال الداخلي
36	المطلب الثاني: الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة
39	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وسبل التغلب عليها
42	خلاصة
	الفصل الثاني: الاتصال الداخلي و إشكالية تحقيق الرضا الوظيفي
44	تمهيد

45	المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي
45	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
49	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
54	المطلب الثالث: دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي
55	المبحث الثاني: عوامل و برامج الرضا الوظيفي
55	المطلب الأول: عوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
60	المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
62	المبحث الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه
63	المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي
64	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
69	المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي
72	المبحث الرابع: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
72	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
74	المطلب الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
78	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر جيجل
80	تمهيد
81	المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج
81	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الإفريقية للزجاج
83	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج
84	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج
89	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
89	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
89	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

94	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
----	--

97	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
98	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
103	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي
111	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي
114	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات
117	خلاصة
119	الخاتمة
121	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	رزمانة الاتصال الداخلي	31
02	خطة الاتصال الداخلي	32
03	توزيع ليكرث الخماسي	90
04	الأساتذة الشرفون على التحكيم الظاهري للاستبيان	91
05	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد محور الاتصال الداخلي و الدرجة الكلية للمحور	92
06	معاملات الارتباط برسون بين عبارات محور الرضا الوظيفي و الدرجة الكلية للمحور	93
07	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	94
08	إجابات الأسئلة ودلالاتها	95
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	98
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	99
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	100
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	101
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	102
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عناصر الاتصال الداخلي	104
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل	106
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد وسائل الاتصال الداخلي المستعملة	108
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاتصال الداخلي و المحور الكلي	110
18	المتوسط و الانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي	111
19	نتائج اختبار الفرضية الأولى	115

فهرس الجداول

115	نتائج اختبار الفرضية الثانية	20
116	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	21

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	عناصر الاتصال الداخلي	01
18	الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي	02
22	شبكة اتصال العجلة (اتصال مركزي)	03
23	شبكة اتصال السلسلة	04
23	شبكة الاتصال الدائري	05
24	شبكة الاتصال النجمي	06
24	شبكة الاتصال على شكل Y	07
26	نموذج لاسويل	08
27	نموذج شانون وويفر	09
28	نموذج كاتز ولازار سفيلد	10
29	نموذج بيرلو	11
34	مسؤول موقع الاتصال	12
49	تدرج الحاجات حسب نظرية ماسلو	13
52	ملخص لأفكار نظرية هيرزبيرخ	14
54	نموذج نظرية التوقع حسب فروم	15
68	نموذج التدرج التجميعي لليكرث	16
69	نموذج Osgood	17
85	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	18
98	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	19
99	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	20
100	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	21
101	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية المهنية	22
102	نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	13

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
الاستبيان	01
معامل الارتباط برسون	02
معامل ألفاكرونباخ	03
البيانات الشخصية والوظيفية	04
التكرارات والنسب المئوية	05
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	06
اختبار الفرضيات	07

مقدمة

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيبة المنظمة تمثلت في العولمة وسرعة تدفق المعلومات مما أوجب عليها التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات والانفتاح على المحيط الخارجي لتحقيق النجاح. فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو المفتاح لنجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات إلى الاعتراف بدوره وأهميته وإيجاد إدارة خاصة به، وهذا ما تهتم به من أجل إرضاءه وهذا ما اكسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

إذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي في أنه من أهم مؤشرات فعالية المنظمة ، على أساس افتراض أن المنظمة التي لا تشعر بالرضا عن العمل وبيئة العمل بشكل عام، سيكون حظها في النجاح أقل من المنظمة التي يكون رضا العاملين فيها مرتفعا، والعامل الراضي على عمله هو أكثر استعداد لاستمراره بوظيفته والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه أكثر نشاطا وحماسا في مشاركته في حل المشكلات التي تجابه العمل من العامل غير الراضي.

ويأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة أعمال متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة، من بين هذه العوامل نجد الاتصال الذي هو أساس التفاعل الاجتماعي، ويعتبر من أهم المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري في المؤسسة والتي تلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء ورفع الإنتاج. كما يعتبر الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي تركز عليها المنظمة، حيث تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والمعلومات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم.

إن للاتصال الداخلي أهمية ودور كبير في المنظمة، وذلك من خلال جوانب مختلفة كأهميته في خلق الروابط الإنسانية التي من شأنها الإسهام في تحقيق التقارب والتعاون بين العمال، ثم كسب رضاهم في العمل وتحفيزهم على الأداء الجيد الذي يعود بالإيجاب على المنظمة.

1- الإشكالية

وعلى ضوء ما سبق عرضه تبرز لنا ملامح إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- كيف يؤثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وقصد إعطاء صورة أوضح لها نقوم بتقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تؤثر عناصر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير؟
- كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير؟
- كيف تؤثر وسائل الاتصال الداخلي المستعملة على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير؟

2- الفرضيات

بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة جملة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي:

- عناصر الاتصال الداخلي تؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.
- أسلوب الاتصال الداخلي تؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.
- وسائل الاتصال الداخلي تؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

3- أهداف الدراسة

تهدف دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التعرف على اثر عناصر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين بالشركة الافريقية للزجاج.
- التعرف على اثر أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين بالشركة الافريقية للزجاج.
- التعرف على اثر وسائل الاتصال الداخلي المستعملة على الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين بالشركة الافريقية للزجاج.

4- المنهج المتبع

لقد استندنا في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار هذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، كذلك بغية وصف وتحليل واقع الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي قصد الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه، وعليه تم الاعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي وهما:

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

5- أدوات الدراسة

لقد فرضت طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الحصول عليها مجموعة من الأدوات والمتمثلة أساساً فيما يلي:

- البحث والاطلاع على المراجع المختلفة.
- الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات.
- استخدام الأسلوب الإحصائي spss لتحليل معطيات الاستبيان.

6- أهمية الدراسة

تكمن أهمية موضوعنا فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي باعتباره أداة تساعد على تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة.
- إثراء رصيد المكتبة بمرجع إضافي حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- تسعى الدراسة إلى إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، بغية زيادة ورفع مستواه في الشركة الإفريقية للزجاج.

7- أسباب اختيار الموضوع

أما فيما يخص الأسباب والدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

- أهمية الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمات، ورفع وتطوير مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.
- محاولة التعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في الشركة الإفريقية للزجاج.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة.

8- حدود الدراسة

لقد حددت هذه الدراسة في الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال الداخلي في مختلف جوانبه وكذا الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة التي تربط بينهما في المؤسسة، وهذا كان في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين: الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي ومدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للعاملين في الشركة الإفريقية للزجاج.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015-2016 ابتداء من 2016/04/01 إلى غاية 2016/05/04 .

- الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من موظفين في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث شملت هذه العينة : إطارات، أعوان تحكم، عمال تنفيذ.
- الحدود المكانية: مس الدراسة الميدانية "الشركة الإفريقية للزجاج" بأولاد صالح الطاهير -جيجل-.

9- الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تقريبا نفس موضوع الدراسة نذكر منها:

- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعوان الشرطة"، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير للطالب "عارف بن ماطل الجريد"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، حيث ركز الباحث على أنواع الحوافز المادية والمعنوية ومالها من تأثير على الرضا الوظيفي.
- وقد توصل إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة، أما بالنسبة للحوافز المعنوية لا تقدم إطلاقا، لهذا كان الرضا نسبي لأفراد العينة كما توصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية، حيث خصصت هذه الدراسة لمعرفة العوامل التي ترفع من درجة رضا العامل.
- الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية" رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير للباحثة "نعيمه بوسوسة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، حيث ركزت الباحثة على العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية وكيفية إسهام الأول في ترقية الثقافة وتعزيزها.
- وقد توصلت إلى أن التغيير الثقافي يصبح من أولويات المنظمة، إذا ما شكلت الثقافة السائدة عائقا أمام تطور أو استمرار المنظمة، ولذلك فهي تستند على الاتصال الداخلي لشرح أسباب التغيير ومراحل إجراءه، والتكوين كوجه الاتصال من أجل ترسيخ المفاهيم الجديدة التي يهدف إليها تغيير الدراسة إلى معرفة الوسائل التكنولوجية للاتصال الداخلي.

10- المصطلحات المفتاحية

من أجل إزالة الغموض والالتباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة قمنا بتحديدنا وتعريفها فيما يلي:

- **المنظمة:** تتمثل في جماعة من الأفراد لديهم أهداف واحدة وأفكار مشتركة وتحكمهم قواعد متفق عليها، يقومون بعمل مشترك لتحقيق هذه الأهداف ويضمهم هيكل تنظيمي واحد.
- **الاتصال الداخلي:** تبادل المعلومات داخل المنظمة لتنظيم الأعمال الإدارية، وإقامة علاقات وطيدة بين مختلف العاملين بها.
- **الرضا الوظيفي:** هو مجموعة من الأحاسيس (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمنظمة التي يعمل بها.
- **الحاجات:** هي التعبير عن الشعور بالنقص أو الافتقار لشيء ما ماديا أو معنويا، مع الإحساس بضرورة توفير هذه الحاجة، مع وجود قوة محركة تحفز العمل لتحقيق الإشباع.
- **التحفيز:** تنمية الرغبة لدى الفرد لبذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

11- خطة الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تتضمن:

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث تناول المبحث الأول أساسيات حول الاتصال الداخلي، أما المبحث الثاني تناول أنواع ووسائل الاتصال الداخلي، أما المبحث الثالث فتضمن شبكات ونماذج الاتصال الداخلي وخصصنا المبحث الرابع لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

أما الفصل الثاني المعنون بالاتصال الداخلي وإشكالية تحقيق الرضا الوظيفي، وقد تضمن هو الآخر أربعة مباحث خصص المبحث الأول أساسيات حول الرضا الوظيفي ويليه المبحث الثاني الذي تطرقنا من خلاله لعوامل، برامج الرضا الوظيفي أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه، وتضمن المبحث الرابع والأخير اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الثالث دراسة ميدانية لأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير AFRICA VER حيث سنحاول من خلاله إسقاط الدراسة النظرية المدروسة في الفصلين السابقين على أرضية الواقع، ويتم ذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول تقديم الشركة الإفريقية للزجاج، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، وخصص المبحث الثالث لعرض وتحليل بيانات الدراسة وأنهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف النتائج المتوصل إليها مرفوقة بمجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: شبكات ونماذج الاتصال الداخلي

المبحث الرابع: عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة

تمهيد

لقد عرفت عملية الاتصال وسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا تطورت من خلاله الأبحاث في مجال الإعلام والاتصال ولم يستثني ذلك الاتصال في المؤسسة.

فالمنظمة من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها، حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود بها، سعيا لتحقيق الانسجام التام. وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحظى باهتمام جميع المسيرين مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة.

وفي إطار هذا الفصل سوف نتعرض إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة، من خلال أربعة مباحث وهي كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: شبكات ونماذج الاتصال الداخلي

المبحث الرابع: عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة وتشكل المنظمة حقلا جيدا لدراسة الاتصال، فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي مفهوم واسع الانتشار والاستخدام في المؤسسات وهو ذو معاني عديدة، إذ يجب أن نحدد معناه من خلال تعريفه وتبيان أهميته.

الفرع الأول: تعريف الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي، ومن بين التعريفات المتعددة ندرج ما يلي:

يعرف " مورفي " "mourphy" الاتصال الداخلي بأنه: «أساس كل تنظيم ناجح، وإنّ التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المنظمة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل»⁽¹⁾.

ويعرف الاتصال الداخلي على أنه: « ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة ببين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف»⁽²⁾.

وهو حسب عادل حسن: « ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة سواء كان على مستوى رسمي أو غير رسمي»⁽³⁾.

ويعرف الاتصال الداخلي أيضا بأنه: « العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم، وهو الذي

(1) Nicol D' Almeida, Thierry Libaert, La Communication Interne Dans L'entreprise, Edition Dunod, France, 4eme Edition, 2004, P : 24.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 19.

(3) محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص:

يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة والقوة العاملة للمؤسسة»⁽¹⁾.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات

والاتجاهات والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

وتظهر أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي⁽²⁾:

- يولد الإحساس بالتواصل والاستمرار وبالتالي يمكن القول بأن حياتنا ما هي إلا سلسلة من الاستجابات لألوان من الدوافع، وهنا يصبح النشاط الاتصالي للإنسان على درجة من الأهمية في التعبير عن القوة الدافعة التي تؤثر فيه.

- الاتصال يتيح الفرصة للتعريف بأداء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل جدل وحوار بين طرفين من مجموعة أو مجموعة أخرى، وبين فرد وفرد آخر.

- الاتصال يساعد الأفراد على نقل التقاليد، اللغات والعادات من خلال تبليغ ثقافة المؤسسة ونشرها.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي

حتى تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عناصر أساسية للحصول على اتصال ناجح وفعال، وهذه

العناصر تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: المرسل (L'émetteur)

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 رسالة⁽³⁾.

(1) فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 22.

(2) عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص: 157، 158.

(3) سعاد داسي، أمينة ضيف الله العايدي، الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة - الجزائر، 2013-2014، ص: 09، 08.

- الترميز (Encodage): وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل، كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال⁽¹⁾.

الفرع الثاني: الرسالة (Le Message)

وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل ومن أشكال الرموز: الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف والأرقام ... الخ.

فالرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهّمها⁽²⁾.

الفرع الثالث: التشويش (Le bruit)

وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من عناصر الاتصال⁽³⁾.

الفرع الرابع: قناة الاتصال (Le Canal)

وهي الطريقة التي تسلكها أو تنتقل بها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر أي المرسل أو المستقبل وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفوي أو الكتابي⁽⁴⁾.

الفرع الخامس: المستقبل (Le Récepteur)

هو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الاتصال⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ بوحنية قوي، الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص: 38.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص: 38.

⁽³⁾ مصطفى ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2007، ص: 245.

⁽⁴⁾ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2009، ص: 10.

⁽⁵⁾ نفس المرجع، ص: 10.

- فكّ الترميز (Décodage): يتطلب من المستقبل عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنى كاملاً ومتكاملاً، لذلك كلما كان هناك تجانس وتماتل بين المرسل والمستقبل من حيث الفكرة والحضارة واتفاق على معاني الرموز، كانت هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من الطرفين⁽¹⁾.

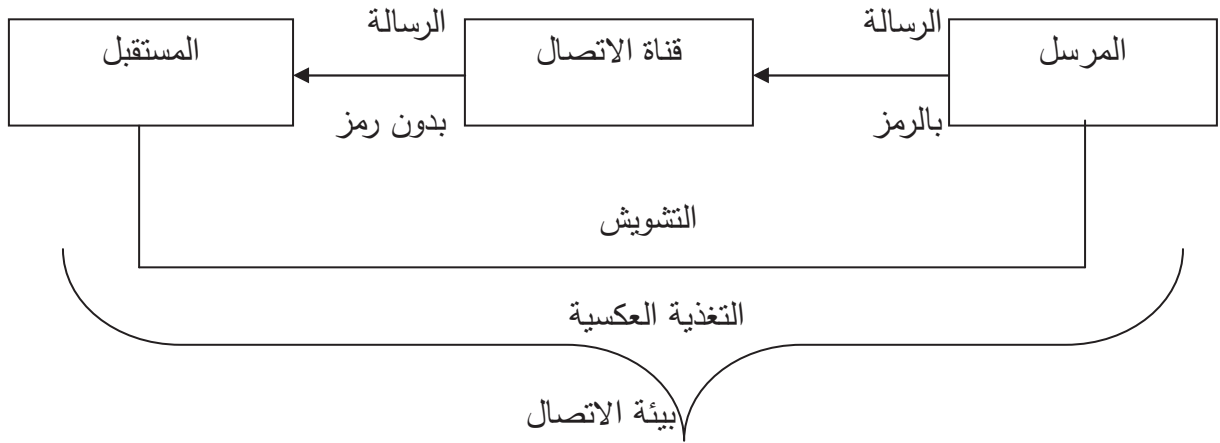
الفرع السادس: التغذية العكسية (Le Feed back)

ونعني بها الاستجابة التي يقوم بها المستقبل ويمكن المرسل من معرفة ما اذا كانت رسالته قد استقبلت وفهمت أم لا⁽²⁾.

الفرع السابع: بيئة الاتصال (Le Contescte)

يعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال وتشمل البيئة والتصورات والعلاقات بين المتصلين، وكذلك خصائص المكان ولا شك في أنّ بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته ... الخ⁽³⁾.

الشكل رقم (01): عناصر الاتصال الداخلي



المصدر: أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، ص:

8.

(1) سعاد داسي، أمينة ضيف الله العايدى، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

(2) فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 21.

(3) بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص: 41، 40.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

تعمل سياسة الاتصال على تسهيل الفهم، المواجهة والتنقل والتماسك ولذلك فإن للاتصال أهداف وأغراض عدة تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

الفرع الأول: تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة، وبدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد اللذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة؛

الفرع الثاني: اتخاذ القرارات: يعتبر الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فلا يتخذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد وتقييم البدائل، تنفيذ القرارات، تقييم نتائجها.

كما يهدف الاتصال أيضا إلى⁽²⁾:

أولاً: تحسيس الموظفين برهانات المنظمة؛

ثانياً: خلق هوية للمنظمة وثقافة مشتركة؛

المبحث الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي

إن أي إدارة ناجحة في حاجة إلى اتصال فعال وكفاء، فقد أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين يعملون في عالم الإدارة يقضون 90 % من فترة عملهم في شكل ما من أشكال الاتصال.

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي

يمكن النظر إلى الاتصالات الداخلية من حيث أبعادها الرئيسية إلى الاتصالات الرسمية والتي تشمل الاتصالات الصاعدة النازلة والأفقية وأخرى غير رسمية.

الفرع الأول: الاتصال الرسمي

يعرف الاتصال الرسمي على أنه: « الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المنظمة وأثناء حدوثها تتبع قنوات وطرق وأساليب محددة من قبل البناء التنظيمي ويشمل الاتصال الرسمي كل

(1) راوية حسن، إدارة أعمال، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 223، 224.

(2) سعد داسي، أمينة ضيف الله العايدي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

الاتجاهات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، كما أنها تعتمد على وسائل رسمية (مكتوبة، شفوية، غير اللفظية...)»⁽¹⁾، كما تنتقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الإطارات الإدارية والفنية في المستويات الدنيا إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا⁽²⁾.

يتوقف الاتصال الرسمي على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها ولكي يكون هذا الاتصال ساري وفعال يجب أن تكون جميع قنواته ووسائله واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الذين يتبعون هذا التنظيم أو الموجودين داخل إطار هذه المنظمة. وتكون هذه الطرق لها أهمية وفعالية في نقل المعلومات، كما يجب أخذ جميع التدابير لمنع تعطيل الاتصال في حالة غياب المركز الاتصالي مثلا بتعيين بديل له⁽³⁾.

فالاتصالات الرسمية تكون مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المنظمة⁽⁴⁾.

منه نستنتج أن الاتصال الرسمي: «يمثل أحد العناصر الرئيسية في التنظيم الرسمي، باعتباره عملية

تنسيق بين العوامل المتبادلة وبين الجهود المختلفة التي يضطلع بها المشاركون من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبدونه لا يمكن أن يتحقق التعاون»⁽⁵⁾.

هناك ثلاث قنوات للاتصال الرسمي وتتمثل في:

أولاً: الاتصال النازل: ويعد من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات حيث بواسطته تنساب المعلومات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المنظمة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي⁽⁶⁾:

1. إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين؛
2. توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة؛

(1) حفيدة شريقي، عقال عديدي، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة تضمن ضمن متطلبات شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص: 19.

(2) نفس المرجع، ص: 19.

(3) سعاد داسي، أمينة ضيف الله العايدي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

(4) عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 194، 195.

(5) علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة، مصر، 2003، ص: 265، 266.

(6) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص: 105.

3. الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها؛

4. إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

ومن خلال هذا النوع من الاتصال نستطيع تحديد نوع الإدارة إن كانت إدارة ديمقراطية أو تعسفية، وهو

بهذا ينقل لنا صورة المسؤول الأول إلى باقي وحدات التنظيم⁽¹⁾.

فال اتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها، كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة⁽²⁾. فالمدير الناجح هو الذي يحاول أن يشاطر عامله للمعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها⁽³⁾.

ثانياً: الاتصال الصاعد: وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ⁽⁴⁾.

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي⁽⁵⁾:

1. تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل؛

2. تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال؛

3. تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين؛

4. الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى؛

ثالثاً: الاتصال الأفقي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء، وجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدابير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية⁽⁶⁾.

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضرورياً وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات

(1) سعاد داسي ، أمينة ضيف الله العايدي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

(2) حفيظة شريقي، عقال عديدي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

(3) علي عباصرة، وآخرون ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص:ص: 63، 66.

(4) حفيظة شريقي، عقال عديدي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

(5) عبد الرزاق الرحالة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 183.

(6) محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2004، ص: 11.

النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعض (1).

يرى "هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات الاتصالية مع مراعاة شرطين (2):

1. ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى وللتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالية التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى؛

2. وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية؛

ويلاحظ البعض أن نظرا للعوائق والقيود المرتبطة بتقسيم العمل وسيادة الأمور الإجرائية في المنظمات الانتقالية، فإن ذلك قد حال دون فعالية وعدم نجاعته في تحقيق السرعة المطلوبة (3).

الفرع الثاني: الاتصال غير الرسمي

يوجد بالإضافة إلى الاتصال الرسمي في المنظمة اتصال غير رسمي لا علاقة له بالإدارة، وينشأ في جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقة شخصية، فهو يمثل كل العلاقات التي تخرج على الطابع الرسمي للتنظيم، وهو مكمل لدور الاتصال الرسمي، فقد يستخدم هذا الاتصال للتشويش على الإدارة وتسنغل لأغراض شخصية لذا يجب على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي وغير الرسمي) بإتقان ومهارة إذا رغب في رؤية عمله وقد تم انجازه (4).

فمن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الاتصال هو عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات وتبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المنظمة (5).

(1) جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات السلوك التنظيمي ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص: 619.

(2) أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص: 32.

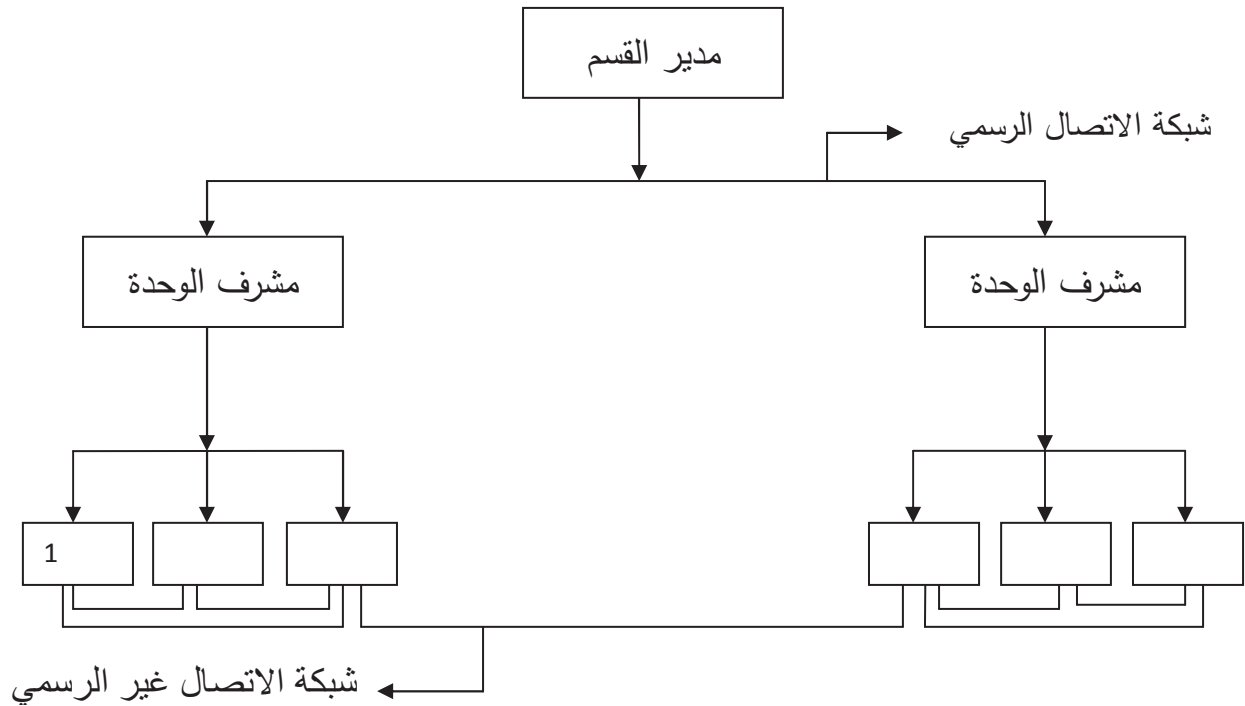
(3) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 317.

(4) عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص: 02.

(5) حفيظة شريقي، عقاب عديدي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

فمحتوى المعلومات التي ينقلها بالغة الأهمية للمنظمة ككل، لهذا تعتمد الكثير من المنظمات على الطرق غير الرسمية للحصول على المعلومات التي تعتمد عليها في إيجاد القرارات ومن هنا تأتي أهمية الاتصال غير الرسمي وضرورة وجوده في المنظمات التي يتطور ولاء الموظفين إلى الجماعات الصغيرة التي ينتمون إليها⁽¹⁾.

الشكل رقم (02): الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.



المصدر: صباح أحمد علي، غازي أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للطباعة والنشر، 2007، ص: 27.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي

تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل المنظمة من خلال عدة وسائل، وكل منظمة تختار الوسيلة التي تفيدها من جهة والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى. و التي سنتناولها بالتفصيل كما يلي:

⁽¹⁾ معن محمد عياصرة، مدوان محمد ابن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:ص:

الفرع الأول: الوسائل الكلاسيكية

تتمثل الوسائل الكلاسيكية للاتصال الداخلي في الوسائل التي تستعملها جميع المنظمات والمتداولة فيها ومن بينها:

أولاً: الوسائل الشفوية: ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة، ويعتبر هذا الأسلوب سهل وأكثر إقناعاً مقارنة مع الأسلوب الكتابي، إلا أن ما يعابه هو تعرض بعض المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال إلى نوع من التحريف أو سوء الفهم أو عدم التعبير الجيد عن الحالة، ويتحقق هذا النوع من خلال بعض الصور التالية⁽¹⁾:

- أ. **التعليمات والأوامر:** تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر، وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما؛
- ب. **الاستشارة:** قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المنظمة، وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية؛
- ج. **المقابلات:** نقصد بالمقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيض الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه، ويجب الأخذ بعين الاعتبار تعاليم الوجهه قصد الفهم الجيد؛
- د. **الاجتماعات والمؤتمرات:** هي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات؛

ثانياً: الوسائل المكتوبة: وتتمثل في:⁽²⁾

- أ. **المجلات:** ومن بين أهم المجلات الموجودة في المنظمة نجد المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المنظمة، والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية؛
- ب. **التعليمات والأوامر المكتوبة:** وقد تأخذ أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية؛
- ج. **التقارير:** حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب مثال على ذلك تقارير المبيعات والتقارير التحليلية؛

(1) محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 49، 50.

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص:

د. الاقتراحات والشكاوى المكتوبة: وتقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه.

ثالثا: وسائل الاتصال السمعية البصرية: ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر للمستقبل وما قد تقع عليه عينه من صور أفلام ورسوم بيانية، وتتمثل الفائدة من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى وسهولة نقله ومن بين أهم هذه الوسائل نجد⁽¹⁾:

- أ. الهاتف: يعتبر قناة اتصال غير مباشرة بين المرسل والمستقبل عند مزاوله عملية الاتصال، ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية، حي تساعد تعابير الوجه على تفهم أكثر للرسالة.
- ب. الجريدة الضوئية: عبارة عن لوح تنشر فيه المعلومات، يوضع في غالب الأحيان عند مدخل المؤسسة ويسمح بنشر كل المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤسسة في أوانها؛
- ج. فيلم المنظمة: الهدف من فيلم المنظمة هو التعريف بالمنظمة أو البعض من جوانبها فيستطيع أن يعالج معلومات في ميادين مختلفة.

الفرع الثاني: الوسائل الحديثة للاتصال

تتيح تكنولوجيا الاتصال تشكيلة متنوعة من الوسائل التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي للمنظمة مثل: شبكات التبادل، برمجية إدارة العلاقة مع المتعاونين.

أولا: شبكات التبادل: تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

الانترنت: عبارة عن شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من الشبكات المرتبطة ببعضها البعض وترتبط مختلف بلدان العالم ويعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات ومن بين شبكات الانترنت نجد: الانترنت، الاكسترانت.

أ. الانترنت (Intranet): هناك من يسميها الشبكة الداخلية أو الشبكات الشخصية الفعلية، شبكة الانترنت هي تطبيق فعلي لشبكة الانترنت ولكن داخل المنظمة، وتتميز بأنها تعطي مظهرا متنوعا

(1) فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

(2) Fadila Saïd Mahmoudche, Communiquer Efficacement En Interne, El Dar Othmania Edition Et Distribution, Algérie, 2011, P,P : 170,171.

لقواعد بيانات العملاء، وملفات الاتصال ومعلومات المنتجات مما يعني أنها أسهل استخداما من قبل الموظفين؛

ب. **الاكسترنات (Extranet):** شبكة الاكسترنات هي تطبيق يربط بين شبكات الانترنت التي تربطها شراكة من نوع اخر (تعليم، تجارة، تسويق ...) فهي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات ترتبط ببعضها عن طريق الانترنت، ويحافظ على خصوصية كل شبكة انترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي أن شبكة الاكسترنات هي الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد.

ثانيا: برمجية إدارة العلاقة مع المتعاونين: وتتمثل في مايلي:

أ- **الشبكات الاجتماعية للمنظمة:** هي عبارة عن شبكات افتراضية، تجمع عدة أشخاص سواء كانوا ذوي أفكار متماثلة أو لا، إذ تمكنهم من أن يجتمعوا ويتفاعلوا مع بعضهم ويتبادلوا المعلومات والأفكار وهناك ثلاثة أنواع من الشبكات الاجتماعية وهي:

- الشبكات العامة الأكثر شعبية مثل: (Facebook).
- الشبكات المهنية والتجارية مثل: (Linked In , Vidéo) " تسمح بتبادل المعلومات مع المتخصصين في القطاع، أي متابعة التطورات المتعلقة بمهنة في قطاع".
- الشبكات الاجتماعية العمومية مثل: (Web Caviste, Com, Pesst, Pro) "هي منصة تبادل المهنيين فيما يخص الإبداع، التسويق، الاتصالات".

ب- **المدونات (Les Blogues):** تعتبر المدونة عنصرا أساسيا في تشكيل الرأي العام على الخدمة أو المنتج أو الأعمال التجارية؛

ج- **التأليف الحر (Les Wikis):** مواقع تقدم المعلومات بطريقة تشاركية حيث يستطيع الأعضاء كتابة المقالات والتعديل عليها؛

د- **منتديات الحوار (Forumsde Discussion):** وهي عبارة عن مساحات لطرح المواضيع ومناقشتها والوصول إلى النتائج والحلول، وكذلك نشر الأخبار والاطلاع على آخر التطورات والمستجدات في المنظمة.

المبحث الثالث: شبكات ونماذج الاتصال الداخلي

بعد التطرق لمفهوم الاتصال الداخلي وكذا عناصره، أهدافه، أنواعه ووسائله وفي إطار إعطاء صورة واضحة عن الاتصال الداخلي، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى شبكاته ونماذجه.

المطلب الأول: شبكات الاتصال الداخلي

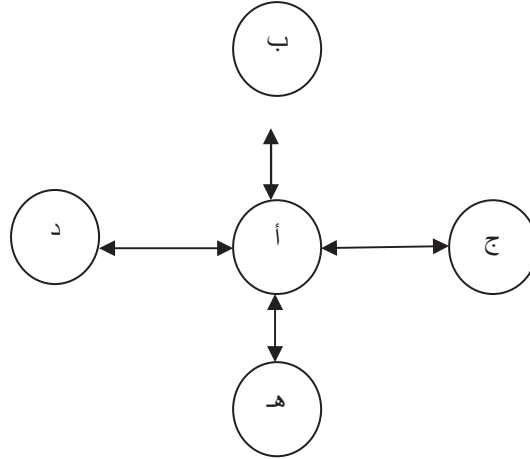
تمثل شبكات الاتصال مجموعة أفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة.

ويمكن أن تصنف شبكات الاتصال كما هو مبين على النحو التالي:

الفرع الأول: شبكة اتصال العجلة

يتمحور الاتصال وتدفق المعلومات 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، كما يوضحه الشكل التالي⁽¹⁾:

الشكل رقم (03): شبكة اتصال العجلة



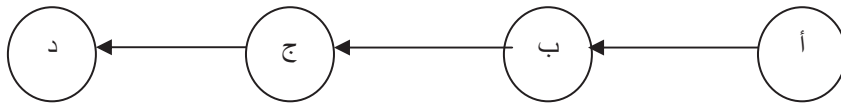
المصدر: خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 128.

⁽¹⁾ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 128.

الفرع الثاني: شبكة اتصال السلسلة

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس الإتصال بالمرؤوسين، حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محددا عادة (1).

الشكل رقم (04): شبكة اتصال السلسلة

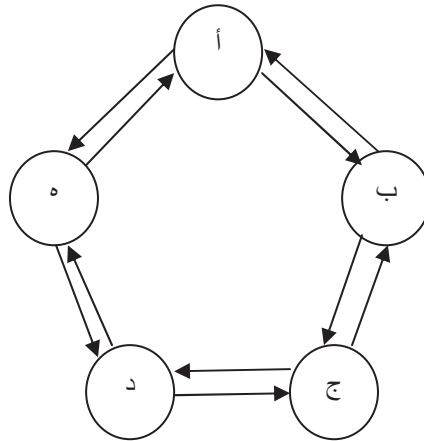


المصدر: خضير كاظم محمود، نفس المرجع ص: 24.

الفرع الثالث: شبكة الاتصال الدائري

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال شبه التام أو الكامل، إذ يستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعديه، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا والشكل التالي يوضح ذلك (2):

الشكل رقم (05): شبكة الاتصال الدائري



المصدر: خضير كاظم محمود، نفس المرجع، ص: 59.

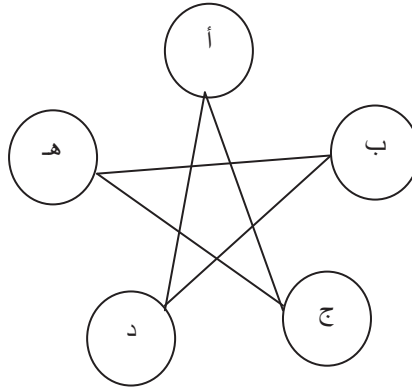
(1) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة "دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 24.

(2) صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 59.

الفرع الرابع: شبكة الاتصال النجمي

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر الأنواع السائدة بين الأفراد والجماعات، إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة مساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم وهذا ما يوضحه الشكل التالي⁽¹⁾:

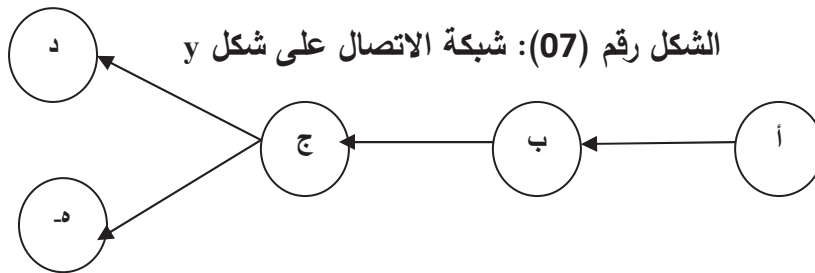
الشكل رقم (06): شبكة الاتصال النجمي



المصدر: سعيد ياسين العامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار الفكر، 2000، ص: 210.

الفرع الخامس: شبكة الاتصال على الشكل y (العنقودي)

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع مساعدة (أ) ثم المساعدة (ب)، والذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين⁽²⁾.



المصدر: سعيد ياسين العامر، نفس المرجع، ص: 246.

⁽¹⁾ سعيد ياسين العامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار الفكر، 2000، ص: 264.

⁽²⁾ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص: 249.

المطلب الثاني: نماذج الاتصال الداخلي

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل عملية الاتصال وتحديد أبعادها ومحاولاتها ووضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال يختلف من وجهة نظر لأخرى⁽¹⁾. ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

الفرع الأول: نموذج لاسويل (Lasswel)

شهدت هذه الفترة ظهور دراسات تحليلية في شكل نماذج كان من أشهرها تشخيص العالم السياسي الأمريكي "هارولد لاسويل" الذي نشر عام 1948م نتيجة لعمله في مجال الدعاية، والذي قدم منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية والذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: "من يقول؟ لماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟"⁽²⁾.

وركّز "لاسويل" كما فعل "ارسوا" على الرسالة اللفظية واهتمّ بعناصر الاتصال نفسها، وقدم تعريفا شاملا للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية، بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، والاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسليّة والإثارة والإقناع⁽³⁾.

وقد عدّل "ريموند نيكسون" من عبارة "لاسويل" وأضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال والهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: "من؟ ماذا؟ لمن؟ وما تأثير ما يقال؟ وفي أي ظروف؟ ولأي هدف؟". ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه وقد نبّه أيضا "فرينج" (Feering) النظر إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل، كما يثير كل من "كولمان" (L.Coleman) و"مارش" (P.March) على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل والمضمون والوسيلة والاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة⁽⁴⁾.

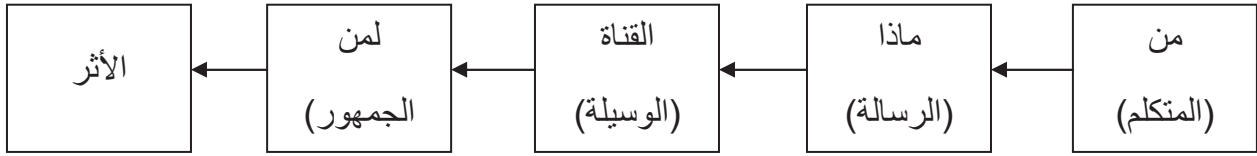
(1) وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق الخدمات، قسم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013-2014، ص: 90.

(2) سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص: 50.

(3) نفس المرجع، ص: 50.

(4) أميرة منصور يوسف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص: 57.

الشكل رقم (08): نموذج لاسويل



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص: 50.

الفرع الثاني: نموذج "شانون" و "ويفر"

بعد عام من ظهور نموذج " لاسويل" نشر " كلود شانون" عام 1949م نتائج البحث الذي أجراه لشركة " آبل" للهاتف لدراسة وبحث المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات⁽¹⁾. وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون" (Shannon) و "ويفر" (Weaver) للاتصال اللذين ادخلا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ففي كتابهما "النظرية الرياضية للاتصال" بقولهما: «سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر، وهذا بالطبع لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب، لكنه يشمل أيضا الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح والبالية ويشمل في الحقيقة كل السلوك»⁽²⁾.

ويصور هذا النموذج فكرة رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل، حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز عن طريق عملية تمرر بعد ذلك إلى الهدف، وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال مجموعة من العناصر هي⁽³⁾: مصدر المعلومات، القناة، الهدف، المرسل، المستقبل، مصدر الضوضاء.

وضع " كلود شانون" بأن العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر تأثيرا سلبيا في عملية الاتصال⁽⁴⁾.

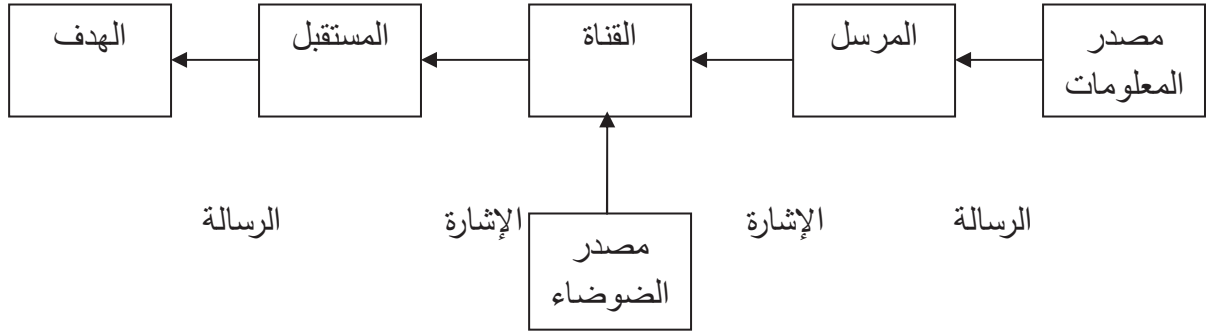
(1) فضيل دلبو، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

(2) سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

(3) أميرة منصور يوسف علي، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

(4) سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

الشكل رقم (09): نموذج شانون وويفر



المصدر: محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد 2009-2010، ص: 52.

الفرع الثالث: نموذج ولبور شرام

نشر " ولبور شرام" موضوعا عام 1954م عنوانه " كيف يعمل الاتصال"، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971م، وهو تطوير لنموذج " شانون" و "ويفر" 1971م، مع إضافة عنصرين جديدين هما: رجع الصدى والخبرة المشتركة⁽¹⁾. ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكنه أن يكون فردا ويمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة، تلفاز ...)، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي أو أي إشارة أخرى، يمكن شرحها لإعطاء معنى، والهدف قد يكون شخصا يستمع أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضو في جماعة خاصة نسميها جمهورا أو عضوا في مجموعة مناقشة، والاتصال عند " شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل⁽²⁾.

الفرع الرابع: نموذج كاتز ولازار سفيلد

قدما عالما العلوم السياسية "الياهو كاتز" "بول لازار سفيلد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي"⁽³⁾. وقد بنيا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السياسية المذاعة والمطبوعة.

(1) حسن عماد مكاي، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، مصر ، 2002، ص: 42.

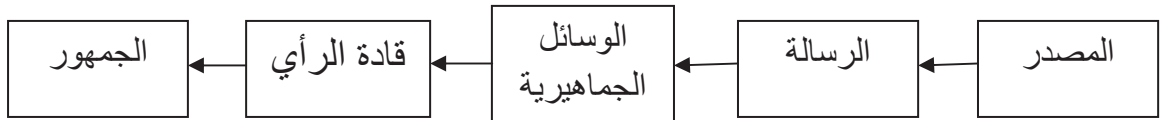
(2) سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

(3) نفس المرجع ، ص: 54.

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشأه "لازار سفيلد" في جامعة كولومبيا بنيويورك⁽¹⁾. استخدم فيها المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدّم في أجهزة الاتصال وتحليلها وردود أفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم، من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي⁽²⁾:

المرسل هو الذي يرسل وينقل الرسالة، وهي ما يصل المستقبل، والجماهير من وجهة نظر النظرية، وهذه الجماهير لا تتأثر بالرسالة مباشرة وإنما يتأثرون أكثر إذا ما انتقلت إليهم مرة أخرى عن طريق قادة الرأي حيث تحتكر الرأي بعض أساليب الاتصال كالقراءة جهاز الراديو مثلا، فإنه يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل.

الشكل رقم (10): نموذج كاتز ولازار سفيلد



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، نفس المرجع، ص: 56.

الفرع الخامس: نموذج بيرلو (Berlo)

ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب "ديفيد بيرلو" "عملية الاتصال" الذي ألفه عام 1960م⁽³⁾. والذي تأثر بوجهة نظر "أرسطو" عن الاتصال وقدم نموذجا يشمل العناصر التقليدية: المصدر، الرسالة، القناة المستقبل.

وأشار "بيرلو" إلى أن المهارات والمواقف، المعرفة والثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كالمصادر⁽⁴⁾.

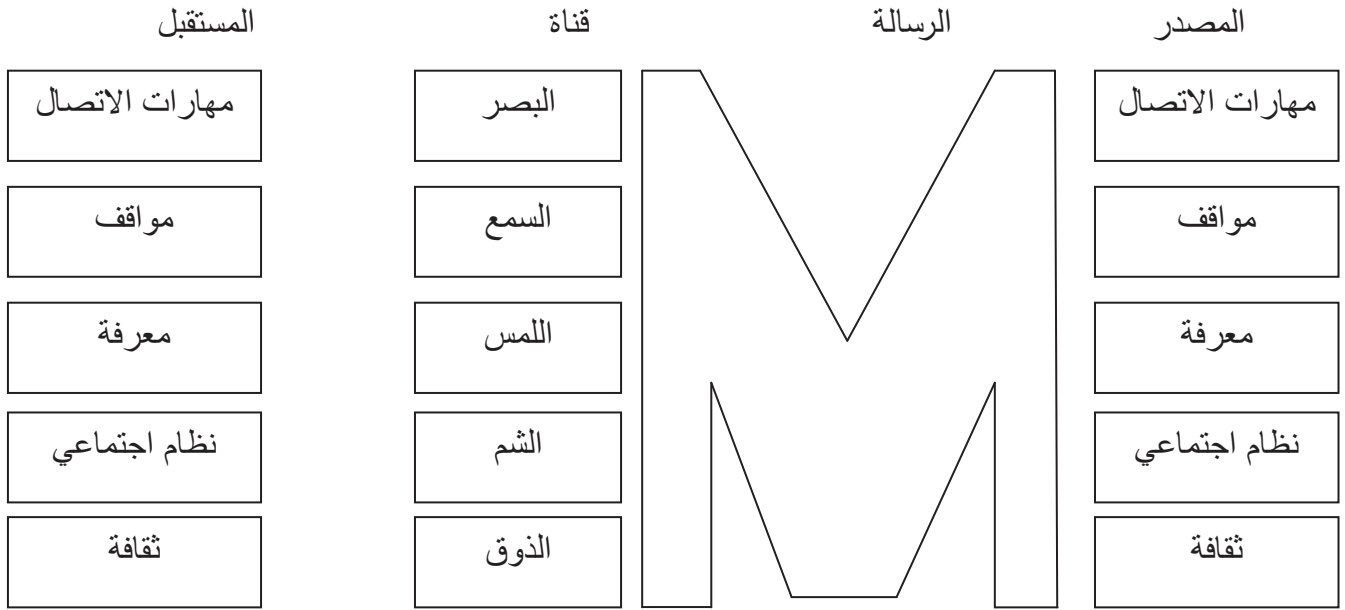
⁽¹⁾ jean lohisse , La communication de la transmission a la relation de boech, 2007, p : 49.

⁽²⁾ أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة زهراء الشرق، 2007، ص: 90، 91.

⁽³⁾ فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

⁽⁴⁾ ميرفت الطرابيشي، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، 2006، ص: 59.

الشكل رقم (11): نموذج بيرلو



المصدر: سلوى عثمان الصديقي، نفس المرجع، ص 58.

المبحث الرابع: عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة

لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لابد من وضع إستراتيجية، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تحض بعد بالانتشار اللازم، إذ قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تسيير، وتنبه الباحثون في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها للوصول لأحسن النتائج وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرتها.

المطلب الأول: مخطط العملية الاتصالية

تكون خطة الاتصال مادية بميزانية وبرنامج يترجم فعليا وعلى نحو محسوس إستراتيجية الاتصال للسنة وهو يجسد في الزمن رغبة المنظمة في الاتصال الفعال⁽¹⁾.

(1) حياة قبائلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رجة الماجستير، تخصص المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007، ص: 95.

الفرع الأول: تحديد حجم النفقات

من الضروري تحديد حجم النفقات المادية التي يتطلبها أي برنامج اتصالي، فكل منظمة تعدّ خطة اتصال داخلي عليها التفكير في برنامج نشاطها من خلال إعداد ميزانيتها، وهذا ما يظهر كعنصر محرك لخطة العمل السنوية⁽¹⁾.

لذلك فالميزانية التقديرية للاتصال عبارة «عن تعبير رقمي لنشاط الاتصال المستقبلي في المنظمة على المدى القريب، المتوسط أو البعيد».

ومن خصائص ميزانية الاتصال أنها:

أولاً: مكملة (Etre Complétée): دمج كل النفقات المشتركة في العملية، هذه النفقات تخص اليد العاملة اقتناء آلات جديدة (التكنولوجيا الجديدة للاتصال والمعلومات).

ثانياً منزلة (Etre Glissante): الظهور المفاجئ لقوانين جديدة، أزمات جديدة تتعرض لها المنظمة عنصر لم يدرج في خطة الاتصال للفترة الطويلة، كلها عوامل تجعل المنظمة تبرمج احتياطي مالي لحاجات طارئة وهذا ما يدل على أنها قابلة للتعديل بصورة مستمرة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة، لذلك نجد أن الاتصال الداخلي يتعامل مع واقع مزدوج، وهو ما يعرف بواقع الطوارئ⁽²⁾. الذي يتولد عن بعض الأحداث غير المتوقعة التي قد تعرفها المنظمة وواقع مسير يمكن التحكم فيه.

الفرع الثاني: تحديد رزمة الاتصال

إن إعداد رزمة الاتصال يهدف إلى:

- إظهار موعد استحقاق نشاطات الاتصال، وموعد انتهاء مهمة قائد المشروع؛
- ينمي مرئية كل نشاطات الاتصال؛
- يدعم التنسيق داخل النشاطات.

ومن الأمور التي يجب أخذها في الحسبان عند إعداد هذه الرزمة نجد:

⁽¹⁾ Thierry Libeart, Plan De Communication, Dunod, Paris, 2003, P : 159.

⁽²⁾ أسهان بن لعلم، الاتصال الداخلي وتسيير المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2001، ص: 62.

أولاً: المتطلبات الداخلية: في الوقت الأقصى للنشاطات توفر المصدرين للرسائل، وتوفر قنوات بثها والمستقبلين لها، والتماسك بين مختلف الدعامات الداخلية، الأحداث الداخلية.

ثانياً: المتطلبات الداخلية: وهي متعلقة بالمتطلبات التقنية، وفترات الإدراك أو الفهم، التحقق الفعلي للبحث.

ثالثاً: المتطلبات الحالية: ما تتطلبه حملات الاتصال الخارجي و الوضع الحالي لقطاع النشاط، نتائج المنظمة والجو الاجتماعي الداخلي.

ويمكن أن تقوم المنظمة بعرض رزنامة فصليا في إطار خطة اتصال معدة لعدة سنوات والشكل التالي يبين بعض العناصر التي يمكن أن تتضمنها⁽¹⁾.

الجدول رقم (01): رزنامة الاتصال الداخلي

جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
علاقات مع خبير خارجي	عرض سنوية		نقاط فصلية		
العلاقات المناجمنت	مع عرض سنوية				
جريدة المنظمة	العدد رقم 07		العدد رقم 08		
نشاطات داخلية					

Source : Thierry Libeart, Plan de Communication, Dunod, Paris 2003, P : 162.

الفرع الثالث: إعداد الخطة العملية للاتصال الداخلي.

الاتصال الداخلي كغيره من الضوابط يقتضي إعداد خطة عمل Plan D'action، والتي تعتبر للإستراتيجية على شكل أنشطة عملية ووضعت في مستوى متفاعل⁽²⁾:

- خلايا الاتصال؛
- المستهدفين من الاتصال؛

(1) حياة قبايلي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

(2) نفس المرجع، ص: 97.

- الوسائل والوسائط؛
- الوقت المحدد؛ والتكاليف؛
- الصعوبات " التنظيمية والسياسية ... "؛
- التفاعل مع الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة.

أولاً: إعداد مشروع العمل: تعد خطة العمل من طرف فريق عمل مكلف بقيادة هذه الخطة، والذي يدعى بفريق القيادة (Croupe De Pilotage) أو مسؤول المشروع "le Chef De Projet" باتفاق مع المديرية العامة ويتم الإعداد بإثبات متتابع لفرضيات العمل.

ثانياً: إعداد الشكل النهائي لخطة العمل: تعد الخطة العملية للاتصال في شكلها النهائي من طرف مجموعة القيادة أو المديرية العامة ويجب أن تكون خطة العمل إما:

- مختصرة أو مفصلة Courteou Détaillée
- جامدة أو منزلقة Figéeou Glissante
- أدبية أو بيانية Littéraire Ou Shématique

والخطة يمكن أن تكون من 50 إلى 100 صفحة في بعض المنظمات الكبيرة، ولو أنها اتجهت لتكون أكثر اختصاراً لا تقل عن 10 أوراق، كما أنه لا توجد فترة مثلى لخطة الاتصال فهي مسجلة لفترة تتماشى مع تلك الخاصة بخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة⁽¹⁾.

و تنفذ خطة الاتصال وفق الشكل التالي:

الجدول رقم(02): خطة الاتصال الداخلي

التقييم	الوسائل	المستهدفين	هدف الاتصال	نقاط القوة والضعف	
				الخارجية	الداخلية

Source : therry.Libert, Ibid, P : 42

⁽¹⁾ Thierry libert, Ibid, pp : 41, 42.

يمثل هذا الشكل ركيزة خطة الاتصال ولكن هناك من يدخل عليها عناصر أخرى مثل: أهداف المنظمة والميزانية، نوع القيادة، ولكن مع اندماج الاتصال مع المناجمنت عرف شكل التخطيط اختلاف، لذلك من الضروري اختيار التصميم قبل البدء في كل العمليات الأخرى.

الفرع الرابع: تنفيذ خطة الاتصال

أولاً: خلية الاتصال: متكونة من المسؤول وأعوانه، أين يكون توزيع المهام محترم للبنية التخطيطية الكلاسيكية، وبشكل عام مسؤول الاتصال لا بد أن يستعين بأعوان، ولا بد أن يكون للمسؤول أعين على كافة مصالح المؤسسة الداخلية ومستخدميها⁽¹⁾.

ثانياً: التعريف بالمسؤول عن تنفيذ خطة الاتصال: قبل البدء في تنفيذ الخطة لا بد من تحديد المسؤول عن تنفيذها ومتابعتها، وهذا ما يسمى بغرفة القيادة التي تضمن انسجام كل أنشطة الاتصال والنشر الجيد لخطة العمل وقواعد عمله تعرف عند إعدادها.

وليكون فعال يتمتع بالمصداقية والشرعية يجب أن يستثمر سلطته كدليل للمديرية العامة وعليه فرقة القيادة تتكون من 6 إلى 7 أعضاء ويجب أن تتضمن:

- عضو من المديرية العامة؛
- ممثل لكل الشركاء.

وبطلب من أغلبية الأعضاء يمكن اللجوء إلى الخبراء، كما يمكنه الاستعانة في اجتماعه بمستشار خارجي مكلف بتنشيط الاجتماعات والسهر على احترام التزامات الفريق⁽²⁾.

يتكون فريق القيادة من: أعضاء، سكرتيرة، منشط، رئيس.

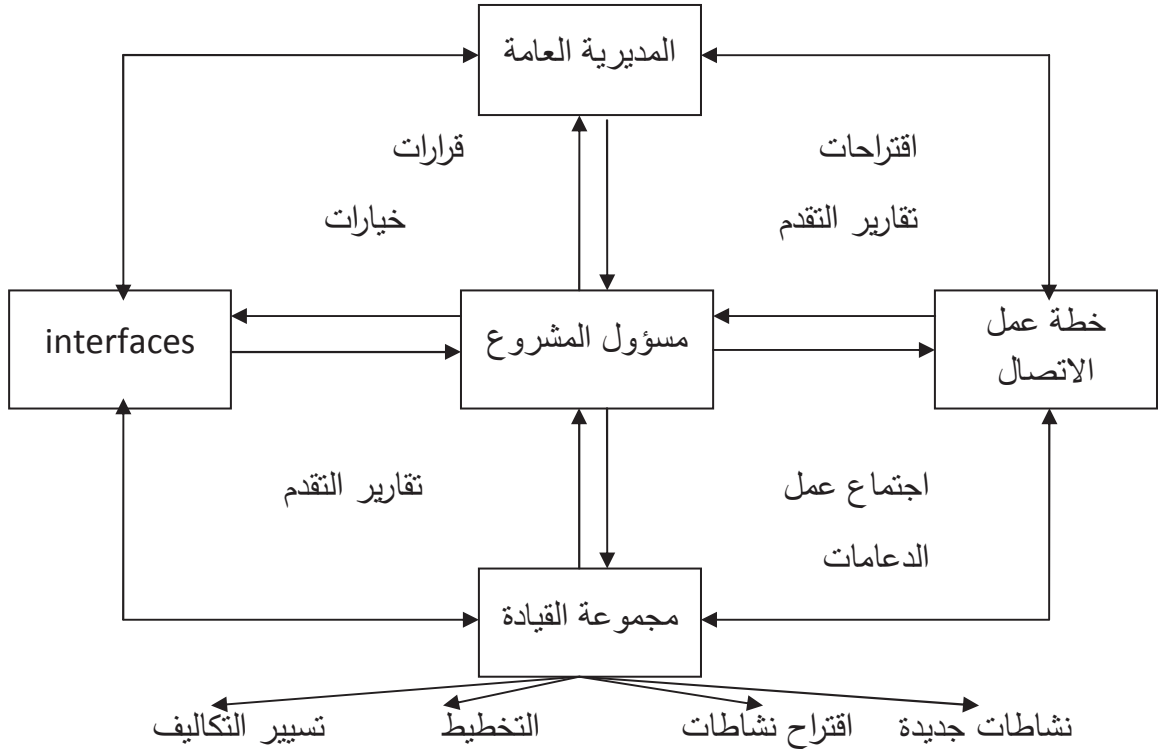
كما يتكون هذا الفريق من عدة فرق من مهامها اقتراح تنفيذ نشاطات الاتصال كفريق القيادة، فقواعد عمله تحدد عند إنشائه وتحت شكل قاعدة أساسية للعمل.

⁽¹⁾ صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص: 86.

⁽²⁾ حياة قبايلي، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

ونظرا لما يتمتع به مسؤول الاتصال من تكوين وخبرة في مجال الاتصال أجمع الكل أن يكون هو المسؤول الأول عن تنفيذ الخطة الاتصالية، بشرط أن يكون متكامل مع مجموعة القيادة⁽¹⁾.

الشكل رقم (12): موقع مسؤول الاتصال



Source : Fanelly Nguyen- Thanh, La communication une strategie au service de l'entreprise Economica paris 1991 , P : 118.

الفرع الخامس: تسيير الخطة العملية للاتصال

تسيير خطة عمل الاتصال كتسيير كل المشاريع تتطلب وضع وسائل تسيير ومساعدة في اتخاذ القرار ويهدف هذا التسيير إلى⁽²⁾:

- مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في وقتها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبناءه على أساس سليم؛

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص: 102.

⁽²⁾ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 190.

- تقليل التكاليف وذلك لمعالجة الأخطاء قبل وقوعها.

أولاً: الوسائل المساعدة لمتابعة الخطة: من الوسائل المساعدة على متابعة تنفيذ خطة الاتصال نجد:

- مؤشرات النتائج؛
- لوحة القيادة؛

1- مؤشرات النتائج: قياس النتائج يقتضي تعريف أهداف الاتصال في صورة عملية وكمية، ومن الواجب على كل مسؤول مشروع إثبات أو البحث عن المؤشرات الأحسن تكييفاً مع الوضع والأهداف، ويجب أيضاً تعريف الوسائل الموضوعية لقياس النتائج التي نجد منها:

- الاستبيان؛
- التحقيقات؛
- تخفيض الصراعات والتوترات، قياس الجو الاجتماعي؛
- فعالية التسيير؛
- معدل الغيابات؛
- نتائج التدقيق الاجتماعي؛
- تحسين التحفيز في كل المستويات.

2- لوحة القيادة التسييرية: يجب على مجموعة القيادة ومسؤول المشروع إعداد وسائل تسييرية للمشروع، وعليهم التعريف المسبق لمعايير قياس النتائج وعلى أساس الأهداف، الرسائل وخلايا الاتصال التي تعرف من طرف المديرية تحدد النتائج المنتظرة من عمل المستهدفين والوسطاء، تهدف لوحة القيادة إلى:

- اتخاذ القرارات؛
- اتخاذ الحوار بين الرؤساء في المنظمة؛
- توجيه المسؤولين؛

من هذه الأهداف يمكن أن نعرف لوحة القيادة بأنها: «مجموعة من المعلومات الهامة والضرورية التي تسمح باكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى الأهداف المرجوة».⁽¹⁾ من خصائصها أنها سهلة الاستعمال وقابلة للتكيف مع كل المتغيرات وهي متناسبة مع حجم النشاط وطبيعة مراكز المسؤولية.

⁽¹⁾ Nubert Guedj, Le Contrôle De Gestion, Edition D'organisation, 2000, P : 285.

المطلب الثاني: الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً: تعريف الاستراتيجية: هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة، وتتطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق ذلك، كما تضمن أساليب التقويم المناسبة⁽¹⁾.

ثانياً: تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة: إستراتيجية الاتصال الداخلي هي: فن تسيير استخدام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام، تؤجل تلبية للأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين، وميكانيزماتها للعمل من جهة أخرى فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها، قيمها وحقل مرجعها وأيضا وسائل نقلها المشتركة⁽²⁾.

الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تركز إستراتيجية الاتصال كثيرا على عمق التحليل والإبداع في أداء المهام والصرامة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يسهل على المؤسسة نقل أهدافها من مجرد مشاريع إلى أهداف ملموسة موجودة على أرض الواقع⁽³⁾.

وتسمح الإستراتيجية الاتصالية بحصول المؤسسة على عدة إيجابيات منها⁽⁴⁾:

- ربح الوقت؛ إذ أن كل الخطوات تكون محددة وواضحة؛
- اختيار الوسائل الملائمة حسب الجمهور المستهدف؛
- تسمح بخلق التناسق بين ما تحقق في الوقت وفي المكان معا فيما يخص النشاطات الاتصالية؛
- تسمح لمصممي الرسائل معرفة الجمهور الذي سيوجه إليه إبداعاتهم؛
- تسمح للمؤسسة باختيار تموقعها في السوق التنافسي.

(1) وفاء خنيفر، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

(2) صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2003، ص: 101.

(3) فريدة بوعلي، حكمة فوضيل، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة، مذكرة تخرج تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاديات المالية و البنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة- الجزائر، 2013-2014، ص: 87.

(4) نفس المرجع، ص: 88.

الفرع الثالث: خطوات إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة

يمكن تحديد اهم خطوات دراسة وبلورة هذه الإستراتيجية كما يلي⁽¹⁾:

أولاً: مرحلة الانطلاق: حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بإعداد دفتر شروط يضم الأهداف المحددة من خلال الدراسة عن طريق المراجعة الاتصالية، المراحل الكبرى، مناهج العمل والتخطيط لكل مرحلة إضافية إلى الميزانية المخصصة.

ثانياً: جمع المعطيات: بمعنى رصد الوضعية الداخلية للاتصالات المختلفة، ولذلك هناك من يقترح جملة من الأسئلة تدور حول من يعلم؟ أو ينقل المعلومة؟ في أي إطار يتم نقلها؟، متى؟، انتظارات العمال من طريقة الإعلام المطبقة هل يعرف المستخدمون المؤسسة جيداً؟، أو ما هي الصورة التي ينقلونها عنها إلى العالم الخاص؟، وتتضمن هذه الأسئلة أسئلة فرعية أخرى حسب طبيعة المؤسسة وجمهورها، إضافة إلى أن هناك تقنيات محددة للتقصي الداخلي وهي كما يلي⁽²⁾:

- **كيف تؤخذ بعين الاعتبار حالة الإجراء؟:** يتعلق الأمر بكون أنه انطلاقاً من حزمة من المعطيات يتم تقدير المناخ الاجتماعي للمؤسسة.

- **الوسائل:**

- **الدلائل أو الإشارات التقليدية:** حول نسب الغيابات، حوادث العمل، المنشورات النقابية، نسبة المشاركة في الإضرابات؛
- **بحوث الرأي العام الداخلي:** استمارات الأسئلة، سبر الآراء عن طريق الهاتف.... الخ.

- **المكونون:** فالتأطير يعتبر مصدر إعلام منطقي لأنه أقرب من الواقع المهني اليومي إلى المستخدمين استعمالات شبه رسمية تستطيع إعادة صياغة المعلومات المختلفة إذا توفرت الوسائل.

- **الأهداف:**

- تقديم حوصلة حول القنوات الحية للمؤسسة، وتحديد درجة إدماج العمال أو الأجراء في وظائفهم؛
- كشف انزعاجات المستخدمين ورجباتهم؛

(1) محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 74، 75.

(2) نفس المرجع، ص: 76.

• ملاحظة التغيرات السلوكية للعمال؛

ثالثا: **التحليل والتشخيص**: ويتم ذلك للمعطيات التي تم تحصيلها انطلاقا من الأدوات المختلفة التي استعملها التدقيق الاتصالي (L'audit Communicationnel) داخل المؤسسة، ومن هذه المرحلة ننتقل إلى الخطوة الأخيرة المتمثلة في بناء خطة إستراتيجية اتصالية انطلاقا مما تم تشخيصه⁽¹⁾.

رابعا: **بلورة إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة**: وهي تشمل الخطوات الرئيسية التالية⁽²⁾:

1- **توزيع المهام والمسؤوليات**: وهو يشمل على⁽³⁾:

أ- **مهام مسؤول الاتصال الداخلي**: هذا الأخير مسؤول عن صياغة وتطبيق السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة، والمنتظر منه كذلك تحديد الإستراتيجية الاتصالية وضمان تحقيقها، كما أنه ملزم بحضور الجمعيات العامة للإدارة، إضافة إلى الحضور الدائم بمختلف أقسام المؤسسة لمعاينة الأوضاع، فهو يمثل الوسيط الإعلامي بين طرفين والمجسد لأنواع الاتصال الثلاثة (صاعد، نازل، أفقي).

ب- **إلحاق المسؤول (قسمه)**: ليست المؤسسات المهمة التي تحوز على مصلحة اتصال مستقلة عن بقية الأقسام، أما في المؤسسات متوسطة الحجم فالاتصال الداخلي يضطلع به فرد أو مجموعة معينة ملحقة بمديرية الاتصال وكل طريقة إلحاق تمثل إيجابيات وسلبيات في نفس الوقت.

ج- **قدرات وكفاءات مسؤول الاتصال**: إذ أنه لتطبيق مختلف العمليات الاتصالية بنجاح، يجب على المكلف بالاتصال أن يكون منظما جيدا، وأن يتحكم في مختلف تقنيات الاتصال، كما أنه يعتبر محور الحركات الاتصالية داخل التنظيم.

د- **هيئة مسؤول الاتصال**: فهذا الأخير رجل الإستراتيجية توجب عليه بلورة وتحقيق سياسة اتصالية، وهو كذلك رجل ميدان مؤهل للعمل التطبيقي وتنشيطه.

(1) فريدة بوعلي، حكيمة فوضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

(2) محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

(3) فريدة بوعلي، حكيمة فوضيل، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

هـ - **مصلحة الاتصال الداخلي:** متكونة من المسؤول وأعوان له، أي أين يكون توزيع المهام محترم للبنية التخطيطية الكلاسيكية، وبشكل عام مسؤول الاتصال لابد أن يستعين بأعوان، ولا بد أن يكون للمسؤول أعين على كافة مصالح المؤسسة الداخلية ومستخدميها.

- **الاتصال الداخلي مهمة الجميع:** المقصود بذلك أن كل فرد داخل المؤسسة يعتبر عضوا فعالا ومؤثر في النسق الاتصالي الداخلي.

- **مسؤول الهرم التنظيمي:** الإداريون لهم مسؤولية مباشرة إزاء الاتصال الداخلي لمؤسساتهم، إذ أنهم يستطيعون تحريك وتفعيل القوى الخادمة للاتصال.

2- تصميم الرسائل الاتصالية: ويضم:

أ- **الأولوية للمعلومة الداخلية:** والمقصود في هذا الإطار أن القائم على الاتصال داخل المؤسسة يجب أن يحاول خلق روابط دائمة بين الإدارة العليا والهيكل القاعدية للتنظيم، عن طريق إعلام المستخدمين بكل المستجدات وتجنب الكتمان ولغة الصمت.

ب- **المعلومة المختارة أو المنتقاة:** فالجمهور المستقبل للمعلومة لا ينتسب إلا للتي تهمه، فالعملية الإعلامية الناجحة هي التي تكون سريعة، بسيطة، مهمة، وأن تكون اختيارية، فليست كل المعلومات مهمة وضرورية لكل فرد⁽¹⁾.

3- **اختيار الوسائل الاتصالية:** ويتعلق الأمر باختيار طريقة إيصال المعلومات، وفي هذا الشأن نميز ثلاث أنواع رئيسية وهي: شفوية أو السمعية المرئية.

كما تتعلق هذه النقطة كذلك باختيار أدوات الاتصال اللازمة لتمرير الرسائل إلى الجمهور المستقبل (الرسائل الإدارية، الملصقات، الجرائد، المقابلات، الاجتماعات، الأفلام المعروضة، الجرائد المتلفزة...)⁽²⁾.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وسبل التغلب عليها

قد تتعرض عملية الاتصال إلى معوقات تقلل من كفاءة هذه العملية وعدم تحقيق الهدف المطلوب والمرجو منها، ولا بد من الإلمام بهذه المعوقات وتجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال.

(1) نفس المرجع، ص: 87.

(2) نفس المرجع، ص: 87.

الفرع الأول: معوقات الاتصال الداخلي

هناك بعض المعوقات تعترض عملية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة ومن أهمها⁽¹⁾:

أولاً: العوائق النفسية: هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الاتصال، ومنها عدم التنبيه لبعض العوائق النفسية مثل: الخوف والتعصب، وسوء العلاقات بين الأفراد، وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة، واحتمال تشويه المعلومات قصداً أو بغير قصد. ويحدث تشويه المعلومات المقصود عندما يعمل الأفراد على تحقيق أهداف خاصة عبر تلك التي وضعها المسؤولين⁽²⁾.

ثانياً: الصعوبات المادية: تتعلق مباشرة بالمادة الإخبارية فمع توسع المؤسسات وظهور التخصصات، برزت صعوبات تتعلق باتجاه الرسالة وتحديد زمن بثها، وأسئلة كثيرة تطرح في هذا المجال⁽³⁾:

- ما هي فعلا المعلومات التي يجب بثها؟ ما هو الوقت الزمني المناسب لبث المعلومات؟
- هل كل الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة معنية بمعلومة ما؟ أم أنه يجب توجيه الرسالة إلى طرف أو أطراف أخرى؟
- هل بث المعلومة مرتبط بالآنية أم الظروف الداخلية للمؤسسة؟

ثالثاً: العوائق الطبيعية: وهي متعددة مثل حدوث الضوضاء والتي تعرقل الاتصال، أو وجود طرفي الرسالة في ظروف غير ملائمة، مثل: الحرارة أو البرودة الشديدة، كل هذه العوائق تزيد من احتمال عدم فهم الرسالة أو سوء فهم مضمونها⁽⁴⁾.

رابعاً: بطء عملية الاتصال: كثيراً ما تؤدي العراقيل البيروقراطية إلى سد القنوات الرسمية للاتصال الداخلي فتعطل عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة في الأوقات الضرورية لأداء العمل، فاختلال

(1) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (المعلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص:ص: 24،23.

(2) فريدة بوعلي، حكمة فوضيل، مرجع سبق ذكره، ص: ص: 90،89.

(3) نفس المرجع، ص: 91.

(4) حورية شريط، مكانة الإتصال في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأدب و اللغات، قسم علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص: 142.

التوازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي هو أحد العوامل الرئيسية في سوء الاتصال داخل المؤسسة⁽¹⁾.

خامسا: البناء التنظيمي: كلما ازداد حجم المؤسسة وتعددت المستويات الإدارية فيها، كبر حجم الوحدات.

الفرع الثاني: سبل التغلب على معوقات الاتصال الداخلي

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الاتصال ما يلي⁽²⁾:

أولاً: تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد العمال الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد؛

ثانياً: تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الاتصالات بين هذه المستويات، وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساساً من تفويض السلطة لهم؛

ثالثاً: اعتماد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم، وتمكينهم من إدارة القسم لا مركزياً دون الرجوع إلى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية؛

رابعاً: السماح بحدوث نوع من الاشتراك في الإدارة، يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الاتصال والتغلب على المعوقات التي تنشأ من عدم الشعور بالارتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا.

(1) حورية شريط، نفس المرجع، ص، ص: 134، 136.

(2) فريدة بوعلي، حكمة فوضيل، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 92، 93.

خلاصة الفصل

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان، فلا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة، وما لم يكن لديهم مهارات فردية لازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

فالمؤسسة التي تطمح للرفي والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه، وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية، لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا الاهتمام به حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي وإشكالية تحقيق الرضا الوظيفي

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: عوامل وبرامج الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

المبحث الرابع: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

تمهيد

إن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها بمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد من أدبيات الموارد البشرية والسلوك يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين، وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه.

ومن خلال هذا الفصل سوف نعالج رضا العاملين أو ما يطلق عليه الرضا الوظيفي في أربعة مباحث رئيسية، حيث تناول:

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي**المبحث الثاني: عوامل، برامج، مؤشرات الرضا الوظيفي****المبحث الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي و طرق قياسه****المبحث الرابع: أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي**

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالوسط الذي ينشط فيه (المنظمة)، فكل من المعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس العدالة والظروف الجيدة للعمل متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي، هذا المفهوم الذي ارتبط بالعنصر البشري واحتل مكانة في ميدان الإتصال الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لم يتفق الباحثون حول مفهوم الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف البيئة واختلاف وجهات النظر، إذ أن الرضا الوظيفي يختلف من شخص لآخر، فيما يرضي شخصا قد لا يرضي شخصا آخر وفيما يلي سيتم التطرق لأهم التعاريف منها ما يلي:

التعريف اللغوي والاصطلاحي للرضا:

- الرضا لغة:

الرضا لغة ضد السخط، وأرضاه أي أعطاه ما يرضيه، وارتضاه يعني قبل به، والتراضي بمعنى التوافق⁽¹⁾.

- ولقد وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم في قوله تعالى: « رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم»⁽²⁾. صدق الله العظيم

- أما في معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا «بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أوميل»⁽³⁾.

(1) مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم القانونية، الرياض، 2010، ص: 53.

(2) القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 119، ص: 127.

(3) سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:

- الرضا اصطلاحاً:

عرفه كل من (Haward And Sheth) بأنه: « الحالة العقلية للإنسان والتي يشعر بها عند حصوله على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود»⁽¹⁾.

من خلال التعريفين اللغوي والاصطلاحي للرضا نستنتج أن الرضا هو تلك الحالة المتعلقة بمشاعر الفرد واتجاهاته النفسية.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

أما الرضا الوظيفي فقد تعددت تعاريفه منها ما يلي:

- عرفه (Hoppoch) بأنه: « مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل المرء يقول بصدق: "أني راضٍ في وظيفتي" »⁽²⁾.

- يرى (Strong) أن الرضا الوظيفي هو: « حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محباً لها، مقبلاً عليها في بداية يومه دون غضاضة»⁽³⁾.

- أما (Honkin) فقد عرفه ب: «الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يواجهه الموظف في عمله»⁽⁴⁾.

- أما "أحمد ماهر" فيرى أن المقصود بمصطلح الرضا عن العمل هو: «اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل اتجاهات ايجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل»⁽⁵⁾.

(1) شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 27.

(2) محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص: 131.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص: 196.

(4) سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص، 64.

(5) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 211.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه مدى تفاعل الفرد مع عمله ومدى ملائمة الظروف المحيطة به سواء مادية أو معنوية، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الطمأنينة لمساعدته على النجاح في عمله، كما أن توفر الرضا يشعر الفرد بالسعادة بينما انعدامه يؤدي إلى نقص الرغبة في العمل.

كما أن الرضا الوظيفي مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي:

- **محتوى العمل:** يشمل محتوى العمل طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله ، إذ تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، وهو يعبر عن درجة تنوع المهام، السيطرة الذاتية المتاحة ودرجة استخدام الفرد لقدراته⁽¹⁾.

- **الأجر والتعويضات:** يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات⁽²⁾.

فالأجر يعتبر القدرة الشرائية التي تشبع احتياجات الفرد الأساسية وهو الذي يشعره بتقييم الذات. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجور والرضا الوظيفي⁽³⁾.

- **نمط الإشراف:** يعرف الإشراف بأنه علاقة رسمية بين شخصين ومجموعة من الأشخاص يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف المسطرة، فالرضا الوظيفي يتحقق في ظل إشراف ديمقراطي ومشاركة⁽⁴⁾.

- **الترقية:** تعرف بأنها نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المستويات والواجبات وبصاحبها في العادة زيادة في الراتب والدرجة⁽⁵⁾.

- **جماعات العمل:** تمثل جماعات العمل كل الأفراد في المنظمة التي تؤثر بالفرد وتتأثر به، إذ تكون هناك اتصالات متبادلة تحقق الحاجات الاجتماعية⁽⁶⁾.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

(2) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ، لبنان، 2002، ص: 296.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2002، ص: 283.

(4) شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

(5) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص: 232.

(6) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

فإذا كان الفرد منسجما مع جماعة عمله ولا يحسّ بالاغتراب فيكون راضٍ في عمله، أما إذا لم يحس الفرد بالانتماء لجماعة عمله فهذا سيؤثر سلبا على رضاه الوظيفي.

- **ظروف العمل المادية:** تتمثل ظروف العمل المادية في كل من الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، الإضاءة، ترتيب مكان العمل، توفر هذه العناصر بشكل جيد يؤدي إلى رضاه عن مكان العمل⁽¹⁾.

ومما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي يكون بتفاعل هذه العناصر السابقة الذكر، والتي لها أثر ذو حدين إما سلبا (انخفاض الرضا الوظيفي) أو ايجابيا ويكون (بارتفاع الرضا الوظيفي) لدى الفرد.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مكانة بارزة ضمن اهتمامات أي منظمة تسعى للاستمرار والبقاء، لماله من أهمية بالغة بالنسبة للعاملين والمنظمات والمجتمع ككل وهذه الأهمية تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

أولاً: بالنسبة للعاملين: إن ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي ترتفع لديهم:

1- القدرة على الإبداع والابتكار؛

2- القدرة على تحقيق التوافق مع بيئة العمل؛

3- الرغبة في الانجاز وتحسين الأداء؛

ثانياً بالنسبة للمنظمة: إن المنظمة التي تسعى الى زيادة رضا عمالها يجب ان تتمتع بمايلي:

1- ارتفاع الإنتاجية؛

2- ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال؛

3- ارتفاع انتماء وولاء العمال للمنظمة؛

ثالثاً: بالنسبة للمجتمع: إن المجتمع الذي يتمتع أفراداه بالرضا عن وظائفهم ترتفع به:

1- ارتفاع معدلات التنمية والتطور للمجتمع؛

2- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره؛

(1) مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

(2) سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، القاهرة،

2002، ص: 69.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

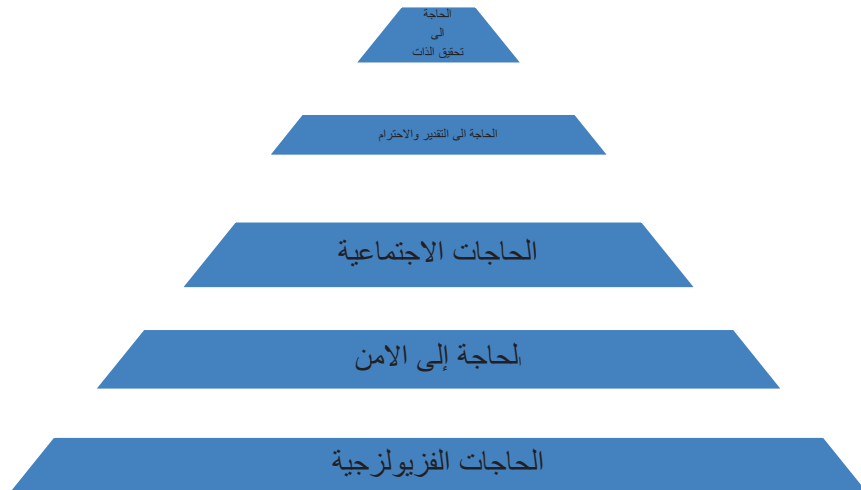
تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا وبالتالي سوف نتطرق لبعض هذه النظريات:

الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات لـ Abraham Maslow

تعد نظرية تدرج الحاجات النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هناك دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام⁽¹⁾.

فأبراهام ماسلو قدم نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، فالأفراد لديهم حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي ابتداءً بالحاجات الفيزيولوجية وانتهاءً بتحقيق الذات⁽²⁾.

الشكل رقم (13): تدرج الحاجات حسب نظرية ماسلو



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 174.

(1) زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص: 123.

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

وفيما يلي شرح لهرم ماسلو للحاجات (1):

أولاً: الحاجات الفزيولوجية: تتمثل في الحاجات الأساسية التي يتطلبها الأفراد، والتي لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، ويتم إشباع الحاجات الفزيولوجية بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

ثانياً: حاجات الأمن والاستقرار: بعد إشباع الحاجات الفزيولوجية تتولد لدى الفرد الحاجة إلى الأمن والاستقرار، كما أن الفرد يحتاج لعمل مستقر يوفر له الأجر الذي يعينه على مواجهة متطلباته اليومية إضافة إلى حاجاته إلى التأمين.

ثالثاً: الحاجات الاجتماعية: تتمثل في الصداقة، التعاطف الانتماء، العلاقات الجيدة وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى توتر الفرد وعدم قدرته على التكيف مع من حوله، وهذا بدوره يؤثر على رضاه الوظيفي.

رابعاً: الحاجة إلى التقدير والاحترام: يسعى الفرد إلى تكوين صورة ايجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يحترمونه ويعترفون به كعنصر مهم ومفيد، فتقو الفرد بنفسه على الانجاز وكذلك سمعته الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه تجعله يكسب احترام الغير وتقديرهم.

خامساً: الحاجة إلى تحقيق الذات: لا يحس الأفراد إلى حاجاتهم لتأكيد الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السالفة الذكر، فهي حاجات تتعلق بنجاحاته وطموحاته وذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته.

ويرى ماسلو إن إشباع الحاجات في تمام مستمر فتلك الحاجات هي التي تدفع الفرد لتبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبياً يحدث ردود فعل سلوكية من طرف الفرد العامل والتي تعبر عن الرضا الوظيفي (2).

ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو نجد (3):

1- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلاً الشخص المبدع قد يبدأ هرمه من الحاجة إلى تحقيق الذات وليس الحاجات الفزيولوجية، وقد

(1) نفس المرجع، ص: 147.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 118.

(3) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 144، 145.

يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية؛

2- قد يصير بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجات معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة؛

3- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم بالانتقال إلى حاجة أعلى وفي واقع الأمر يختلف الأفراد في حجم الإشباع الذي يرضيهم.

5- مع مرور الوقت يختلف الأفراد في ترتيبهم لحاجاتهم.

الفرع الثاني: نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبيرج "Fredrick Herzberg"

تقوم نظرية العوامل المزدوجة على أساس أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل ليست نفسها العوامل المؤدية لإزالة حالة عدم الرضا.

فبعد الدراسة التي قام بها فريدريك لاتجاهات العاملين في الو.م.أ حول مواقف واتجاهات العاملين اتجاه أعمالهم، تبين وجود نوعين من الحاجات: حاجات تمنعه من الألم وحاجات تنميه نفسيا وهي⁽¹⁾: **أولاً: العوامل الصحية (الوقائية):** هي العوامل المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل، فهي كفيلة بحمايته وصيانتته وتمثل في: الإشراف، ظروف العمل المادية، الحياة الشخصية، الحالة الاجتماعية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين، الأجر.

ثانياً: العوامل الدافعة: تتمثل في مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة ودفع لسلوك العاملين وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بدل المزيد من الإنجازات، الإعراف من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، النمو، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، المسؤولية.

توفر العوامل الوقائية لا يؤدي إلى حدوث الرضا، بينما توفر العوامل الدافعة ضروري لحدوث الرضا ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، فالرضا الوظيفي يتحقق بتوفر كل من العوامل السابقة بشكل معقول ومناسب.

(1) مديحة خشة، نادية رويح، اثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص: 28.

ومن أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية نجد⁽¹⁾:

- 1- لا يمكن الاعتماد على منهجية الدراسة التي قام بها " هرز بيرج"، حيث أن الأشخاص الذين يرتبون العوامل عليهم تفسير سبب اعتمادهم ذلك الترتيب؛
- 2- لم يتم الاعتماد على مقياس موحد للرضا الوظيفي، إذ أن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله لكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول؛
- 3- لا تتوافق هذه النظرية مع الدراسات السابقة.

الشكل رقم(14): ملخص لأفكار نظرية "هيرز بيرج"

توفرها يؤدي إلى حيا الرضا الوظيفي	عدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي	عدم توفرها يؤدي إلى حيا الرضا الوظيفي	توفرها يؤدي إلى الرضا الوظيفي
العوامل الوقائية:		العوامل الدافعة:	
أمثلة:		أمثلة:	
<ul style="list-style-type: none"> • ظروف العمل • الإشراف والعلاقات مع الآخرين • سياسات المؤسسة • الأجر 		<ul style="list-style-type: none"> • الانجاز • المسؤولية • التقدم والنمو • أهمية الوظيفة 	

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004، ص: 200.

(1) مفيدة ماحي، عبدة جوهر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص: 53.

الفرع الثالث: نظرية القيمة ل " إدوين لوك" (Edwin Loke)

تنص نظرية القيمة على أن السبب الرئيسي للرضا الوظيفي هو قدرة الوظيفة على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لأي فرد عامل بالمنظمة. ويشير " لوك" في نظريته إلى أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري عن أحد عناصر الوظيفة (الأجر، الترقية، الإشراف) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية وهي⁽¹⁾:

- 1- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد عنصر من عناصر الرضا الوظيفي؛
- 2- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر؛
- 3- أهمية هذا العنصر بالنسبة له؛

ويؤكد " لوك" على أن أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي تختلف من فرد لآخر، وذلك يؤثر على الإستجابة العاطفية التي قد يحدثها ذلك المظهر فإذا كان هناك عاملا ذو أهمية كبيرة للفرد، فإن أي تفسير يطرأ عليه صغير كان أو كبير سيؤدي إلى حدوث اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي⁽²⁾.

الفرع الرابع: نظرية التوقع (Victor Vroom)

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير) والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين، هي محصلة العوائد التي يحصل عليها أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحوافز وذلك مقابل الأداء⁽³⁾.

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه، وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد سواء، فحسب النظرية يقوم الأفراد بإصدار أحكامهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم كالنتائج المتوقعة، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد⁽⁴⁾.

وتتضمن هذه النظرية ثلاث مفاهيم أساسية⁽⁵⁾:

(1) مديحة خشة، نادبة روييح، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره: ص 150.

(3) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

(4) مديحة خشة، نادبة روييح، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(5) نفس المرجع، ص: 31.

1- **التوقع:** اعتقاد الفرد أن مستوى معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء؛

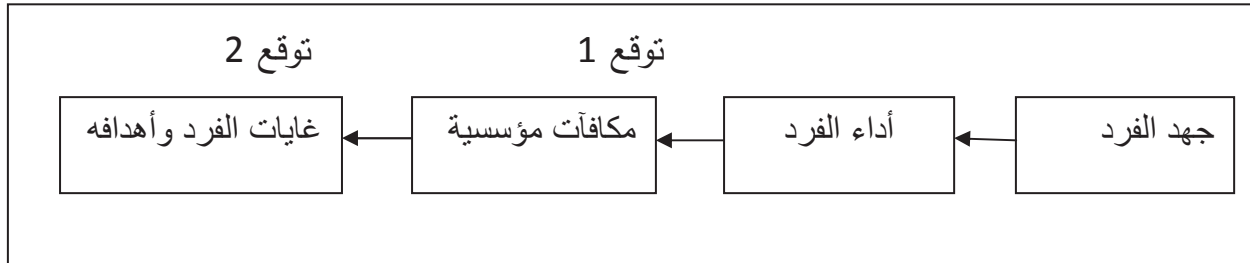
2- **التكافؤ:** هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة مثل: النقود، ظروف العمل الجيدة؛

3- **النفعة والفائدة:** هو الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما؛

ونموذج نظرية " فروم " يقوم على أساس أن القوى الدافعة للفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح للوصول إلى ذلك الانجاز هو التوقع الأول، وهل تحقيق الانجاز سوف يؤدي إلى مكافأة؟ وهو

التوقع الثاني والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): نموذج نظرية التوقع حسب فروم



المصدر: العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 293.

المطلب الثالث: دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي

إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات على اختلافها، فهو الذي يرسم الأهداف والخطط للوصول إليها وينفذها، وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنظمة مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعية ويعطل مسيرته.

ويعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس، وذلك يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزء كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي فإن الأهمية بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية. كما أن من الأسباب الأخرى التي اهتمت بهذا الموضوع وجهة النظر السائدة في أن زيادة الرضا الوظيفي، قد يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين ويلحق النفع

بالمؤسسة والعاملين لديها⁽¹⁾.

كما أن دراسة الرضا تساهم في زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية، وذلك لما يؤديه الرضا من إبداع وتجديد، وعن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمنظمة يمكن للإدارة التعريف عن نفسها من خلال آراء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة، كما أن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين و يمكن للإدارة من التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء.

المبحث الثاني: عوامل وبرامج الرضا الوظيفي

نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري باعتباره العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط، وأن أي تصرف أو سلوك لهذا العامل يؤدي إلى التأثير على نتائج المنظمة. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي نماذجه، بالإضافة إلى مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه وأخيرا النتائج المترتبة على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين.

ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين عوامل شخصية، عوامل متعلقة بالمناخ التنظيمي أي العوامل التنظيمية.

الفرع الأول: العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم وقد صنف الكاتب عبد الخالق ناصف العوامل

⁽¹⁾ يوسف محمد القبلان، أثر التدريب على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص: 18، 19.

الذاتية أو الشخصية إلى مجموعتين كمايلي⁽¹⁾:

أولاً: عوامل متعلقة بالفرد: تتمثل فيمايلي :

1 - الجنس: يعتبر الاختلاف بين الجنسين من أكثر القضايا المثيرة للجدل، إذ أن هناك فروق بين الجنسين في الرضا عن العمل، بينما أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك القليل من الإختلافات بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت الافتراضات إلى عدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء، وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير بأنّ الجنس يؤثر على الرضا الوظيفي، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي إلى إختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول إلى المدرسة، وهي تفضيلات العمل، حيث تفضل الأمهات العاملات العمل الجزئي وجداول العمل المرنة وذلك للقيام بواجباتهم العائلية⁽²⁾.

2- العمر: عادة ما يكون كبار السن أكثر رضا من صغار السن فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين السن والرضا الوظيفي، فكلما تقدم الفرد في عمره كلما زادت درجة رضاه عن العمل⁽³⁾.

3- الحالة الاجتماعية: بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها أن المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل بالمقارنة مع زملائهم غير المتزوجين. كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤولية الأسرية، مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم⁽⁴⁾.

4- المستوى التعليمي: توصلت عدة أبحاث إلى أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل مع

العامل الأقل تعلما، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة⁽⁵⁾.

(1) مديحة خشة، نادية روييح، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

(2) ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص: 44.

(3) عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص: 232.

(4) ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

(5) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 113.

5- المستوى الوظيفي: يعتبر أصحاب الياقة البيضاء كالمديرين والمتخصصين أكثر رضا من أصحاب الكولة الزرقاء مثل عمال المصانع⁽¹⁾، وبالنسبة للمراكز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فإن لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري⁽²⁾.

6- الأقدية في العمل: تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل⁽³⁾.

7- الشعور باحترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم يكونون غير راضين وظيفيا⁽⁴⁾.

ثانيا: عوامل متعلقة بالوظيفة : ومن بين هذه العوامل:

1- الرضا عن فرص الترقية: تشير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى " فروم " 1964م أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرض الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل. وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية، حتى تكون حافزا مشجعا للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضا على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على الترقية تقديرا لمجهوداته واعترافا بإنجازاته سيكون أثرها كبيرا على رضاه عن عمله، بينما حصول العامل على الترقية بسبب الأقدية سيكون بالنسبة له بمثابة أمر مستحق وليس أكثر⁽⁵⁾.

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2004، ص: 193.

(2) عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

(3) ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

(4) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

(5) مفيدة ماضي، عبيدة جوهر، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

2- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتوثيق ولاءهم، ذلك لأن العامل عادة ما يكون المصدر الوحيد لدخل الأسرة، واستمرار العمل يعني استمرار المورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمن له حاضره مستقبله ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاوناً⁽¹⁾.

3- القيم الشخصية: تمثل قيم الفرد مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد المستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، فقيم الفرد بمثابة المبادئ التي يعتمدها في نشاطه اليومي بالمنظمة التي ينتمي إليها والتي لها أثر كبير في سلوكه، إذ تتخذ كمنهج لبلوغ الأهداف المحددة. إن القيم بتعددتها منها ما يؤدي إلى عدم رضاه، فإذا تعارضت قيمه مع قيم المنظمة نجده لا يرضى عن عمله إلى أبعد حد، أما في حالة التوافق فهذا يخلق للعامل شعور بالرضا عن عمله وبالتالي يزيد من إنتاجيته⁽²⁾.

4- قدرات الفرد: المتعارف عليه أن قدرات الأفراد متباينة، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل فالقدرات تمثل الاستعدادات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، من خلال التعاريف نميز بين نوعين من القدرات⁽³⁾:

- **القدرات الذهنية:** وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية؛
- **القدرات البدنية:** وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشمل على متغيرين هما القوة والمرونة.

4- العلاقات مع الآخرين: لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دوراً هاماً في مدى تعلقه بوظيفته وإندماجه في العمل، فالمؤسسات تسعى دائماً لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون بينهم، وكذلك توفير علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة⁽⁴⁾.

(1) سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، ملتقى علمي في كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص: 14.

(2) نفس المرجع، ص: 14.

(3) نفس المرجع، ص: 15.

(4) إيهاب محمد عايش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 51.

وتشير الدراسات إلى أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي إليها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل المنافع بينهم وبينه، فإنها ستكون مصدرا لرضا الفرد عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه فإن جماعة العمل تعتبر مسببا لاستيائه من عمله وعدم رضاه⁽¹⁾.

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي

تتمثل العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي فيما يلي:

أولاً: الرضا عن الأجر: يعتبر الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل لدى الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة، وإتباع سياسة المكافآت المحفزة والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد بما أن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، خبراته، مستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا⁽²⁾.

ثانياً: نمط الإشراف : يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبت روح الفريق فيما بينهم، بالإضافة إلى توعدهم بالرعاية والتوجيه السليم وهذا يؤدي إلى زيادة رضاهم⁽³⁾.

ثالثاً: الإتصال: إن اعتبار المنظمة منظمة وتصورها على أنها شبكة من الإتصال، فهذا الأخير عملية متداخلة، فهذا الأخير عملية أساسية وحيوية ومستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة بل هي مرتبطة

(1) نفس المرجع، ص: 51.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 178.

(3) مفيدة ماضي، عبدة جوهري، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

بالأفراد العاملين، فعملية الإتصال تتم بين المرسل ومستقبل للمعاني والأفكار عبر قنوات الإتصال، فمن خلال إقامة العلاقات بين الفاعلين يهدف الإتصال إلى إنجاز مشروع موحد لبلوغ أهداف مشتركة⁽¹⁾.

فالعملية الإتصالية ما هي إلا مزيج من عمليتين إدارية واجتماعية يتم من خلالها تفاعل الجماعة فالفرد لا يمكنه العيش إلا داخل مجتمع يؤثر ويتأثر به، ويؤدي الإتصال وظائف عديدة داخل المؤسسة، فالإتصالات الرسمية تيسر عملية التنسيق بين أنشطة العمل المختلفة التي تعكس درجة التخصص وتقييم العمل، بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية وتحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة، أما الإتصالات غير الرسمية فهي تحقق العديد من الوظائف التي تساعد على تحقيق توازن المؤسسة وهو أكثر مرونة من الإتصالات الرسمية⁽²⁾.

رابعاً: سياسات وأساليب وإجراءات العمل: تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها، وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه، وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلائم مع متغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثيراً إيجابياً في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك إلى شعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم وبالتالي زيادة رضاهم والعكس⁽³⁾.

خامساً: أساليب الرقابة: الرقابة أسلوب للتحقق من إنجاز الأهداف إلا أن الرقابة التقليدية تدفع العاملين لإتباع وسائل مختلفة لاختراقها والتهرب منها، والإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية، تتبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أولاً فالفرد بطبيعته لا يحب الرقابة التي تحد من تحركاته وإبداعاته، فمستوى الرضا عنده يتحقق عند منحه مستوى كافٍ من الثقة⁽⁴⁾.

(1) نفس المرجع، ص: 40.

(2) مفيدة ماحي، عبيدة جوهر، نفس المرجع، ص: 41.

(3) المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص: 55.

(4) مفيدة ماحي، عبيدة جوهر، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

من أهم هذه البرامج نجد ما يلي:

الفرع الأول: برامج صيانة القوى العاملة

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن هذه البرامج مثلاً: تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز⁽¹⁾.

الفرع الثاني: برامج تحسين بيئة وظروف العمل

تحتوي هذه البرامج عادة على الإجراءات التالية⁽²⁾:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية والأثاث؛
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك بدراسة ساعات العمل ومراعاة حاجة العاملين إلى الراحة؛
- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي؛

الفرع الثالث: برامج الرفاهية الاجتماعية

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي، كالنوادي والأسواق ودور الحضانة ووسائل المواصلات وبناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين وان تكون مستمرة⁽³⁾.

الفرع الرابع: برنامج الأمن والسلامة المهنية

تكون هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية⁽⁴⁾:

(1) محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 274.

(2) سعاد داسي، أمينة ضيف الله العايدي، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

(3) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

(4) سعاد داسي، أمينة ضيف الله العايدي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

أولاً: تجزئة العمل : دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء وخطورة أداء كل منها.

ثانياً: تحديد مصدر الخطر: بناء على نتائج تجزئة العمل يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

1- بيئة العمل المادية وظروفها؛

2- بيئة العمل النفسية والاجتماعية؛

3- الفرد نفسه لضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه؛

ثالثاً: تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: فالمخاطر المهنية تصنف إلى صنفين:

1- فئة الحوادث والإصابات الفيزيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيين كالجروح بأنواعها، الحروق... الخ، ويمكنها الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية، الحرارة المناسبة،

وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... الخ.

2- فئة أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر، كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المدربين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات والألبسة الوقائية وأخذ الإجازات للراحة والاستجمام.

رابعاً: تدريب العاملين: ويتم تدريب العاملين على النحو التالي:

1- زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل؛

2- تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله؛

3- توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل؛

الفرع الخامس: برامج حلقات الجودة

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تتشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينظم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري، وتسعى تلك

الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين⁽¹⁾.

المبحث الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

تتجسد حالة الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى الأفراد في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوى إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه المشاكل تؤثر سلبا على المنظمة لذا تجد المنظمة صعوبة في معرفة اتجاهات الأفراد نحو عملهم، لذا تلجأ إلى إيجاد طرق تقوم من خلالها بقياس الرضا لدى العمال.

المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

ومن أهم هذه المؤشرات مايلي:

الفرع الأول: التمارض

يقصد بالتمارض إداء العامل بالمرض، وهو ظاهرة تعبر عن عدم رضا الفرد يلجأ إليها للهروب من مكان العمل والابتعاد عن الضغوطات النفسية التي يواجهها داخل المنظمة أو خارجها⁽²⁾.

فحالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق ومن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى التمارض بالتردد الدائم على عيادة المؤسسة أو التبرير بشهادات طبية، كتعبير عن المشاكل في العمل أو الملل من الظروف المحيطة به⁽³⁾.

الفرع الثاني: الشكاوى

أظهرت دراسات (Fleishman) و (Harris) سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، وهذا كحل يلفت نظر المشرفين لعدم رضاه⁽⁴⁾.

(1) نفس المرجع، ص: 58.

(2) رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 175.

(3) زهية عزيزون، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

(4) مديحة خشة، نادية روييح، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

الفرع الثالث: الإضراب

يعتبر الإضراب حقا قانونيا للأفراد وذلك بمقتضى المادة 36 من القانون رقم 90-02 المؤرخ في 1990 « يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما».

فالإضراب يعكس تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها صراحة⁽¹⁾.

الفرع الرابع: التغيب

يعبر مصطلح التغيب على عدم حضور الفرد للعمل بإرادته دون وجود موانع لذلك ويعرف بأنه: «الوقت الضائع في المنظمة الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه»، وذكر أنه يوجد علاقة عكسية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب عن العمل والعكس صحيح⁽²⁾.

الفرع الخامس: ترك العمل

يعتبر ترك العمل من سلوكيات الانسحاب المترتبة عن ضغوط العمل ويستخدم هذا المصطلح إشارة إلى معدل الأعضاء الذين سيتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، قد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل ترك العمل⁽³⁾.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

من مقاييس الرضا الوظيفي نجد ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ومقاييس ذاتية تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة رضاهم عن العمل.

(1) زهية عزيزون، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

(3) نفس المرجع، ص: 204.

الفرع الأول: المقاييس الموضوعية (غير المباشرة)

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب وترك الخدمة، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه إلى المشكلات الخاصة برضا الأفراد، ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات (1).

أولاً: معدل التغيب عن العمل: إن التغيب يتمثل في سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب، نعني بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفويا، ويعرف كذلك بأنه تخلف العامل عن الحضور (2).

وتعتبر درجة انتظام الفرد في عمله مؤشر يمكن استخدامه في التعرف على رضا العامل الذي يعكس عدم ارتباط العامل وحرصه على الحضور إلى عمله، ونستثني في حساب معدل الغياب الحالات ذات الأسباب القاهرة مثل المرض، الحوادث وغيرها بحيث تكون مشروعة ومبررة ولا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها في قياس الغياب، إلا أنه يمكن الاعتماد على الطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية سنة 1868 وفق مايلي (3):

$$\text{معدل الغياب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}} \times 100$$

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة وحسب الفترات مثل: شهر، فصل، سداسي، موسم وأيضا بالمقارنة بين المنظمات من نفس النشاط .

ثانياً: معدل دوران العمل (معدل ترك الخدمة): يعبر دوران العمل عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجاً منها (4).

ويتم قياس دوران العمل اعتمادا على المعدلات التالية (5):

(1) زهية عزيون، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

(2) مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

(3) مفيدة ماحي، عبيدة جوهر، مرجع سبق ذكره، ص: 42، 43.

(4) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 160.

(5) شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}} \times 100$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية كمايلي:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الافراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

أما معدل الانضمام فيحسب كالتالي:

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع أكثر من 5 %، فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل⁽¹⁾.

ويتم انتقاد المقياسين السابقين بـ⁽²⁾:

- معدل الغياب ودوران العمل يشيران إلى مشاكل في التنظيم دون تحديدها؛
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة خاصة في ظل كساد سوق العمل؛
- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لعدم مصداقية المعدلين وتصحيحها؛

ثالثاً: حوادث العمل أو الإصابات : يعتبر خير مقياس لرضا العاملين مادامت العوامل الإنسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تقسيم حوادث العمل إلى قسمين:

يتعلق الأول بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، والثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعدات

(1) نفس المرجع، ص، 13.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009، ص: 203.

المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة⁽¹⁾.

كما يقاس معدل الحوادث من حيث تكرارها وفداحتها كما يلي⁽²⁾:

- **معدل التكرار:** وهو معدل تكرار الحوادث في السنة الإنتاجية لكل 100 عامل أو لكل واحد مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل وقوع الحادث والأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}} \times 100$$

- **معدل الفداحة:** معدل الحوادث في السنة الإنتاجية.

$$\text{معدل الفداحة} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الإصابة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}} \times 100$$

الفرع الثاني: المقاييس الذاتية

ويقاس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا⁽³⁾.

أولاً: طريقة التدرج التجميعي لليكرث : يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ليكرث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، ويكون مطلوباً من المورد البشري أي يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة⁽⁴⁾، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، كما هو موضح في الشكل التالي⁽⁵⁾:

(1) مديحة خشة، نادية روييح، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

(2) زهية عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

(3) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 170.

(4) وسيلة بن ساهل، سعاد عبود، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري، 2013، ص: 07.

(5) شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص: 411.

الشكل رقم (16): نموذج التدرج التجميعي لليكرث

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص: 411.

وتعطى الاستجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة.

ثانيا: طريقة هيرز بيرج : تنسب هذه الطريقة إلى العالم "فريدريك هيرز بيرج" وزملائه الذين أجرو قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها، وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا، ثم يطلب أن يحاولوا تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابيا أو سلبيا.

ومن أهم ما توصلت له هذه الطريقة اكتشاف عوامل يؤدي رجوعها إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره لدى العاملين ولا يؤدي غيابها سلبا إلى الاستياء وعدم الرضا، وأطلق عليها لاحقا بالعوامل الدافعة أو المحفزة، وبالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي وأطلق عليها بالعوامل الوقائية⁽¹⁾.

وقد وجهت لهذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل منها لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة⁽²⁾.

ثالثا: طريقة الفروق ذات الدلالة لأكسورد وزملائه : تعرف بطريقة تعيين الوضع الذاتي، ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل مثل: الأجر، الترقية ويشترط أن يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين في المعنى، ويحصران عدد من الدرجات يكون كل

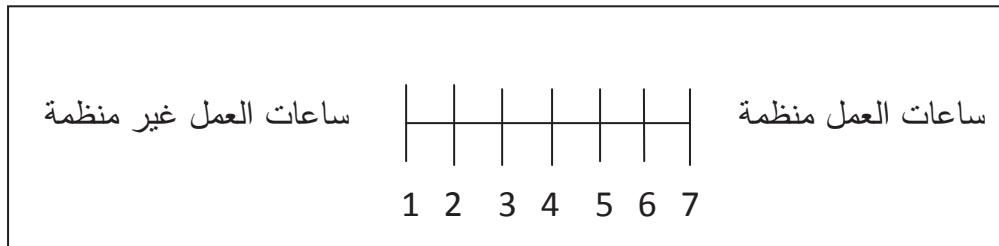
(1) عبد الخالق ناصف، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، 1982، ص: 17.

(2) سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

مقياس على شكل خط مستقيم على مستوى طرفيه، تتواجد صفة مناقضة للصفة المقابلة لها بينهما سبع درجات مقسمة على النحو التالي (1):

- من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الايجابي؛
- من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي؛
- النقطة 4 تدل على الحياد؛

الشكل رقم (17) نموذج Osgood



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 1983م، ص: 414.

وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد الدرجات التي تعكس اتجاهاته ومشاعره اتجاه كل مقياس جزئي، ويتم جمع الدرجات الجزئية ليتشكل المجموع الممثل لرضا الفرد عن عمله (2).

رابعا: طريقة الاستقصاءات: وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة لقياس رضاها، من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلائم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل:

"نموذج بورثر" الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: (حاجة الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات) (3).

ومن مزايا هذه الطريقة نجد (4):

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص: 414.

(2) احمد صقر عاشور، نفس المرجع، ص: 414.

(3) مفيدة ماحي، عبيدة جوهر، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

(4) سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

- سهولة تصنيف البيانات كمياً؛
- إمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة؛
- قلة التكلفة؛

المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي

إن تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظراً للأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات قد لا ينتج عنه التأثيرات والإنعكاسات المتوقعة وأحياناً تكون دون المتوقعة، ولذا من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الرضا.

الفرع الأول: الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل

أشارت الأبحاث إلى علاقة متوسطة القوة بين الاثنين، أي أن الأفراد الأقل رضا هم الأكثر احتمالاً لترك عملهم، ومعنى هذا أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة ذات ارتباط تام، ويرجع هذا إلى عدد من الخطوات تتوسط أو تتداخل بين كون الفرد غير راض وتركه الفعلي للعمل، وهذه الخطوات تتمثل في: الشعور بعدم التفكير في ترك العمل، تقييم المنفعة المتوقعة من العمل الجديد، وتكلفة ترك العمل الحالي، البحث عن البدائل، تقييم البدائل، مقارنة البدائل بالوظيفة الحالية، ترك العمل أو البقاء فيه.

وفي كل خطوة من هذه الخطوات يمكن للفرد المستاء من العمل أن يقرر أنه من الصعب الانتقال إلى المرحلة أو الخطوة التالية، وبالتالي فإن الاستقالة بالنسبة له تمثل قرار غير حكيم أو رشيد، فمثلاً قد يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله ولكنه لا يفكر في ترك العمل، وهذا لأن خبرته في البحث عن وظيفة تمثل له خبرات سيئة، ومن ثم يجب أن يفكر الفرد في الميزة الحالية لمنظّمته بالرغم من عدم شعوره بالرضا، وبالتالي فإن النية لترك العمل قد تكون مؤشراً أفضل للتنبؤ بدوران العمل أكثر من الرضا عن العمل، فالنية لترك العمل أقرب للسلوك الفعلي عن الرضا عن العمل⁽¹⁾.

الفرع الثاني: الرضا عن العمل ومعدل الغياب

إن العامل يتخذ قراراً يومياً فيما إذا كان سيذهب إلى العمل أم لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرصة البديلة المتاحة للعامل، إذ قرر عدم الذهاب إلى العمل، فإذا كانت هذه الفرصة مغرية ولها

(1) رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 177، 178.

الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال نجد الرضا عن العمل، والغرض من أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ أنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب⁽¹⁾.

الفرع الثالث: الرضا عن العمل والإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا بالنسبة للفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات. وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد " فروم " يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس⁽²⁾.

الفرع الرابع: الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل

إن الفرد يميل إلى الإفصاح عن أعماله أكثر مما يمكنه فعلا، أي أن السلوك الظاهري لرضاه يظهر براقا أكثر من الحقيقي، فإذا سأله شخص عن رضاه عن العمل فإنه يسرع بالقول الحمد لله راضٍ، بينما لو أمعن النظر في العمل فإن الصورة تميل أن تكون أكثر قتامة، إذ نجد أن الباحثين قد اختلفوا في تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ويمكن تفسير هذه العلاقة كما يلي⁽³⁾:

الاتجاه الأول: يرى أن علاقة الرضا بالأداء والكفاءة شائكة وغير واضحة، والنتيجة هنا أنه لا توجد علاقة بين الرضا والأداء وذلك يرجع للأسباب التالية:

(1) نفس المرجع، ص، ص: 204، 205.

(2) نفس المرجع، ص: 205.

(3) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

- 1- أن هيكل العمل يفرض على الفرد أن يعمل بجهد واجتهاد، فعلى سبيل المثال استخدام إشراف دقيق يجبر العاملين على الأداء بكفاءة، وأن أساليب الرقابة تدفع العاملين على العمل دون ملل؛
- 2- في حالة وجود علاقة بين الرضا والأداء، فإن ذلك يظهر بسبب وجود عنصر ثالث وهو وجود عائد، فعندما تزيد العوائد يرتفع كل من الرضا والأداء معا.

ويعد الغياب سلوكا مكلفا بالنسبة للمنظمة وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازات المرضية وفقد الإنتاجية، والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين وبالرغم من تأثير عدم الرضا في العمل على الغياب، إلا أن هذه العلاقة لا تتميز بقوتها ويرجع ضعف العلاقة بين الرضا عن العمل والغياب إلى عدة عوامل، ومن ضمن العوامل التي تضعف العلاقة بين الرضا عن العمل والغياب ما يلي⁽¹⁾:

- بعض حالات الغياب قد تكون اضطرارية ولا يمكن تجنبها بسبب المرض والأحوال الجوية أو رعاية الطفل، ومن تم فالعامل قد يكون راضي عن عمله ولكنه مضطر للغياب؛
- الفرص المتاحة للفرد خارج العمل والتي يحقق من خلالها الرضا بعيدا عن العمل، كأن يذهب الفرد لرحلة، ومن تم قد يغيب الفرد الذي يشعر بالرضا بينما قد يتواجد في العمل شخص قد يشعر بعدم الرضا؛
- في الكثير من الأعمال قد يكون غير واضح للفرد ما هي أيام أو نسبة الغياب التي تعتبر معقولة ومقبولة. وارتفاعها يشعر الفرد كما لو أنها مرتبطان كلاهما يظهر كنتيجة مباشرة لوجود عوائد العمل.

الاتجاه الثاني: يرى بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة، فالموظف السعيد في عمله يميل بشكل كبير إلى أن يكون أداؤه وإنتاجيته أعلى من غيره، أما على المستوى التنظيمي فالمنظمة التي يتواجد فيها غالبية الموظفين السعداء بعملهم والراضين عنه يكون مستوى إنتاجيتهم وأدائهم عالي، على اعتبار أن مستوى أدائها الكلي هو محصلة جهود أفرادها.

ويعتقد بعض المدراء والعلماء أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية

(1) رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ، ص: 175، 176.

والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبالتالي يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة⁽¹⁾.

المبحث الرابع: اثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

إن المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للقيام بعملهم على أكمل وجه، هو درجة رضاهم عن العمل الذي يقومون به في المنظمة، وهناك عدة عوامل تؤثر على هذه الأخيرة ومن بينها الإتصال الداخلي، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهمية الإتصال الداخلي وكيفية تأثيره على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

يلقى الإتصال اهتماما متزايدا من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً وملائماً للعمل، فالإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين، اعتماداً على الثقة المتبادلة بينهم كما يمثل الإتصال الداخلي عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي، إذ يستخدم فيه المسيرون الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل بالوجه الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإنه يعمل على التأثير على العمال وبالتالي يزداد أدائهم⁽²⁾.

ويتخذ الإتصال أبعاداً كثيرة فهناك اتصال نازل "من الأعلى إلى الأسفل" والإتصال الصاعد "من الأسفل إلى الأعلى"، والذي نركز عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمال. فمثلاً تطبيق المسيرين أسلوب نظم الاقتراحات يرمي إلى التعرف على آراء العمال وأفكارهم وتجسيد الاقتراحات لحل مشاكلهم، فقد أثبت هذا الأسلوب فعاليته كوسيط يعمل على تقليص الفجوة بين المدير والمرؤوسين ويساهم بطريقة غير مباشرة في تحفيز العمال، ومن أجل ذلك يجب على المسيرين مراعاة الجوانب التالية:

- إن الاستقبال الجيد هو أحد العناصر الفعالة والمحفزة للأفراد، لتسهيل سرعة اندماجهم في محيط العمل ولتحقيق ذلك يجب⁽³⁾:

أ- توظيف محتوى العمل؛

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الرسالة للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 197.

(2) سعاد داسي، أمينة ضيف الله العايدي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

(3) حفيظة شريفي، عقاب عديدي، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

- ب- تيسير الأهداف العامة للمنظمة؛
- ج- مساعدته على التكيف للاندماج في بيئته الجديدة؛
- د- إخباره بالسياسات المطبقة في المؤسسة مثل: إبلاغه بالخدمات الاجتماعية والمزايا المقدمة للعاملين؛
- يأخذ المسير بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية للعمل ويعمل على تنميتها، بما يلي:
- أ. إظهار الاهتمام بهم والتأكيد على أنهم أساس نجاح منظماتهم؛
- ب. الحفاظ على روح الجماعة وروح الإتصال بينهم؛
- ج. الاستماع إلى مشاكل العمال ومعالجتها لإيجاد الحلول المناسبة؛
- د. تدعيم عنصر الثقة لدى العمال وإعطائهم حرية أكبر للتعبير عما بداخلهم، حتى لا يصبحوا عرضة للانغلاق والانحراف وبالتالي زيادة مقدرتهم الإنتاجية؛
- هـ. التقليل من التوترات والنزاعات التي تحدث أثناء العمل.

المطلب الثاني: تأثير الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

الاتصالات وسيلة حضارية لنقل المعلومات لها أثر نفسي على العمال، والاتصال هو قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية.

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الإتصال هذا كله يمكن من معرفة مشاكل العمال ويعمل على حلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء ووضعه في موضع تقدير واحترام⁽¹⁾. فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الإتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة ناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة على مستوى أعلى.

فأهمية الإتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف والإحساس بأنه مهم في المنظمة وله دور فيها، ومن هذا المنطلق فإن المسيرين يشجعون العمال على المشاركة في حل المشاكل البسيطة وهذا يعود بالإيجاب على المنظمة، لأن هناك بعض المشاكل في المنظمة لا يستطيع المرؤوسين حلها، لأن العامل يحتك مع الميدان هذا ما يسهل عليه حلها ورؤيته لحل هذه

(1) نفس المرجع، ص: 68.

المشاكل بسيطة، كما أن المنظمة الناجحة تعمل على خلق جيد فيها وذلك باستعمال مبدأ التسيير بالمشاركة فبمشاركة عمال المنظمة يزداد روح التعاون فيما بينهم ويزداد رضاهم، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم فالفرد الأكثر رضا أكثر إنتاجية وأكثر ميولا للعمل مع الجماعة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

كما أكدت التجارب على أن نمط الإتصال ونوعه يؤثر على أداء الجماعة وأن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وعلى شعوره بالرضا، كذلك تدل هذه التجارب على قدرة الفرد على ضبط جماعته والتحكم فيها تعتمد على المكانة التي تحتلها في بناء هذه الجماعة.

وأشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة الارتباط بين مكونات الرضا عن العمل كالأجر، نوع العمل ... الخ، والبيئة التنظيمية كأسلوب الإدارة والمسؤوليات ... الخ، وبين معظم مكونات الإتصال فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الإتصالات التي يقومون بها والعكس⁽²⁾.

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

إذا كان قصورا أو نقص من طرف المؤسسة في الإتصال الداخلي، فهذا يؤدي بالعمال إلى تجنب التغيير ومقاومتهم له، وهذا راجع لعدم معرفتهم لأهداف وأبعاد هذا التغيير.

كما أن الإتصال والتعاون بين الزملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عن العامل، والاستماع لشكاوي العمال ووضعهم في أماكنهم ومنح الترقية لمن يستحقها وإمام العمال بما يجري في المنظمة، واحترام كرامتهم ومشاركتهم في إيجاد القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة، هذا يساعد في رفع روحهم المعنوية والرضا وقد وجد أيضا أن للاتصالات أثرا ناجحا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة، وتزيد من رضاهم عن العمل وتقلل من تركهم للعمل، فإذا كان العامل الراضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويرفع من أداء الجماعة بالتعاون، وتزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل، عكس العامل غير الراضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين مما يعطل عملية إتخاذ القرارات وبالتالي

(1) سعاد داسي، أمينة ضيف الله العايدي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

(2) نفس المرجع، ص: 66.

تعطيل الإنتاج، وهكذا يصبح العامل غير راضي عن عمله منعزلاً عن المنظمة، وبالتالي يشعر بالملل والاعترا ب في وظيفته (1).

إن المنظمة التي تشجع تدفق المعلومات إلى الأعلى بكل سهولة وبدون عوائق يكون لدى رؤسائها رؤية شاملة لما يحدث بداخلها، مما يجعل القرارات الصادرة أكثر صواباً هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم والاستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية، ويحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم ماسلو للحاجات بإمكانها تحقيق الرضا الوظيفي (2).

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

كما أنه يمكن القول أن لنوع الإتصال تأثير على الشعور بالانتماء، حيث كلما زاد الإتصال الصاعد كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، فالفرد عندما يشعر بأنه مرتبط بالمنظمة تخلق لديه شعور بالانتماء إليها نتيجة تفاعله معها ونتيجة اشتراكه ومساهمته في العملية الاتصالية، وهذا ما يشعره بأنه عنصر فعال بينهم في تحقيق نجاح المنظمة. بينما الإتصال النازل يشعر العامل بأنه غير مندمج ولا ينتمي إلى تلك المنظمة، فيجب على المنظمات أن لا تنسى أن الحاجة إلى الانتماء هو من المستلزمات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، نتيجة التفاعل المستمر بينه وبين أعضاء الجماعة وتحقيق الانتماء يتحقق الرضا الوظيفي (3).

وفيما يخص الإتصال الأفقي فإنه غالباً ما يتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المماثلة، ويعتبر مصدر للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء نتيجة تموقعهم بمستوى واحد، ونظراً للاحتكاك المستمر بينهم ينشأ ذلك التفاعل الذي يخدم الاتصالات الأفقية، كما يعزز هذا النوع من الاتصالات اللارسمية كعلاقات

(1) ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

(2) خالد عبد الرحمن الهيتي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي "المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب"، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 439.

(3) عبد العزيز خواجه، مرجع سبق ذكره، ص ، ص: 167،166.

التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، التي تحقق حاجة الانتماء إلى الجماعة وهي المستوى الثالث من سلم "ماسلو" وهي تحقيق الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة إلى نوع آخر وهو الإتصال غير الرسمي الذي له أهمية كبيرة في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال وبالتالي خلق نوع من الرضا من خلال الإحساس بالانتماء، إذ أن العلاقات غير الرسمية التي تكون بين العمال تساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج، لذا يجب على الإدارة عدم تجاهل دور الإتصال غير الرسمي وانهيائه، لأن أي تجاهل من جانب المنظمة لهذا النوع يؤدي إلى انهيار الإتصال بين قمة التنظيم وقاعدته لأن الإتصالات الرسمية قد لا تكون ذات أهمية طالما لا تتطوي على معلومات صادرة من مصادر غير رسمية، أما بالنسبة لقنوات الإتصال فإذا كانت مفتوحة لدى جميع أفراد العمال وكانت خطوط السلطة الرسمية واضحة ومعروفة، فهذا يؤدي بالعامل إلى الشعور بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف الرؤساء وهذا ما يشعره بالرضا، فبإهتمام المنظمة بعمالها وتوفير لهم اتصال فعال يجعلهم أكثر استعدادا وأكثر شعورا بالرضا⁽²⁾.

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

(2) رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم مخبر بحث على الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص: 131.

خلاصة الفصل

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

كما اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والإتصال الداخلي، حيث تبين أن الإتصال الداخلي أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي، وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال التنسيق والانسجام بين المسير والعمال.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الاتصال الداخلي
على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الشركة

الإفريقية للزجاج

المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

إن نجاح المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى درجة كبيرة على المساهمات التي يقدمها الأفراد العاملين في نطاق وظائفهم، إذ يمثلون مورد هام وأصل من أصولها لذلك يستوجب على المؤسسات الاهتمام به، من خلال تنمية مهاراته وقدراته على القيام بوظائفه والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبعد تعرضنا للاتصال الداخلي نظريا سنحاول في هذا الفصل دراسته تطبيقيا، إذ سندرس أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج Africa Ver، فالدراسة الميدانية تعتبر مجالا لجمع البيانات عن الواقع الاجتماعي المراد دراسته، غير أنها لا تكتسي طابعها العلمي إلا بإتباع الباحث وسائل وطرق علمية تمكنه من الوقوف على إجابات للتساؤلات والحلول العلمية لمشكلة البحث.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

تعدّ الشركة الإفريقية للزجاج شركة عمومية ذات أسهم وهي فرع تابع للمجمّع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة، الذي ينتمي بدوره للشركة القابضة - كيمياء ، صيدلة- تقوم بإنتاج الزجاج بمختلف أنواعه (الزجاج المسطح، الزجاج الأمني، الزجاج السائل... الخ)، وهي شركة كغيرها من الشركات تهدف إلى البقاء والاستمرار مع ضمان تحقيق الأهداف المسطرة التي تطمح الوصول إليها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الإفريقية للزجاج

سننتقل إلى نشأة الشركة الإفريقية للزجاج Africa Ver وإلى مراحل تطور هذه الشركة⁽¹⁾

الفرع الأول: نشأة الشركة الإفريقية للزجاج

يعود تأسيس الشركة الإفريقية للزجاج Africa Ver إلى عام 1982 في إطار العقد المبرم بين الشركة الجزائرية للصناعات الكيماوية SNIC والشركة الفرنسية Techip، أما بالنسبة للموقع فالشركة تقع شمال شرق ولاية جيجل بالمنطقة الصناعية أولاد صالح الطاهير، تبعد حوالي 17 كلم عن ميناء جن جن وتتوفر على حوالي 242 عامل موزعين على مختلف المصالح. فقد نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997 "ENAVA" برأس مال قدره 5000.000.00 دج .

الفرع الثاني: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج

يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل:

أولا: مرحلة النشأة

في إطار دراسة قام بها انجليزي مختص "pelkington" في عقد السبعينات وبناء على إنتاجه تم إبرام عقد بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIC" والشركة الفرنسية "TECHNIP" سنة 1982، وذلك لانجاز وحدة زجاج السيارات الأمامي بطاقة 20000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، ثم انجاز المشروع بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب

⁽¹⁾ من وثائق الشركة المحصل عليها من مديرية الموارد البشرية.

تقنية ومالية، وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987 خلال مدة الانجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

- شركة "SNIC" 1984/1982 انجاز.
- شركة "EDIC" 1984 / 1986 متابعة الأشغال.
- شركة "ENAVA" استلمت المشروع في مايو 1986 الأشغال.

ثانيا: مرحلة التوسع (1996/1987)

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة، حيث تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

- **وحدة تجديد للزجاج الأمني:** والتي تنتج ما يلي: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف، زجاج مقاوم وزجاج مصقع، انطلقت في الإنتاج سنة 1992 ، من طرف شركة فنلندية تدعى "TAMGLASS".

- **وحدة جديدة للزجاج السائل:** تضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الآجر، الزجاج، والأكواب. أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة "BASSE SAMBRE" البلجيكية وانطلق خط الإنتاج للزجاج المطبوع سنة 1994، في حين انطلق مشروع الآجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذه الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب تجارية بحتة، بعد استبعاد السوق للكمية المعروضة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع، ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات.

- **وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:** إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، أندولومي ... الخ، ونشاط الوحدة المذكورة تمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة "BASSE SAMBRE" وانطلقت سنة 1994.

ثالثا: مرحلة الاستقلال سنة 1997

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي سنة 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية و شخصية معنوية وأطلقت عليها التسمية الحالية "Africa Ver".

الفرع الثالث: التعريف بمنتجات الشركة

تتمثل طبيعة نشاط الشركة الإفريقية للزجاج في صناعة وتحويل وبيع الزجاج والسيليكات أما تشكيلة منتجاتها فهي كما يلي:

أولاً: الزجاج: ويضم نوعين الزجاج المطبوع الموجه لقطاع البناء خصوصا، وسيليكات الصودا الموجهة لعدة استعمالات في ميدان الصناعات الكيماائية المنظفات خصوصا، تقدر طاقة الإنتاج ب 150.000 طن سنويا، بالنسبة للزجاج و 120.000 طن بالنسبة للسيليكات.

ثانيا: الزجاج الأمني: الزجاج المصنف موجه لعدة استعمالات في البناء خصوصا له مواصفات أمنية في حماية الأشخاص والممتلكات، ويمكن استعماله كزجاج مصفح وهو مضاد للرصاص أيضا، طاقة الإنتاج مقدر ب 80000.

ثالثا: الزجاج المقاوم: هو كذلك له مواصفات أمنية يستعمل في قطاع البناء وصناعة السيارات خصوصا والخلفي للسيارات تقدر طاقة الإنتاج السنوية ب 40000 وحدة سنويا، حيث يوجه هذا المنتج أساسا لقطاع صناعة وتسويق الشاحنات والسيارات.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج

تتمثل أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج فيما يلي⁽¹⁾:

الفرع الأول: أهمية الشركة الإفريقية للزجاج

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة، التي تدخل من عدة نشاطات صناعية وتجارية منها قطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعة الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة في:

⁽¹⁾ من وثائق الشركة المحصل عليها من مديرية الموارد البشرية.

- تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.
- لها نفس الأهمية في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعها تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.
- تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج، تبرز أهميتها في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للشركات الصناعية (روسي)، شركات التنظيف (هنكل).

الفرع الثاني: أهداف الشركة الإفريقية للزجاج

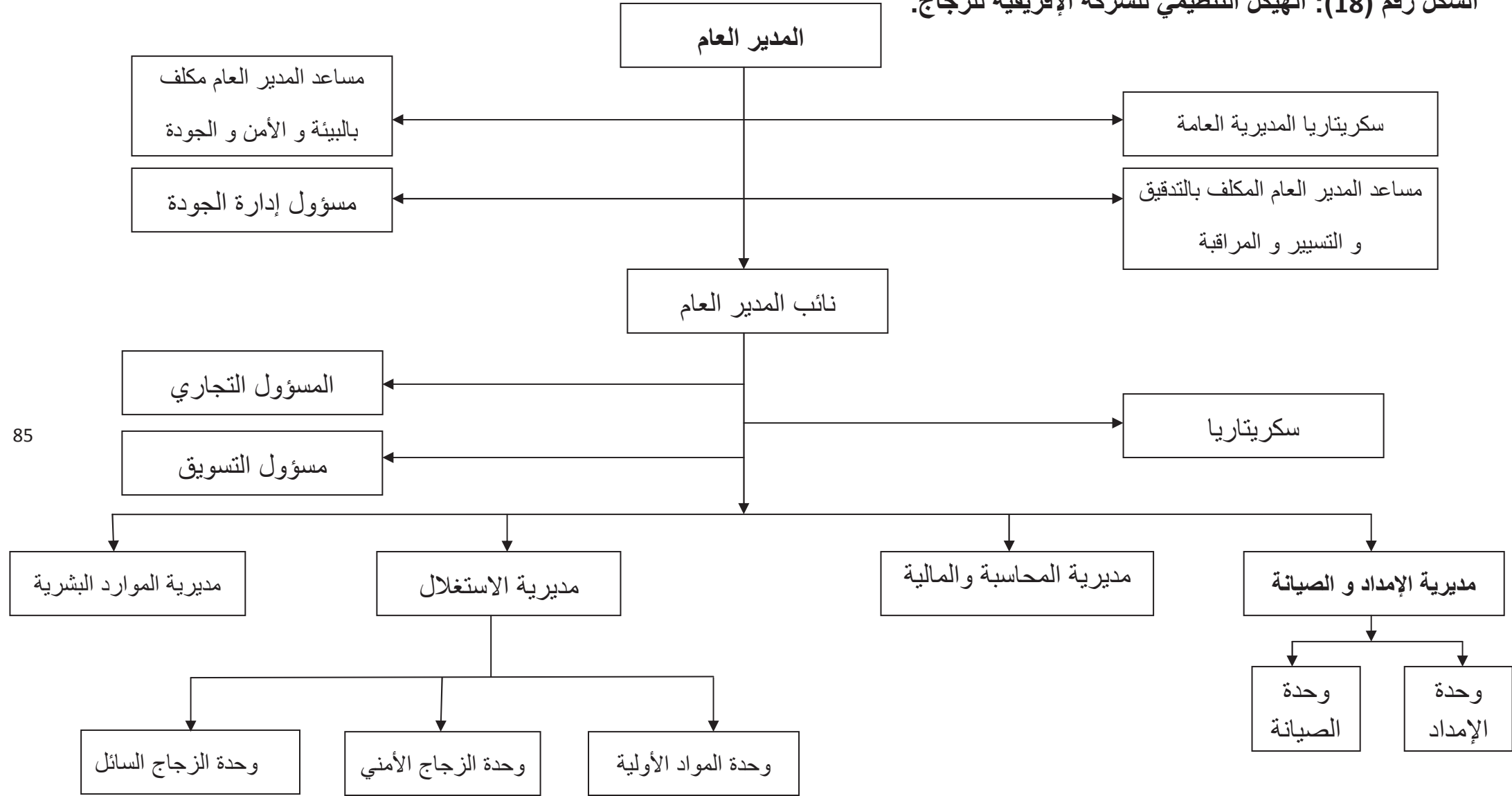
إنّ الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الشركة هو البقاء والاستمرار، فالشركة الإفريقية للزجاج كغيرها تسعى إلى ذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- وضع سياسة تجارية فعلية لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء؛
- السيطرة على السوق الوطنية من خلال تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن؛
- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي في مجال صناعة الزجاج؛
- تحسين المزيج التسويقي من أجل توسيع شبكة توزيع المنتجات؛
- العمل على التحكم في التكاليف لتحقيق أسعار تنافسية؛
- التصدير والتوجه إلى السوق العالمية؛
- المساهمة في ترقية السوق الوطنية والنهوض بها؛
- تحسين رأس مال الشركة؛
- توسيع الاستثمارات وتجديدها؛
- المحافظة على مناصب الشغل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

يوضح الشكل الموالي عرض للهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج، والذي يتكون من المديرية العامة ومختلف المديريات الفرعية:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.



85

المصدر: وثائق الشركة مديرية المالية و المحاسبة الشركة الإفريقية للزجاج.

وفيما يلي شرح للشكل السابق الذي يحتوي على الإدارات التالية⁽¹⁾:

الفرع الأول: المديرية العامة

وتشمل مايلي:

أولاً: المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للشركة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى الشركة لتحقيقها مستقبلا و تتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع المودعين المحليين والأجانب؛
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية؛
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة؛
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة وسياستها؛
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها؛

ثانيا: السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية.

ثالثا: مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة: يشارك ويساعد في تحسين مختلف الأعمال داخل المؤسسة.

رابعا: مساعد المدير العام المكلف بالبيئة والأمن والجودة: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج.

خامسا: مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية.

سادسا: نائب المدير العام : هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام كإمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين، العمل بالتنسيق مع جميع المديريات.

سابعا: المسؤول التجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر بالمديرية العامة بحيث يضع مخططان البيع والتسويق، ويضع الإستراتيجية الخاصة بها وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات.

ثامنا: مسؤول التسويق: يقوم بإعداد المخططات التسويقية ورفع التقارير إلى المديرية العامة.

⁽¹⁾ من وثائق الشركة المحصل عليها من مديرية الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مديرية الإمداد والصيانة

مشكلة من الأقسام التالية:

أولاً: قسم الإسناد والمشتريات: تقوم بشراء المادة الأولية وقطع الغيار الصناعية، من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

ثانياً: قسم الصيانة: ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية.

الفرع الثالث: مديرية المالية و المحاسبة

تتولى تسجيل العمليات الصادرة يومياً، إضافة إلى تحضير الميزانية الافتتاحية و الختامية للمؤسسة، إضافة إلى القيام بمجموعة من المهام نذكر منها:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة؛
- توفير مختلف اللوازم المالية و الإدارية و تسيير مختلف مداخل الشركة و تكاليف الإنتاج؛
- يشرف عليها رئيس مصلحة المحاسبة والمالية والذي يتولى تسيير وتوزيع المهام بين رؤساء الوحدات التابعة له ومراقبة السجلات وكتابات المحاسبة قبل الأعمال المحاسبية كإعداد الميزانية، ويعمل تحت إشراف كل من:

أولاً: محاسبة المواد: ومهامها هي:

- التسجيل المحاسبي لحركة المخزونات مع العلم انه يوجد في الشركة 11 مخزن؛
- تسجيل القيد الخاص بدخول أو خروج البضاعة و المنتجات؛
- إعداد تكلفة شراء المادة الأولية سواء كانت محلية أو أجنبية.

ثانياً: أمين الخزينة: ومن مهامه:

- إعداد الوثائق المحاسبية الخاصة بالتدفقات النقدية مثل الحصول على الإيرادات وتسديد النفقات؛
- السهر على تطبيق القانون الداخلي للشركة؛
- مسك كل الدفاتر المتعلقة بالمدخلات والمخرجات.

ثالثا: محاسبة الخزينة: ومهامها هي:

- التسجيل المحاسبي لمختلف التدفقات النقدية (الصندوق، البنك)؛
- إعداد المقاربة البنكية في نهاية الشهر؛
- القيام بعمليات الجرد السنوي.

رابعا: محاسبة الزبائن والموردين: ومهامها هي:

- التسجيل اليومي لعمليات البيع (الفواتير) في سجل خاص برقم الأعمال؛
- تسجيل عمليات الشراء و البيع في اليومية؛
- إعداد وثيقة الرسم على القيمة المضافة بالنسبة للمبيعات و المشتريات.
- **خامسا: مسؤول الاستثمارات:** ومن مهامه:
- إعداد الاهتلاكات في نهاية الدورة؛
- التسجيل في السجلات القانونية المدموغة من رئيس المحكمة لكل العمليات التي يقوم بها.

الفرع الرابع: مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

وحدة الزجاج السائل.

وحدة الزجاج الأمني.

وحدة ومعالجة وإنتاج المواد الأولية.

الفرع الخامس: مديرية الموارد البشرية: تهتم بتطبيق سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين وتتمثل مهامها في:

أولا: الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين.

ثانيا: متابعة وتسيير كل ما له صلة بالجانب البشري والمهني للشركة.

ثالثا: إعداد مخططات التكوين ومتابعته.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من العمال بالشركة الإفريقية للزجاج، في هذا السياق سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الذي يسمح برسم مسار الجانب التطبيقي موضحين مجتمع وعينة الدراسة مع تحديد أدوات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحديد مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، ويتكون مجتمع دراستنا من المجال البشري الذي أشرنا إليه سابقا والمتكون من 242 عامل.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه العينة والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة وهذا ما قمنا به في بحثنا هذا، حيث تم اختيار العينة المستهدفة وفق أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، وذلك نظرا لاستحالة المسح الشامل وكثرة العمال وضيق وقت الدراسة، وقد اعتمدنا على نسبة (15.81%) من المجتمع الأصلي، أي 68 عامل المتكونة من 10 إطارات، 08 أعوان التحكم، 50 عامل تنفيذ.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك لكون الاستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات ولقياس المتغيرات المرغوب دراستها. كما أن أول خطوة في تصميم الاستبانة هي إعداد المقدمة والتي تضم عنوان الدراسة وكيفية الإجابة مع التأكيد على سرية المعلومات، فالغرض منها هو خدمة البحث العلمي، وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

تم بناء استمارة الأسئلة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة، وقد تضمنت هذه الإستبانة

ثلاث محاور والمتمثلة في انظر الملحق رقم (01):

أولاً: محور البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين: والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية والوظيفة).

ثانياً: محور الاتصال الداخلي: يحتوي على متغيرات تتعلق بالاتصال الداخلي ويحتوي على (15) عبارة مقسمة إلى ثلاث أبعاد وهي كما يلي:

1- عناصر الاتصال الداخلي: ويشمل (05) عبارات من العبارة 1 إلى العبارة 5.

2- أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل: ويشمل (05) عبارات من العبارة 6 إلى العبارة 10.

3- وسائل الاتصال الداخلي المستعملة: ويشمل (05) عبارات من العبارة 11 إلى العبارة 15.

ثالثاً: محور الرضا الوظيفي: وهو خاص بالرضا الوظيفي والذي يحتوي على (08) عبارات من العبارة 16 إلى 23.

وقد استخدم مقياس ليكرث المتدرج، ذو الأبعاد الخمسة لقياس درجة الاستجابة لكل محور من محاور الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): توزيع ليكرث الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5+	4+	3+	1+

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

ويعني الصدق أن يقيس الاختبار ما وضع فعلا لقياسه، ومن أجل التأكد من صدق الاستبانة تم الاعتماد على الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) ، ثم حساب معامل الارتباط برسون، وذلك للوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة والوقوف على مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية التي تنتمي إليها.

أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين).

للتأكد من صدق الإستبيان تم عرض محتواها على مجموعة من الأساتذة والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست- جيجل من أجل مراجعتها وإبداء آرائهم، فمنهم من قدم مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون استمارة الإستبيان، وذلك بإعادة تكيف الأسئلة بالفرضيات، في حين البعض الآخر قدم اقتراحات بتقليص عدد أسئلتها وتبسيطها حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها دون ملل، من خلال هذا التحكيم تم تعديل مجموعة من العبارات وحذف بعضها وذلك للوصول للتصميم النهائي للإستبانة. والجدول التالي يوضح صدق المحكمين:

الجدول رقم(04): الأساتذ المشرفون على التحكيم الظاهري للإستبيان

القسم	الرتبة	الأساتذة المحكمين
علوم التسيير	أستاذ مساعد.....(أ)	مناد إدر
علوم التسيير	أستاذ مساعد.....(أ)	برحال عبد الوهاب
علوم تجارية	أستاذ مساعد.....(أ)	بوالعسل سامية
علوم تجارية	أستاذ مساعد.....(أ)	زعباط عز الدين
علوم التسيير	أستاذ مساعد.....(أ)	نجيمي عيسى
علوم التسيير	أستاذ مساعد.....(أ)	حمودة نسيم

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانياً: الصدق الداخلي لفقرات الإستبانة (الصدق البنائي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأهداف الدراسة تم توزيع الإستبانة على عينة تجريبية البالغة (8) عمال بنسبة 10%، وذلك بحساب معاملات ارتباط برسون لمحاور الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط برسون بين عبارات أبعاد محور الاتصال الداخلي والدرجة الكلية للمحور.

أبعاد المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى المعنوية (الدلالة)
عناصر الاتصال الداخلي	01	0.612	0.000
	02	0.687	0.000
	03	0.199	0.103
	04	0.589	0.000
	05	0.212	0.082
أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل	06	0.535	0.000
	07	0.521	0.000
	08	0.601	0.000
	09	0.606	0.000
	10	0.772	0.025
وسائل الاتصال الداخلي المستعملة	11	0.553	0.000
	12	0.639	0.000
	13	0.407	0.001
	14	0.605	0.000
	15	0.673	0.000

قيمة (r) الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية تساوي 29

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور الاتصال الداخلي، هي قيم تتراوح بين 0.199 و 0.772 وكلها موجبة ودالة إحصائياً، وأن أغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدالة 0.05 وهذا ما يدل على أن إجابات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وهو ما بين دقة الصدق الداخلي لهذه العبارات.

الجدول رقم (06) معاملات الارتباط برسون بين عبارات محور الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمحور.

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى المعنوية (الدلالة)
الرضا الوظيفي	16	0.483	0.000
	17	0.697	0.000
	18	0.718	0.000
	19	0.554	0.000
	20	0.523	0.000
	21	0.745	0.000
	22	0.604	0.000
	23	0.653	0.000

قيمة (r) الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية تساوي 29

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن اغلب القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي هي قيم تتراوح بين 0.483 و 0.745 وكلها موجبة مما يدل أن العبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وهو ما بين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الإستبانة تم قياس معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى، والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (07) معامل ألفا كرونباخ لكل محور

الترتيب	معامل ألفا كرونباخ	محاور أداة الدراسة
1	0.80	محور الاتصال الداخلي
2	0.777	محور الرضا الوظيفي
/	0.768	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن معامل الثبات قد بلغ (0.80) لمحور الاتصال الداخلي وبلغ (0.777) لمحور الرضا الوظيفي، وأن معامل ثبات أداة الدراسة ككل بلغ (0.868) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات النتائج التي يفسرها تطبيق أداة الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لا بد أن كل بيان أو معلومة تحتاج إلى تحليل ويتوقف هذا التحليل على وجود أساليب تسمح بالوصول إلى حقائق تعكس موضوع الدراسة، وتكون معبرة وبناء على هذا تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

(Social, Science package for Statistic)

والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (spss)، والذي يستعان به لترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وكذلك Microsoft Excel لعرض بعض الأشكال.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

أولاً: المدى: يستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في المحورين الثاني والثالث من الإستبانة، وذلك بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4=1-5) ، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الكلية الصحيحة؛ أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

الجدول رقم (08): إجابات الأسئلة ودلالاتها

المستوى	الرمز	المتوسط	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	عالية
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) بالنسبة لمحوري الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وهو يمثل المستوى المنخفض جدا للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي على التوالي.

- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) بالنسبة لمحوري الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي وهو يمثل المستوى المنخفض للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) بالنسبة لمحوري الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وهو يمثل المستوى المتوسط للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) بالنسبة لمحوري الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وهو يمثل المستوى العالي للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) بالنسبة لمحوري الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وهو يمثل المستوى العالي جدا للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية: تستخدم للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها اتجاه المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.

ثالثا: المتوسط الحسابي: يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي)، ويساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

ويحسب بالصيغة التالية:

$$U = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد العينة

xi: وزن الخيارات في أداة الدراسة

N: مجموع أفراد المجتمع ويقدر بـ 68 عاملا.

رابعا: معامل الارتباط برسون: من أجل تبيان درجة عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي)، ويعطى بالصيغة التالية:

$$r = \frac{cov(x,y)}{\delta x y}$$

حيث أن:

Cov(x,y): التباين المشترك المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) والمتغير تابع الرضا الوظيفي لدى العاملين.

δx : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

δy : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

خامسا: معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الإستبانة ويقصد بهذه الأخيرة إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد تطبيق الإستبانة على نفس الأفراد وللتحقق من ثبات الإستبانة تم حساب الثبات الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (spss)، كما يستخدم لقياس ثبات الإستبانة من ناحية الاتساق الداخلي لعبارة الإستبانة.

سادسا: الانحراف المعياري: من أجل التعرف على مدى إنحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية و الفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي.

ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الفرعية والرئيسية فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركز الإجابات وينخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح يعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها)، (أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الإجابات وتشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط المرجح.

ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{X})^2}{N}}$$

حيث أن:

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5

U : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبانة ومحاورها الرئيسية.

N : مجموع عينة الدراسة وتقدر ب 68 عاملا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة الاتصال الداخلي المطبق في الشركة محل الدراسة، وكيف يؤثر على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين فيها ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للاستبانة والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، ومحور الاتصال الداخلي ومحور الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

للتعرف أكثر على أفراد العينة تم توزيعها على حسب متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الإقدمية المهنية، الوظيفة.

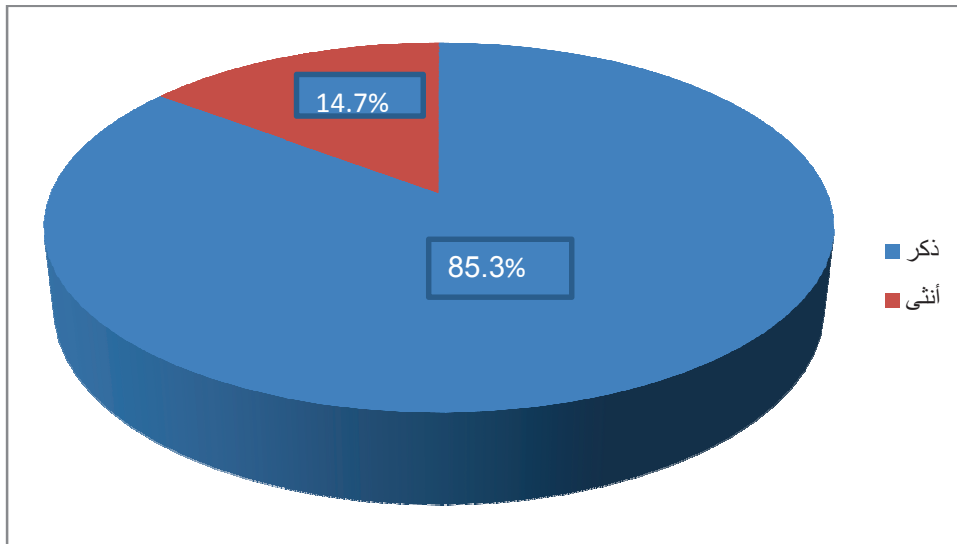
أولاً: **الجنس:** فيما يلي عرض توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس مع توضيح النسب المئوية.

الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	58	85.3
أنثى	10	14.7
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق: يظهر من خلا الجدول رقم (09) والشكل رقم (19) أن معظم أفراد العينة ذكور، حيث تقدر نسبتهم بـ 85.3% بينما نلاحظ أن فئة الإناث تقدر بنسبة 14.7% ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة والتي

تعتمد في معظم مراحل إنتاجها على الجهد العضلي والذي يتوفر لدى الذكور، وهذا راجع للطبيعة الفيزيولوجية لهم حيث تشغل فئة الإناث المناصب الإدارية.

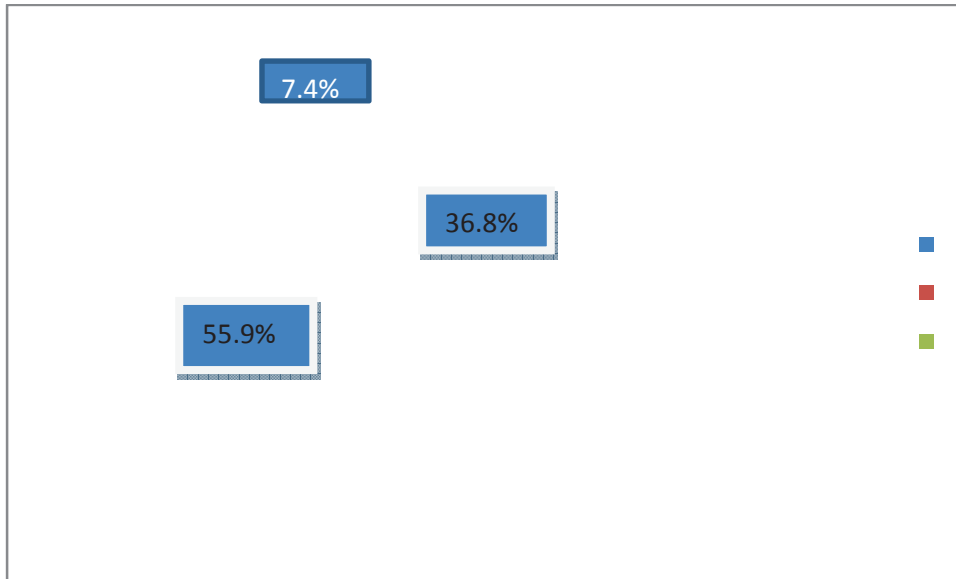
ثانيا: السن: فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية%	التكرار	فئة العمر
36.8	25	من 20 إلى 34 سنة
55.9	38	من 35 إلى 49 سنة
7.4	5	50 سنة فأكثر
100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

الشكل رقم (20): نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق: يظهر من الجدول رقم (10) والشكل رقم (20) أن الفئة التي تمتد أعمارها ما بين [35 سنة إلى 49 سنة] تمثل أكبر نسبة وهي تقدر بـ 55.9% تليها الفئة العمرية من [20 إلى 34 سنة] تقدر بنسبة 36.8%، ويرجع هذا إلى قدم الشركة من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا يدل على أن هذه الشركة تمتلك

عمال لديهم خبرة في العمل وفعالية في استخدام المعدات خاصة الآلات القديمة التي لازالت تعتمد عليها في الإنتاج، تليها الفئة التي أعمارها 50 سنة وأكثر والتي تقدر بنسبة ضئيلة جدا تساوي 7.4%.

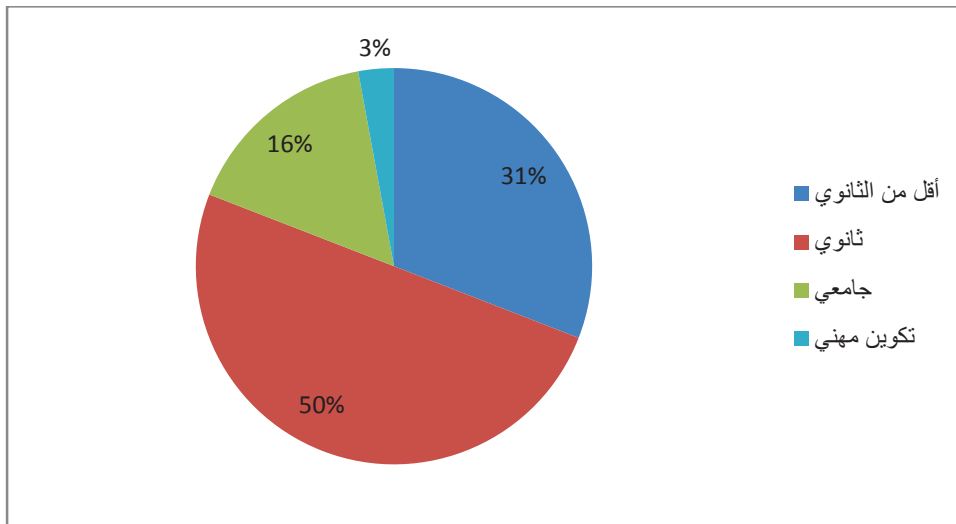
ثالثا: المستوى التعليمي : فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي مع توضيح تكرار النسب المئوية.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
30.9	21	أقل من الثانوي
50	34	ثانوي
16.2	11	جامعي
2.9	2	تكوين مهني
100	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

الشكل رقم (21): نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق: تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) والشكل رقم (21) أن المستوى التعليمي للعمال الأكثر أغلبية هو المستوى الثانوي وذلك بنسبة تقدر ب 50%، يليه المستوى أقل من الثانوي بنسبة 30.9% ثم يليه المستوى الجامعي بنسبة 16.2% وأخيرا مستوى التكوين المهني بنسبة ضئيلة جدا تساوي 2.9% وهي نسبة

ضئيلة مقارنة بالمستويات الأخرى، وذلك يرجع إلى طبيعة النشاط الإنتاجي للشركة الذي لا يتطلب مستوى علمي للقيام بالأعمال الموكلة إليهم في ورشات الإنتاج.

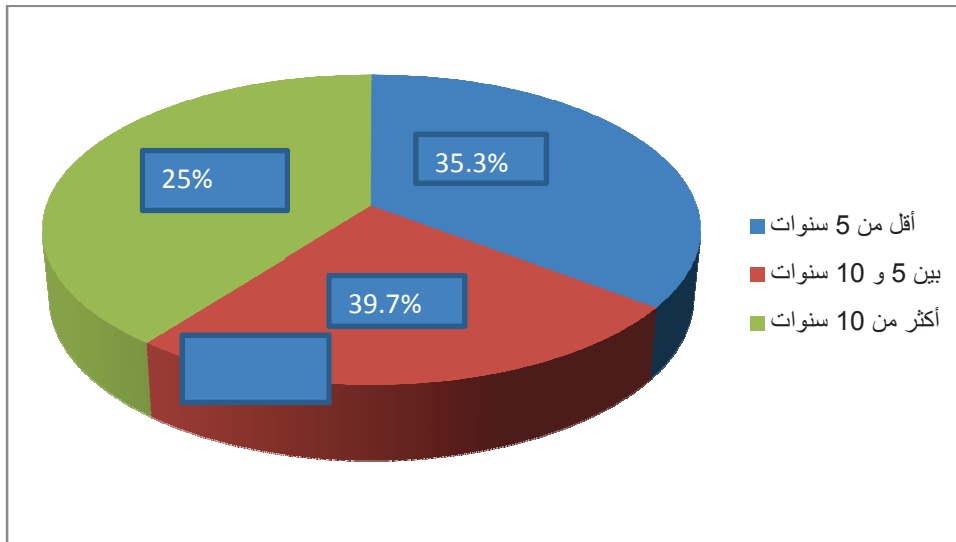
رابعاً: الأقدمية المهنية: فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية مع توضيح التكرار والنسبة المئوية.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	24	35.3
بين 5 و 10 سنوات	17	25
أكثر من 10 سنوات	27	39.7
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

الشكل رقم (22): نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق:

يوضح الجدول رقم (12) والشكل رقم (22) أن هناك تقارب بين فئتي العينة أكثر من 10 سنوات والفئة أقل من 5 سنوات بنسب قدرت بـ 39.7% و 35.3% ثم تأتي الفئة بين 5 و 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 25% ومنه نستنتج أن العمال يملكون خبرات في مجال عملهم باعتبار أنهم قضوا فترات طويلة فيه.

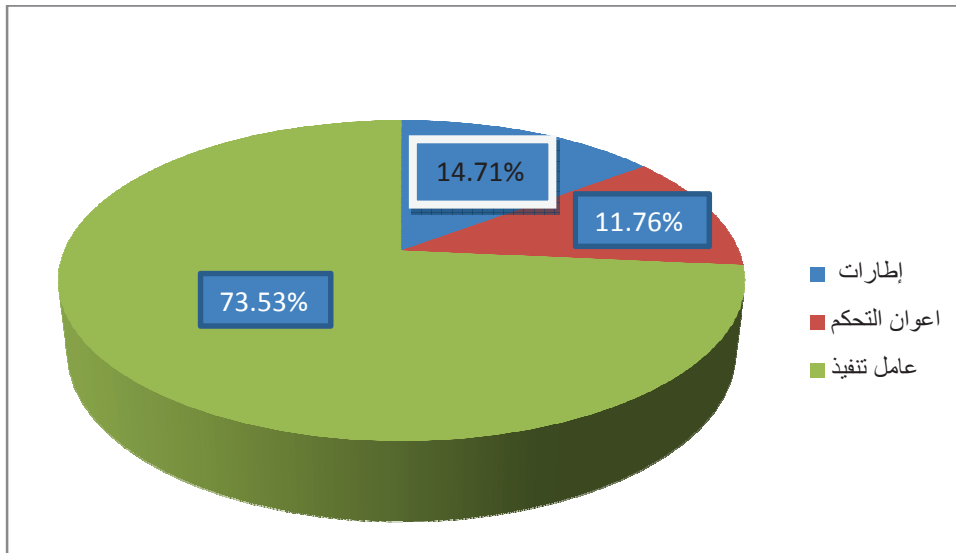
خامسا: الوظيفة: في مايلي عرض توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
إطارات	10	14,71
أعوان التحكم	08	11,76
عامل تنفيذ	50	73,53
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات spss

الشكل رقم (23): نسبة توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق:

يوضح الجدول رقم(13) والشكل رقم (23) أن وظيفة العمال الأكثر غالبية في الشركة هم عمال التنفيذ بنسبة تقدر ب 73,53% ثم تليها الإطارات بنسبة تقدر ب 14,71%، وتأتي في المرتبة الأخيرة أعوان التحكم بنسبة 11,76% وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور الاتصال الداخلي

تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على واقع الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج، وكذا التعرف على تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من عمال الشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح- الطاهير.

وفي هذا المطلب سنتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ودرجة التقدير لإجابات أفراد العينة.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعدها عناصر الاتصال الداخلي

في هذا الجزء يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي (بعد) الاتصال الداخلي، والمتمثل في بعد عناصر الاتصال الداخلي وهذا عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة التقدير لعبارات بعد عناصر الاتصال الداخلي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عناصر الاتصال الداخلي

رقم العبارة	درجة الاستجابة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
	النسبة	غير النسبة			
Q 1	ت	05	3.01	1.086	متوسطة
	%	7.4			
Q 2	ت	02	3.15	1.055	متوسطة
	%	2.9			
Q 3	ت	05	2.59	1.149	منخفضة
	%	7.4			
Q 4	ت	07	3.04	1.149	متوسطة
	%	10.3			
Q 5	ت	18	3.62	1.185	عالية
	%	26.57			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد عناصر الاتصال الداخلي					
3.082					
0.608					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ترتيب عبارات بعد عناصر الاتصال الداخلي تنازليا من أعلى درجة إلى أقل كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (05) " التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بينك وبين رئيسك" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.62) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير عالية والتي تقع ضمن الفئة الرابعة، أي من [3.41 إلى 4.20]، من سلم ليكرت الخماسي أي أن أفراد العينة يوافقون على أن التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بينهم وبين رئيسهم، وهذا ما يقابل الخيار أوافق، وانحراف معياري قدر بـ (1.185) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) " تنشر المعلومات بسرعة في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.15) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الثالثة من [2.16 إلى 3.40] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن المعلومات تنتشر بسرعة في المؤسسة وهذا ما يقابل الخيار أوافق. ونلاحظ أن الانحراف المعياري قدر بـ (1.055) وهو أكبر من الواحد الصحيح، ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) " المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين جيدة وكافية"، بمتوسط حسابي يساوي (3.04) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الثالثة من [2.61 إلى 3.40] من سلم ليكرث الخماسي؛ أي أن العينة غير موافقين على أن المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين جيدة وكافية، وذلك بانحراف معياري قدر بـ (1.149) وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (01) " هناك تبادل للمعلومات بسرعة في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.01) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الثالثة من [2.61 إلى 3.40] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن أفراد العينة غير موافقين على أن هناك تبادل للمعلومات في المؤسسة بسرعة وهذا بانحراف معياري يساوي (1.086) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد الدراسة.

- وتأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (03) " تتلقى صعوبة أثناء اتصالك مع رئيسك المباشر" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.59) وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير منخفضة والتي تقع ضمن الفئة الثانية من [1.80 إلى 2.60] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن أفراد العينة غير موافقين على مضمون العبارة، وذلك بانحراف معياري يساوي (1.149) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

يوضح الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها عناصر الاتصال الداخلي، حيث نلاحظ أن معظم إجاباتهم كانت موافقة على سهولة انسياب وانتشار المعلومات داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.082) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة (03) من [2.61 إلى 3.40] من سلم ليكرث الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ (0.608) بمعنى أن العبارات متجانسة في هذا البعد أي أن درجة التشتت ضعيفة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات

البعد تتقارب في متوسط حسابها إذ هو محصور بين [2.59 و 3.62] بمعامل انحراف أقل من الواحد الصحيح، أي أن إجابات الأفراد كانت متجانسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد أسلوب الاتصال الداخلي

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي (بعد) أسلوب الاتصال الداخلي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل.

رقم العبارة	درجة الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
	النسبة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
Q6	ت	8	49	04	06	01	3.84	0.803	عالية
	%	11.8	72.1	5.9	8.8	1.5			
Q7	ت	3	14	13	22	16	2.50	0.191	منخفضة
	%	4.4	20.6	19.1	32.4	23.5			
Q8	ت	03	21	24	11	09	2.97	1.092	متوسطة
	%	4.4	30.9	35.3	16.2	13.2			
Q9	ت	7	33	10	14	04	3.37	1.105	متوسطة
	%	10.3	48.5	14.7	20.6	5.9			
Q10	ت	1	20	15	26	06	2.76	1.024	متوسطة
	%	1.5	29.4	22.1	38.2	8.8			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل									
المتوسط الحسابي 3.082 والانحراف المعياري 0.627									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول يمكن ترتيب عبارات بعد أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (06) " في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فوراً برؤسائك"، بمتوسط حسابي قدر بـ (3.84) أي أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير عالية، والتي تقع ضمن الفئة الرابعة من [3.41 إلى 4.20] من سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل إلى أن العمال يتصلون برؤسائهم في حالة مواجهتهم لمشكل ، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لهذه العبارة يساوي (0.803) وهو أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) " تتصل بالرؤساء عن طريق التسلسل الإداري" بمتوسط حسابي يساوي (3.37) أي أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الثالثة أي من [2.61 إلى 3.40] من سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق أي أن العمال يتصلون بالرؤساء عن طريق التسلسل الإداري، ونلاحظ أن الانحراف المعياري قدر بـ (1.105) وهو أقل من الواحد الصحيح، وهذا ما يعني انه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (08) " علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.97) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قدر بـ (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الثالثة أي من [2.61 إلى 3.40] من سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد أي أنهم محايدين بالنسبة للعلاقة مع الرئيس خارج المؤسسة، ونلاحظ أن الانحراف المعياري قدر بـ (1.092) وهو أكبر من الواحد الصحيح.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (10) " تتصل برؤسائك أثناء أوقات الاستقبال فقط"، بمتوسط حسابي قدر بـ (2.76) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قدر بـ (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الثالثة أي من [2.61 إلى 3.40] من سلم ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار غير موافق وهو ما يفسر انخفاض المتوسط الحسابي إلى أقل من (03) أي أن أفراد العينة لا يتصلون برؤسائهم أثناء أوقات الاستقبال فقط ونلاحظ أن الانحراف المعياري يقدر بـ (1.024) وهو أقل من الواحد الصحيح أي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (07) " تلتقي برئيسك خارج المؤسسة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.50) وهو أقل من الوسط الفرضي بدرجة تقدير منخفضة والتي تقع ضمن الفئة الثانية أي من [1.80 إلى 2.60] من سلم ليكرت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار غير موافق أي أن العمال لا يلتقون برئيسهم

خارج المؤسسة ونلاحظ أن الانحراف المعياري يقدر بـ (1.024) وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

يوضح الجدول رقم (15) إجابات أفراد العينة لبعده أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل، حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد تبين استعمالهم للاتصال الرسمي وغير الرسمي، بمتوسط قدره (3.082) أي مستوى تقدير متوسطه وذلك بانحراف معياري قدره (0.62) بمعنى أن العينة متجانسة في إجاباتها.

الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعد وسائل الاتصال الداخلي المستعملة

يتم في هذا الجزء تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي للاتصال الداخلي والمتمثل في بعد وسائل الاتصال الداخلي، وهذا عن طريق حساب التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بوسائل الاتصال الداخلي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد وسائل الاتصال الداخلي

رقم العبارة	درجة الاستجابة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير		
	النسبة	غير موافق بشدة				موافق بشدة	غير موافق بشدة
Q 11	ت	01	2.25	1.111	منخفضة		
	%	1.5				21	22
Q 12	ت	07	2.74	1.229	متوسطة		
	%	10.3				12	19
Q 13	ت	09	3.60	1.108	عالية		
	%	13.2				6	6
Q 14	ت	10	3.26	1.265	متوسطة		
	%	14.7				07	16
Q 15	ت	05	2.84	1.217	متوسطة		
	%	7.4				10	21
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لوسائل الاتصال الداخلي.							
متوسطة							
0.784							
2.938							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يمكن ترتيب عبارات بعد وسائل الاتصال الداخلي المستعملة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (13) " تصل القرارات الصادرة عن الرؤساء عن طريق الوثائق المكتوبة والمنشورات" بمتوسط حسابي قد بلغ 3.60 أي أكبر من الوسط الفرضي المقدر ب (03) بدرجة تقدير عالية والتي تقع ضمن الفئة الرابعة أي من [3.41 إلى 4.20] والتي تشير إلى الخيار موافق أي أن أفراد العينة تصلهم القرارات من الرؤساء عن طريق الوثائق المكتوبة والمنشورات ونلاحظ أن الانحراف المعياري يقدر ب (1.108)، وبالتالي هناك تشتت في إجابات أفراد العينة لأنه أكبر من الواحد الصحيح.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (14) " لدى المؤسسة وسائل حديثة (انترنت، انترانت)" بمتوسط حسابي قدر ب (3.26) أي أكبر من الوسط الفرضي المقدر ب (03) بدرجة تقدير متوسط والتي تقع ضمن الفئة الرابعة أي من [3.41 إلى 4.20] والتي تشير إلى الخيار موافق، أي أن الأفراد يوافقون على وجود وسائل حديثة (انترنت، انترانت) ونلاحظ أن الانحراف المعياري قدر ب (1.265) ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي المرتبة الثالثة العبارة رقم (15) " يعد انترانت المؤسسة وسيلة لنشر وتبادل المعلومات"، وقدر المتوسط الحسابي لها ب (2.84) أي أقل من الوسط الفرضي المقدر ب (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الرابعة أي من [3.14 إلى 4.20] والتي تشير إلى الخيار غير موافق أي أن الانترنت لا يعد وسيلة لنشر وتبادل المعلومات، ونلاحظ أن الانحراف المعياري يقدر ب (1.217) وهو أكبر من الواحد الصحيح وهذا ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة والرابعة العبارة رقم (12) " المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (الهاتف والمقابلات) تتصف بالدقة البالغة"، بمتوسط حسابي يساوي (2.74) وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر ب (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الرابعة أي من [3.14 إلى 4.20] والتي تشير إلى الخيار محايد وغير موافق بنسبتين متساويتين على التوالي (27.9 - 27.9) ونلاحظ الانحراف المعياري قدر ب (1.229) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (11) " تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال" بمتوسط حسابي (2.25) وهو أقل من الفرضي المقدر المقدر بـ (03) بدرجة تقدير منخفضة والتي تقع ضمن الفئة الثانية أي من [1.80 إلى 2.60] والتي تشير إلى الخيار غير موافق أي أن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية مع العمال، ونلاحظ أن الانحراف المعياري قدر بـ (1.111) وهو أكبر من الواحد أي وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

يوضح الجدول رقم (16) إجابات أفراد العينة لبعده وسائل الاتصال المستعملة، حيث نلاحظ أن أفراد العينة غير موافقون على وجود تنوع في الوسائل المستعملة للاتصال بدرجة تقدير متوسطة، وذلك بمتوسط قيمته (2.938) وانحراف معياري قدره (0.784) بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد، كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة على عبارات البعد تتقارب في متوسطاتها، إذ هو محصور بين [2.25 و 3.60] بمعامل انحراف ضعيف بمعنى أن إجابات الأفراد كانت متجانسة ماعدا العبارات (11) و (12) و (15)، حيث كان متوسط حسابها (2.25) و (2.74) و (2.84) على التوالي بمعنى أن الشركة لا تستعمل الوسائل السمعة البصرية للتعريف عن مهامها بل تستعين بوسائل أخرى منها المكتوبة والشفوية.

الفرع الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الكلي للاتصال الداخلي

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لأبعاد الاتصال الداخلي والمحور الكلي المتمثل في الاتصال الداخلي وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاتصال الداخلي والمحور الكلي.

الأبعاد الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	محور الاتصال الداخلي
عناصر الاتصال الداخلي.	3.082	0.608	متوسطة	
أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل.	3.088	0.627	متوسطة	
وسائل الاتصال الداخلي المستعملة.	2.938	0.784	متوسطة	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال الداخلي.	3.036	0.574	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ (3.036) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) ، بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الثالثة من [2.25 إلى 3.77] وهذا ما يعكس قبول الأفراد لعبارات الاتصال الداخلي، وذلك بانحراف معياري قدر بـ (0.574) وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي

في هذا الجزء يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي، وهذا عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير لعبارات الرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا

الوظيفي

رقم العبارة	درجة الاستجابة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
	النسبة	غير موافق بشدة			
Q 16	ت	03	1.74	1.087	منخفضة جدا
	%	4.4			
Q 17	ت	02	1.87	1.064	منخفضة
	%	2.9			
Q 18	ت	03	2.09	1.156	منخفضة
	%	4.4			
Q 19	ت	18	3.97	0.914	عالية
	%	26.5			
Q 20	ت	19	4.01	1.938	عالية
	%	27.9			
Q 21	ت	03	2.88	1.044	متوسطة
	%	4.4			

محور الرضا الوظيفي

عالية	1.000	3.50	04	07	14	37	06	ت	Q
			5.9	10.3	20.6	54.4	8.8	%	22
متوسطة	1.089	3.35	05	10	16	30	07	ت	Q
			7.4	14.7	23.5	44.1	10.3	%	23
متوسطة	0.648	2.926	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للاتصال الداخلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول يمكن ترتيب عبارات الرضا الوظيفي تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (20) "توجد علاقات ودية بين الزملاء في العمل" بمتوسط حسابي قدره (4.01) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير عالية والتي تنتمي إلى الفئة الرابعة من [3.41 إلى 4.20] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن أفراد العينة موافقون على مضمون العبارة، وهذا يشير إلى الخيار موافق بانحراف معياري قدر بـ (1.938) وهو أكبر من الواحد الصحيح، وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (19) " تتلقى المساعدة والتعاون مع الزملاء أثناء أداء الأعمال" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.97) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير عالية تنتمي إلى الفئة الرابعة من [3.41 إلى 4.20] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن أفراد العينة يتلقون المساعدة والتعاون مع الزملاء، وهو ما يشير إلى الخيار موافق بانحراف معياري يساوي (0.914)، وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (22) "علاقتك مع المشرف ودية" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.50) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير عالية والتي تنتمي إلى الفئة الرابعة من [3.41 إلى 4.20] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن أفراد العينة علاقتهم مع المشرف ودية وهو ما يقابل الخيار موافق، وقد انحراف المعياري لهذه العبارة بـ (1.000) وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (23) " يتيح لك المشرف فرصة إبداء رأيك" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.35) وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03) بدرجة تقدير متوسطة والتي تقع ضمن الفئة الثالثة

من [2.59 إلى 3.62] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن أفراد العينة يتيح لهم المشرف فرصة إبداء رأيهم وهو ما يشير إلى الخيار موافق بانحراف معياري قدر ب (1.089)، وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (21) " نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب" بمتوسط حسابي قدر ب (2.88) وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر ب (03)، بدرجة تقدير متوسطة والتي تنتمي إلى الفئة الثالثة من [2.59 إلى 3.62] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن أفراد العينة محايدون لنمط الإشراف المطبق في المؤسسة، بانحراف معياري قدر ب (1.044) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (18) "أنت راضٍ عن الخدمات الاجتماعية" بمتوسط حسابي قدر ب (2.09) وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر ب (03) بدرجة تقدير منخفضة والتي تنتمي إلى الفئة الثانية من [1.80 إلى 2.60] من سلم ليكرث الخماسي أي أن أفراد العينة غير راضون على الخدمات الاجتماعية المقدمة وهذا يشير إلى الخيار غير موافق بانحراف معياري قدر ب (1.156)، وهو أكبر من الواحد مما يدل على تشتت في إجابات أفراد العينة.

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة (17) " هناك حوافز إضافية تطبقها المؤسسة" بمتوسط حسابي يساوي (1.87) وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر ب (03) بدرجة تقدير منخفضة والتي تنتمي إلى الفئة الثانية من [1.81 إلى 2.60] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن أفراد العينة غير موافقون على وجود حوافز إضافية في المؤسسة وهو ما يشير إلى الخيار (غير موافق بشدة)، بانحراف معياري قدر ب (1.064) وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- تأتي في المرتبة الثامنة والأخيرة العبارة رقم (16) " الأجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتك" بمتوسط حسابي قدر ب (1.74)، وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر ب (03) بدرجة تقدير منخفضة جدا، والتي تنتمي إلى الفئة الأولى من [1 إلى 1.8] من سلم ليكرث الخماسي، أي أن أفراد العينة غير موافقين بشدة على أن الأجر الذي يحصلون عليه يسد احتياجاتهم بانحراف معياري قدر ب (1.087)، وهو أكبر من الواحد مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

يوضح الجدول رقم (18) إجابات أفراد العينة لمحور الرضا الوظيفي، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ (2.92) وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر بـ(03) بدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري قدر بـ (0.648) أي أن العينة متجانسة في هذا المحور، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور تتقارب في متوسط حسابها إذ هو محصور بين [1.74 و 4.01] بمعامل انحراف أقل من الواحد ما عدا العبارات رقم (16)، (17)، (18)، (21) على التوالي، حيث كان متوسط حسابها (1.74)، (1.87)، (2.09)، (2.88) على التوالي، بمعنى الشركة لا تقدم اجر كافٍ لعمالها ولا تعتمد على الحوافز الإضافية، كما أن نمط الإشراف المطبق في المؤسسة غير مناسب لعمالها.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

للتعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، تم استخدام معامل الارتباط لاختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

1- اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "تؤثر عناصر الاتصال الداخلي إيجابا على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر".

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (r) لمعرفة طبيعة العلاقة بين بعد عناصر الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وبناء على ذلك تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

إذا كان معامل الارتباط محصور بين:

$$0.01 < (r) < 0.03 \leftarrow \text{درجة التأثير ضعيفة.}$$

$$0.31 < (r) < 0.69 \leftarrow \text{درجة التأثير متوسطة.}$$

$$0.70 < (r) < 0.99 \leftarrow \text{درجة التأثير قوية.}$$

وكانت نتائج اختبار الفرضية الأولى كما يلي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	Sig
الفرضية الأولى	0.604	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن هناك علاقة موجبة ومتوسطة بين عناصر الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الأولى: "تؤثر عناصر الاتصال الداخلي إيجاباً على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير".

2- اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على انه: "يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل إيجاباً على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير"

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (r) لمعرفة طبيعة العلاقة بين أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل والرضا الوظيفي، وبناء على ذلك تم اعتماد قاعدة القرار التالية:
إذا كان معامل الارتباط محصور بين:

$0.01 < (r) < 0.03$ ← درجة التأثير ضعيفة.

$0.31 < (r) < 0.69$ ← درجة التأثير متوسطة.

$0.70 < (r) < 0.99$ ← درجة التأثير قوية.

وكانت نتائج اختبار الفرضية الثانية كما يلي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	Sig
الفرضية الثانية	0.518	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن هناك علاقة موجبة ومتوسطة بين أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل والرضا الوظيفي، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الثانية: "يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل إيجاباً على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير".

2- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن: "تؤثر وسائل الاتصال الداخلي المستعملة إيجاباً على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير".

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (r) لمعرفة طبيعة العلاقة بين بعد وسائل الاتصال الداخلي المستعملة والرضا الوظيفي.

وبناء على ذلك تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

إذا كان معامل الارتباط محصور بين:

$$0.01 < (r) < 0.03 \leftarrow \text{درجة التأثير ضعيفة.}$$

$$0.31 < (r) < 0.69 \leftarrow \text{درجة التأثير متوسطة.}$$

$$0.70 < (r) < 0.99 \leftarrow \text{درجة التأثير قوية.}$$

وكانت نتائج اختبار الفرضية الثالثة كما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	Sig
الفرضية الثالثة	0.607	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن هناك علاقة موجبة و متوسطة بين وسائل الاتصال الداخلي المستعملة والرضا الوظيفي وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الثالثة: "تؤثر وسائل الاتصال الداخلي المستعملة إيجاباً على الرضا الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير".

خلاصة

من خلال دراستنا التطبيقية هذه حاولنا إعطاء صورة على واقع الاتصال الداخلي وكيفية تأثيره على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.

من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المتمثلين في عمال الشركة الإفريقية للزجاج بتوزيع مجموعة من الاستمارات، قد توصلنا إلى الإجابة على تساؤلنا الرئيسي وهو أن هناك تأثير واضح للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد كانت الفرضيات الثلاث محققة، حيث توصلنا إلى أن أبعاد الاتصال الداخلي (عناصر، أسلوب، وسائل) تؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج.

الاستمعة

الخاتمة

يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال وخلق التنسيق بين أقسام المنظمة وكذا التنسيق بين أعمال الأفراد، وما يترتب عليه، إذ تصبح الأعمال مكتملة لبعضها البعض وليس متناقضة، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة كنظام.

والاتصال الجيد يعتبر عامل أساسي في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ويرتبط بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع الرضا، فعدم وجود علاقة جيدة بين المسؤولين والمستخدمين سيؤثر حتماً على نجاح المنظمة ومردوديتها.

يجب على أي منظمة الاهتمام بهذا العنصر لأنه يعتبر العنصر الأساسي لها، فهو بذلك يتضمن سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وفق شبكة 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 إلى التقليل من الملل والروتين الذي يكون في المنظمة.

الفرضيات.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي قمنا باختبار ثلاث فرضيات تتمثل فيما يلي:

- تؤثر عناصر الاتصال الداخلي إيجاباً على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.
- يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي إيجاباً على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.
- تؤثر وسائل الاتصال الداخلي إيجاباً على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

وهذا باستخدام معامل الارتباط (r)، وكانت نتائج الفرضية الأولى كما يلي:

بلغ معامل ارتباط الفرضية الأولى (0.604) وهو محصور بين $0.31 < r < 0.69$

وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين عناصر الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

وكانت نتائج الفرضية الثانية كما يلي:

بلغ معامل ارتباط الفرضية الثانية (0.518) وهو محصور كذلك بين $0.31 < r < 0.69$

وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

بالنسبة لنتائج الفرضية الثالثة وهي كما يلي:

بلغ معامل الارتباط (0.607) وهو محصور كذلك بين $0.31 < r < 0.69$

وهذا ما يبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين وسائل الاتصال الداخلي المستعملة والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

نتائج الدراسة

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- الاتصال الداخلي عملية لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء.
- الاتصال الداخلي عملية لحل المشاكل والخلافات وتحقيق التفاهم بين الأفراد.
- الاتصال الداخلي عملية للتعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز والأشكال المختلفة.
- إن تطور النشاط الإنساني أدى إلى إيداع التقنيات والتكنولوجيا الجديدة تلبية للحاجات المتزايدة للاتصال الداخلي والحصول على المعلومات.

وما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن الاتصال يعدّ العنصر المهم في المنظمة، إذ به يتم التحوار بين مختلف العمال والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.

- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي توجد في المنظمة، فهو الرابط بين مختلف الموارد الأخرى كما أنه أساس بقائها.
- إن إقامة علاقات صداقة بين العمال والمشرفين وتوفر سبل الاتصال الداخلي تمكن من معرفة مشاكل العمال وحلّها، واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء وذلك بوضعه في موضع تقدير، فإذا تحقق كل هذا تحقق معه الرضا فبدون الاتصال الداخلي لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى.
- يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين واستثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة.
- يؤدي الرضا الوظيفي للعاملين إلى بناء مناخ تنظيمي يسوده التعاون والثقة المتبادلة.
- يساهم الرضا الوظيفي في تقليل معدل التغيب ومعدل دوران العمل ورفع معنويات العاملين.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية.

ومن أهم نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

- تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج على عملية الاتصال الداخلي من أجل نقل وتبادل الأفكار ونقل المعارف عبر وسائل مختلفة، وهذا ما يظهر جلياً من الوسط الحسابي للعبارات 1 و 2 و 4 والمقدر ب: 3.01، 3.15، 3.04 على التوالي.
- استعمال الشركة الإفريقية للزجاج لوسائل اتصال مختلفة.
- استعمال الشركة الإفريقية للزجاج لوسائل الاتصال الداخلي، تساعدها على ربح الوقت وزيادة التنسيق بين العاملين.
- استعمال الشركة الإفريقية للزجاج أسلوب الاتصال الداخلي الرسمي وغير الرسمي، يساعدها بشكل كبير على زيادة الفعالية في اتخاذ القرار، وهذا ما يظهره الوسط الحسابي لبعده أسلوب الاتصال الداخلي والمقدرة ب 3.088.

- بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن هناك رضا بشكل عام في الشركة الإفريقية للزجاج ولكن هناك نقص في الأجر والحوافز، لهذا يجب عليها إعادة النظر فيما يخص هذا النقص.

أما فيما يخص الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- عناصر الاتصال الداخلي: توجد علاقة إرتباطية موجبة ومتوسطة بين عناصر الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الأولى بمعامل ارتباط $(r) (0.604)$.
- أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل: توجد علاقة إرتباطية موجبة ومتوسطة، بين أسلوب الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي ، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الثانية بمعامل ارتباط $(r) (0.518)$.
- وسائل الاتصال الداخلي المستعملة: توجد علاقة إرتباطية موجبة ومتوسطة بين وسائل الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الثالثة بمعامل ارتباط $(r) (0.607)$.

وما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن عناصر الاتصال الداخلي تسهل من عملية التفاعل بين العاملين مما يزيد من رضاهم في العمل، كما تفرز وسائل الاتصال من ارتفاع نسبته لدى الأفراد والأسلوب المستعمل لإيصال المعلومات والتقارير، سواء كان رسمي أو غير رسمي يساعد العمال على شعورهم بالانتماء مما يزيد رضاهم عن العمل.

الاقتراحات.

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية يمكن إدراج بعض الاقتراحات والتي تسهم في تطوير استخدام الاتصال الداخلي ووسائله، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وهذه الاقتراحات هي:

- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة؛
- تعزيز الاتصالات التفاعلية والمباشرة بين المستويات الإدارية المختلفة، والاهتمام بالتغذية العكسية لغرض الشعور بالانتماء ورفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- حسن استخدام التكنولوجيات الجديدة للاتصال والعمل على ترشيدها خدمة لأهداف المنظمة، لأن سوء استخدامها يؤدي إلى زيادة تكاليف حيازتها، وتسييرها مع انحصار الفعالية في استخدامها وعدم الحصول على النتائج الايجابية بالقدر المطلوب؛

- لقد لوحظ خلال الدراسة الميدانية أن وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة لا تزال غير موجودة بالكيفية المطلوبة، رغم أهميتها ودورها الفعال في نقل المعلومات وتحقيق التواصل بين العمال والإدارة في جميع الاتجاهات، لأنه أصبح أداة فعالة في تنظيم العمل ونقل المعلومات والأوامر والتوضيحات من المسؤولين أو إدارة المؤسسة الى العمال إلى جانب دوره الفعال في تبسيط مضمون الاتصال وخاصة لدى العمال ذوي المستوى أقل من الثانوي؛
- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت لأنها تؤثر بشكل كبير على مستوى رضا الفرد؛
- تحسين ظروف العمل المادية والوظيفية والاهتمام بتعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير الخدمات الاجتماعية، والاستماع لشكاوي العمال وحل مشكلاتهم الشخصية مع الزملاء والرؤساء، مما يسهم في تقوية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
- منح الإدارة المزيد من الحرية للعمال للاتصال ببعضهم والتعبير عن أفكارهم فهذا يؤدي إلى تغذية روحهم المعنوية.
- تحفيز العمال بتزويدهم بالمعلومات التي تحتاجونها حتى يولد لديهم الشعور بالرضا وكذا الاندماج في المنظمة.

أفاق الدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة تحت عنوان "اثر الاتصال الداخلي عن الرضا الوظيفي" يمكن في الأخير إعطاء جملة من التوصيات التي هي عبارة عن مواضيع مستقبلية قابلة للبحث والدراسة والتي تتمثل في:

- الاستقرار الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي؛
- الممارسات الإدارية وعلاقتها بالاتصال الداخلي؛
- تقنيات الاتصال الحديثة ومساهمتها في كسب ميزة تنافسية؛
- مساهمة نظم المعلومات في تفعيل الاتصال الداخلي.
- تأثير ثقافة المؤسسة على الاتصال الداخلي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- القرآن الكريم.

أولاً: الكتب

1 - باللغة العربية:

- أبو أصبع صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2009.
- أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، مكتبة زهراء الشرق، 2007.
- أميرة منصور يوسف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- الخطيب أحمد، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
- الخطيب أحمد، معاينة عادل سالم، الإدارة الحديثة، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- الرحاحلة عبد الرزاق، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- الشرايدة سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع.
- الصديقي سلوى عثمان، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- الصيرفي محمد، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.

- الطرابيشي ميرفت، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، 2006.
- العامر سعيد ياسين، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار الفكر، 2000.
- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن 2008.
- القوزي محمد علي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- المرسي جمال الدين، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات السلوك التنظيمي ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
- المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة (المعلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.
- الهيتي خالد عبد الرحمان، الطويل أكرم أحمد، التنظيم الصناعي "المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- بن نوار صالح، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2003.
- جليبي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة، مصر، 2003.
- حجاب محمد منير، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع الجزائر، 2005.

- دليو فضيل، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- راوية حسن، إدارة أعمال، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة ، مصر، 2004.
- سيد أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الرسالة للنشر والتوزيع ، مصر، 2005.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
- صباح أحمد علي، غازي أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للطباعة والنشر، 2007.
- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 1983 .
- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2002.
- عباس محمد سهيلة، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2003.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2002.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- عطية ماجدة ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.

- عياصرة علي وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- عياصرة معن محمد، مدوان محمد ابن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة "دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- قوي بوحنية، الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- كعباش رابح، علم اجتماع التنظيم مخبر بحث على الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي "مدخل لبناء المهارات"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- مصطفى ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2007.
- مكايي حسن عماد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2002.
- نصر الله عمر عبد الرحيم، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- الدوسري مبارك بن فالح بن مبارك، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم القانونية، الرياض، 2010.
- الطيب إيهاب محمد عايش، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- القبلان يوسف محمد ، أثر التدريب على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- بن لعلام أسمهان، الاتصال الداخلي وتسيير المؤسسة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2003.
- بوعلي فريدة، فوزيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الإتصال الداخلي بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إقتصاديات المالية والبنوك، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند -البويرة-الجزائر، 2013-2014.
- خشة مديحة، رويح نادية، اثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.
- خنيفر وفاء ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،تخصص تسويق الخدمات، قسم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.
- داسي سعاد ، ضيف الله العايدي أمينة ، الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة - الجزائر 2013-2014.
- رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2002.
- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.

- شريط حورية ،مكانة الإتصال في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية،رسالة ماجستير،غير منشورة،كلية الأدب و اللغات ،قسم علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر 2000-2001.
- شريقي حفيظة ، عديدي عقال ، أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة تضمن ضمن متطلبات شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
- عزيزون زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2007.
- قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رجة الماجستير، تخصص المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007.
- ماحي مفيدة، جوهر عبيدة ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.
- محمد قادري، الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق،مذكرة تخرج لنيل الماجستير، تخصص إدارة الأعمال،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010، 2009.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد ، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري، 2013.
- الشمري سالم عواد، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، ملتقى علمي في كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009.
- ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، 1982.

2- باللغة الفرنسية

- Guedj Nubert , Le Contrôle De Gestion, Edition D'organisation, 2000.
- Iohisse Jean, la communication de la transmission a la relation de boech, 2007.
- Nguyen Fanelly – Thanh, La communication une strategie au service de l'entreprise Economica paris 1991 .
- Nicol D' Almeida, Libaert Thierry, La Communication Interne Dans L'entreprise, Edition Dunod, France, 4eme Edition, 2004.
- Saïd Mahmoudche Fadila, Communiquer Efficacement En Interne, El Dar Othmania Edition Et Distribution, Algérie, 2011.
- Thierry Libeart, Plande Communication, Dunod, Paris 2000.
- Libeart Thierry , Plan De Communication, Dunod, Paris, 2003

الملاحق

جامعة جيجل

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي / أختي الموظف(ة):

في إطار إعدادنا لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع:

أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير

نضع بين أيديكم إستمارة بحث ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإتمام دراستنا الميدانية، ونحيطكم علما أن أجوبتكم ستحظى بكامل السرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستكون مساهمتكم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

شاكرين ومقدرين جهودكم وتعاونكم معنا.

ملاحظة:

- ضع علامة (X) في الخانة المناسبة عند الإجابة المعبرة عن رأيك عند كل سؤال.

الطالبتين:

هويلي امنة

عينوز نجلاء

السنة الجامعية: 2016/2015

محور البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 20 إلى 34 سنة من 35 إلى 49 سنة 50 سنة وأكثر

3- المستوى التعليمي:

أقل من الثانوي ثانوي جامعي تكوين مهني دراسات عليا

4- الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفية:

اطار عامل تحكم عامل تنفيذ

محور الاتصال الداخلي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
/	عناصر الاتصال					
01	هناك تبادل بسرعة في المؤسسات					
02	تنتشر المعلومات بسرعة في المؤسسة					
03	تتلقى صعوبة أثناء اتصالك مع رئيسك المباشر					
04	المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين جيدة وكافية					
05	التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بينك وبين رئيسك					
/	أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل					
06	في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فوراً برؤسائك					
07	تلتقي برئيسك خارج المؤسسة					
08	علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك					
09	تتصل بالرؤساء عن طريق التسلسل الإداري					
10	تتصل برؤسائك أثناء أوقات الاستقبال فقط					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	/ وسائل الإتصال المستعملة	
					تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال	11
					المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (الهاتف و المقابلات) تتصف بالدقة البالغة	12
					تصل القرارات الصادرة عن الرؤساء عن طريق الوثائق و المنشورات	13
					لدى المؤسسة وسائل حديثة (الأنترنت- انثراناث)	14
					يعد انثراناث المؤسسة وسيلة نشر وتبادل المعلومات	15

محور الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					الأجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتك.	16
					هناك حوافز إضافية تطبقها المؤسسة	17
					أنت راض عن الخدمات الاجتماعية المقدمة لك	18
					تتلقى المساعدة والتعاون من الزملاء أثناء أداء الأعمال	19
					توجد علاقات ودية بين الزملاء في العمل	20
					نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب	21
					علاقتك مع المشرف ودية	22
					يتيح لك المشرف فرصة إبداء رأيك	23

معامل الارتباط برسون

معامل الارتباط لبعده عناصر الاتصال الداخلي

		Correlatins					
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	الاتصال الداخلي
Q1	Pearson Correlation	1	,689**	-,067	,457**	-,170	,612**
	Sig. (2-tailed)		,000	,588	,000	,167	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q2	Pearson Correlation	,689**	1	-,011	,452**	-,122	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000		,930	,000	,323	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q3	Pearson Correlation	-,067	-,011	1	-,114	,266*	,199
	Sig. (2-tailed)	,588	,930		,354	,028	,103
	N	68	68	68	68	68	68
Q4	Pearson Correlation	,457**	,452**	-,114	1	-,089	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,354		,471	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q5	Pearson Correlation	-,170	-,122	,266*	-,089	1	,212
	Sig. (2-tailed)	,167	,323	,028	,471		,082
	N	68	68	68	68	68	68
الاتصال الداخلي	Pearson Correlation	,612**	,687**	,199	,589**	,212	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,103	,000	,082	
	N	68	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط برسون لبعء أسلوب الاتصال الداخلي المستعمل

		Correlations					
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	الاتصال الداخلي
Q6	Pearson Correlation	1	,117	,335**	,438**	,153	,535**
	Sig. (2-tailed)		,342	,005	,000	,214	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q7	Pearson Correlation	,117	1	,493**	,176	,037	,521**
	Sig. (2-tailed)	,342		,000	,152	,766	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q8	Pearson Correlation	,335**	,493**	1	,219	-,140	,601**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000		,072	,256	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q9	Pearson Correlation	,438**	,176	,219	1	,183	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000	,152	,072		,135	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q10	Pearson Correlation	,153	,037	-,140	,183	1	,272*
	Sig. (2-tailed)	,214	,766	,256	,135		,025
	N	68	68	68	68	68	68
الاتصال الداخلي	Pearson Correlation	,535**	,521**	,601**	,606**	,272*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,025	
	N	68	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل برسون لبعء وسائل الاتصال الداخلي المستعملة

		Correlations					الاتصال الداخلي
		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	
Q11	Pearson Correlation	1	,388**	,203	,239*	,395**	,553**
	Sig. (2-tailed)		,001	,097	,050	,001	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q12	Pearson Correlation	,388**	1	,327**	,266*	,390**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,001		,006	,028	,001	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q13	Pearson Correlation	,203	,327**	1	,129	-,004	,407**
	Sig. (2-tailed)	,097	,006		,293	,974	,001
	N	68	68	68	68	68	68
Q14	Pearson Correlation	,239*	,266*	,129	1	,581**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,050	,028	,293		,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68
Q15	Pearson Correlation	,395**	,390**	-,004	,581**	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,974	,000		,000
	N	68	68	68	68	68	68
الاتصال الداخلي	Pearson Correlation	,553**	,639**	,407**	,605**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط برسون لمحور الرضا الوظيفي

		Correlations								
		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	الرضا الوظيفي
Q16	Pearson Correlation	1	,614**	,625**	-,098	-,157	,196	,082	-,008	,483**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,426	,201	,110	,504	,947	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q17	Pearson Correlation	,614**	1	,714**	,042	-,058	,470**	,246*	,311**	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,734	,639	,000	,044	,010	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q18	Pearson Correlation	,625**	,714**	1	,087	,026	,491**	,245*	,248*	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,479	,831	,000	,044	,042	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q19	Pearson Correlation	-,098	,042	,087	1	,854**	,372**	,261*	,430**	,554**
	Sig. (2-tailed)	,426	,734	,479		,000	,002	,031	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q20	Pearson Correlation	-,157	-,058	,026	,854**	1	,337**	,326**	,477**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,201	,639	,831	,000		,005	,007	,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q21	Pearson Correlation	,196	,470**	,491**	,372**	,337**	1	,457**	,391**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,110	,000	,000	,002	,005		,000	,001	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q22	Pearson Correlation	,082	,246*	,245*	,261*	,326**	,457**	1	,438**	,604**
	Sig. (2-tailed)	,504	,044	,044	,031	,007	,000		,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
Q23	Pearson Correlation	-,008	,311**	,248*	,430**	,477**	,391**	,438**	1	,653**
	Sig. (2-tailed)	,947	,010	,042	,000	,000	,001	,000		,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	,483**	,697**	,718**	,554**	,523**	,745**	,604**	,653**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ لمحور الإتصال الداخلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	15

معامل ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	8

معامل ألفا كرونباخ الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	23

البيانات الشخصية والوظيفية

متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	58	85,3	85,3	85,3
Valid أنثى	10	14,7	14,7	100,0
Total	68	100,0	100,0	

متغير السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 الى 34 سنة	25	36,8	36,8	36,8
Valid من 35 الى 49 سنة	38	55,9	55,9	92,6
سنة وأكثر 50	5	7,4	7,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

متغير المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من الثانوي	21	30,9	30,9	30,9
ثانوي	34	50,0	50,0	80,9
Valid جامعي	11	16,2	16,2	97,1
تكوين مهني	2	2,9	2,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

متغير الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	24	35,3	35,3	35,3
Valid بين 5 و 10 سنوات	17	25,0	25,0	60,3
أكثر من 10 سنوات	27	39,7	39,7	100,0
Total	68	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية

التكرارات والنسب المئوية لبعء عناصر الإتصال الداخلي

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4,4	4,4	4,4
غير موافق	25	36,8	36,8	41,2
Valid محايد	13	19,1	19,1	60,3
موافق	22	32,4	32,4	92,6
موافق بشدة	5	7,4	7,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7,4	7,4	7,4
غير موافق	16	23,5	23,5	30,9
Valid محايد	13	19,1	19,1	50,0
موافق	32	47,1	47,1	97,1
موافق بشدة	2	2,9	2,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	8	11,8	11,8	11,8
غير موافق	35	51,5	51,5	63,2
محايد	7	10,3	10,3	73,5
موافق	13	19,1	19,1	92,6
موافق بشدة	5	7,4	7,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	5,9	5,9	5,9
غير موافق	21	30,9	30,9	36,8
محايد	18	26,5	26,5	63,2
موافق	18	26,5	26,5	89,7
موافق بشدة	7	10,3	10,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4,4	4,4	4,4
غير موافق	12	17,6	17,6	22,1
محايد	11	16,2	16,2	38,2
موافق	24	35,3	35,3	73,5
موافق بشدة	18	26,5	26,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لبعء أسلوب الإتصال الداخلي المستعمل

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	21	30,9	30,9	30,9
غير موافق	22	32,4	32,4	63,2
محايد	13	19,1	19,1	82,4
موافق	11	16,2	16,2	98,5
موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	12	17,6	17,6	17,6
غير موافق	19	27,9	27,9	45,6
محايد	19	27,9	27,9	73,5
موافق	11	16,2	16,2	89,7
موافق بشدة	7	10,3	10,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	8,8	8,8	8,8
غير موافق	6	8,8	8,8	17,6
محايد	6	8,8	8,8	26,5
موافق	41	60,3	60,3	86,8
موافق بشدة	9	13,2	13,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	10,3	10,3	10,3
غير موافق	16	23,5	23,5	33,8
محايد	7	10,3	10,3	44,1
موافق	28	41,2	41,2	85,3
موافق بشدة	10	14,7	14,7	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	10	14,7	14,7	14,7
غير موافق	21	30,9	30,9	45,6
محايد	12	17,6	17,6	63,2
موافق	20	29,4	29,4	92,6
موافق بشدة	5	7,4	7,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لبعء وسائل الإتصال الداخلي المستعملة

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	6	8,8	8,8	10,3
محايد	4	5,9	5,9	16,2
موافق	49	72,1	72,1	88,2
موافق بشدة	8	11,8	11,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	16	23,5	23,5	23,5
غير موافق	22	32,4	32,4	55,9
محايد	13	19,1	19,1	75,0
موافق	14	20,6	20,6	95,6
موافق بشدة	3	4,4	4,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	13,2	13,2	13,2
غير موافق	11	16,2	16,2	29,4
محايد	24	35,3	35,3	64,7
موافق	21	30,9	30,9	95,6
موافق بشدة	3	4,4	4,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	5,9	5,9	5,9
غير موافق	14	20,6	20,6	26,5
محايد	10	14,7	14,7	41,2
موافق	33	48,5	48,5	89,7
موافق بشدة	7	10,3	10,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	8,8	8,8	8,8
غير موافق	26	38,2	38,2	47,1
محايد	15	22,1	22,1	69,1
موافق	20	29,4	29,4	98,5
موافق بشدة	1	1,5	1,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

التكرارات والنسب المئوية لمحور الرضا الوظيفي

Q16

	غير موافق بشدة	38	55,9	55,9	55,9
	غير موافق	20	29,4	29,4	85,3
Valid	محايد	3	4,4	4,4	89,7
	موافق	4	5,9	5,9	95,6
	موافق بشدة	3	4,4	4,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق بشدة	32	47,1	47,1
	غير موافق	22	32,4	79,4
Valid	محايد	7	10,3	89,7
	موافق	5	7,4	97,1
	موافق بشدة	2	2,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0

Q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	25	36,8	36,8	36,8
غير موافق	26	38,2	38,2	75,0
محايد	6	8,8	8,8	83,8
موافق	8	11,8	11,8	95,6
موافق بشدة	3	4,4	4,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,5	1,5	1,5
غير موافق	6	8,8	8,8	10,3
محايد	5	7,4	7,4	17,6
موافق	38	55,9	55,9	73,5
موافق بشدة	18	26,5	26,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	4,4	4,4	4,4
غير موافق	2	2,9	2,9	7,4
محايد	5	7,4	7,4	14,7
موافق	39	57,4	57,4	72,1
موافق بشدة	19	27,9	27,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	8,8	8,8	8,8
غير موافق	20	29,4	29,4	38,2
محايد	21	30,9	30,9	69,1
موافق	18	26,5	26,5	95,6
موافق بشدة	3	4,4	4,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	5,9	5,9	5,9
غير موافق	7	10,3	10,3	16,2
محايد	14	20,6	20,6	36,8
موافق	37	54,4	54,4	91,2
موافق بشدة	6	8,8	8,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	7,4	7,4	7,4
غير موافق	10	14,7	14,7	22,1
محايد	16	23,5	23,5	45,6
موافق	30	44,1	44,1	89,7
موافق بشدة	7	10,3	10,3	100,0
Total	68	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

لمحور الإتصال الداخلي

Statistics

الاتصال الداخلي

N	Valid	68
	Missing	0
Mean		3,0363
Std. Deviation		,57446

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

لأبعاد الإتصال الداخلي

Statistics

عناصر الاتصال

N	Valid	68
	Missing	0
Mean		3,0824
Std. Deviation		,60863

Statistics

اسلوب الاتصال

N	Valid	68
	Missing	0
Mean		3,0882
Std. Deviation		,62713

Statistics

وسائل الاتصال

N	Valid	68
	Missing	0
Mean		2,9382
Std. Deviation		,78437

المتوسط الحسابي والانحراف
المعياري لمحور الرضا
الوظيفي

Statistics

الرضا الوظيفي

N	Valid	68
	Missing	0
Mean		2,9265
Std. Deviation		,64835

إختبار الفرضيات
الفرضية الأولى

Correlations			
		عناصر_الاتصال	الرضا-الوظيفي
عناصر_الاتصال	Pearson Correlation	1	,604**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	68	68
الرضا-الوظيفي	Pearson Correlation	,604**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الثانية

Correlations			
		أسلوب_الاتصال	الرضا_الوظيفي
اسلوب_الاتصال	Pearson Correlation	1	,518**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	68	68
الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	,518**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الثالثة

Correlations

		وسائل الاتصال	الرضا الوظيفي
وسائل الاتصال	Pearson Correlation	1	,607**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	68	68
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	,607**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).