

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم: الإعلام والاتصال .

تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

## الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة .

اشراف الاستاذ:

عبد الوهاب بوبعة.

إعداد الطالبان:

الطيب بوقجان.

سيد علي بوحنة.

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الاستاذ / امين جنيح.
مشرفا ومقررا	الأستاذ / عبد الوهاب بوبعة.
عضوا مناقشا	الدكتور / محمد الفاتح حمدي.

السنة الجامعية: 2017/2016.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

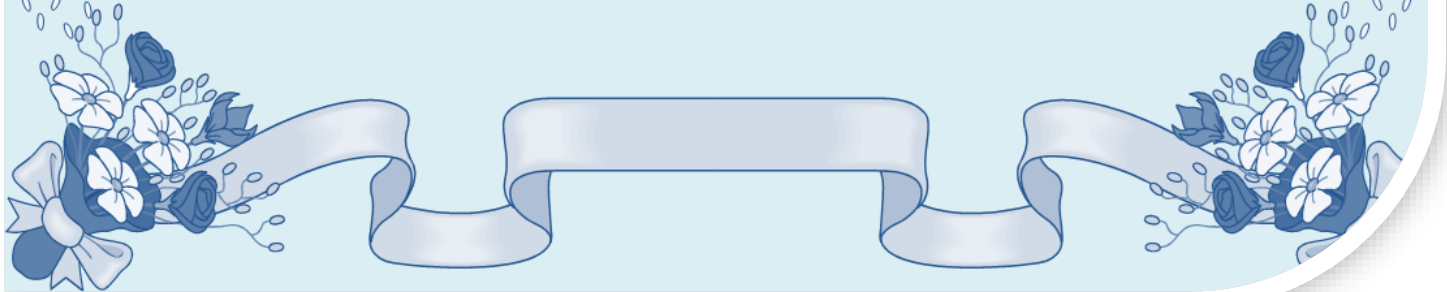


# شكر وتقدير

الشكر لله أولا وأخيرا وبعد:

نتقدم بالشكر والامتنان الخالص إلى الأستاذ المشرف، ولكل فرد قدم لنا الإرشاد أو النصح أو التوجيه ، خلال إنجازنا لهذا البحث.

كما نتقدم بالشكر لكل عمال مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل الذين ساعدونا في إتمام هذا البحث في جانبه التطبيقي



ملخص الدراسة.

خطة الدراسة.

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1- الإشكالية.

2- فرضيات الدراسة .

3- أهمية الدراسة .

4- أسباب اختيار الموضوع.

5- أهداف الدراسة .

6- الدراسات السابقة.

7- مفاهيم الدراسة.

8- الإجراءات المنهجية للدراسة.

9- المقاربة العلمية.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة.

تمهيد:

1- أشكال الاتصال الداخلي .

2- وسائل الاتصال الداخلي.

3- أهمية الاتصال الداخلي .

4- وظائف الاتصال الداخلي.

5- إستراتيجية الاتصال الداخلي .

6- أهداف الاتصال الداخلي.

7- مهارات الاتصال الداخلي.

8- معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل .

**الفصل الثالث: الرضا الوظيفي.**

تمهيد:

1-لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي.

2- أهم نظريات الرضا الوظيفي.

3- خصائص الرضا الوظيفي .

4- مقاييس الرضا الوظيفي .

5-عوامل الرضا الوظيفي .

6-محددات الرضا الوظيفي .

7- أهمية الرضا الوظيفي .

8- نتائج الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

9-أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل .

**الفصل الرابع: تحليل وتفريغ البيانات.**

-تمهيد:

1-الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

2-مجالات الدراسة.

3- تحليل وتفريغ البيانات.

4-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

5-النتائج العامة.

6- اقتراحات وتوصيات الدراسة.

خلاصة الفصل.



مقدمة

## مقدمة:

تشكل المؤسسة كيانات اجتماعية تضم أفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل انجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المؤسسة المختلفة، والعنصر الأساسي في حركة الجماعة هو التفاعل الاتصالي بين الأفراد، فلا يختلف اثنان على أن الاتصال يمثل عصب العملية الإدارية طالما أن نقل الأفكار والمعلومات والمقترحات والإرشادات والأوامر وغيرها يعتبر لب العمل الإداري وقوامه.

فبقدر ما تكون البيانات والمعلومات صحيحة عبر قنوات سليمة بقدر ما تكون المؤسسة اقرب إلى تحقيق أهدافها المسطرة، أي أن الاتصال الداخلي يساعد أعضائه على تحقيق أهدافهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية وإحداث التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتحقيق المهام على الوجه المرغوب فيه والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات عمل المؤسسة، ونجد أن الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي تهتم بها المؤسسات المختلفة وذلك من أجل النجاح والارتقاء بالمؤسسة ويحصل ذلك من خلال شعور العاملين بالراحة النفسية نتيجة رضاهم عن المؤسسة والعمل الذين يقومون به.

ومن الحقائق العلمية أن الرضا عن العمل والافتناع به يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود للإنجاز فالرضا عن العمل يشكل دافعا للإنجاز والعكس صحيح إلى حد كبير، لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله.

وبما أن الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي مرتبطان بالموارد البشرية، سنحاول في دراستنا هذه معرفة كيف يحقق الاتصال الداخلي الرضا الوظيفي، حيث قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول:

الفصل الأول بعنوان الإطار المنهجي للدراسة والذي تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة وفرضياتها بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأسباب وأهداف الدراسة كما عاجنا من خلال هذا الفصل جملة من الدراسات السابقة والمشابهة ، وأوردنا في هذا الفصل مفاهيم ومصطلحات الدراسة، وأخيرا منهج الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى المقاربة العلمية.

الفصل الثاني بعنوان الاتصال الداخلي والذي تطرقنا فيه إلى أشكال ووسائل وأهمية ووظائف الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى استراتيجيات وأهداف ومهارات ومعوقات الاتصال الداخلي.

الفصل الثالث المعنون بالرضا الوظيفي ذكرنا لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أهم نظريات وخصائص ومقاييس وعوامل والمحددات الخاصة بالرضا الوظيفي كما تطرقنا إلى أهمية ونتائج الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي وأخيرا أهمية الاتصال الداخلي في تحقيقه للرضا الوظيفي.

أما الفصل الرابع والخاص بالجانب التطبيقي والذي قمنا فيه بتحليل وتفريغ البيانات حيث جاءت عناصره كالآتي:

الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية، مجالات الدراسة ، تحليل وتفريغ البيانات ، مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، النتائج العامة وأخيرا التوصيات والاقتراحات .



# الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- 1- الإشكالية .
- 2- فرضيات الدراسة .
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- أهداف الدراسة .
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- مفاهيم الدراسة.
- 8- منهج الدراسة ومجتمع البحث وعينته وأدوات جمع البيانات.
- 9- المقاربة العلمية.

## 1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال من الأنشطة الإنسانية التي وجدت مع وجود الإنسان، فالإتصال مر بعدة مراحل في تطوره، فقد كان الإنسان يتصل بطريقة بدائية سواء بقرع الطبول أو بإشعال النار للحصول على إشارات كالدخان، ثم انتقل للرسم والنحت على الصخور، إلى أن حدث تطور آخر في الحضارات القديمة، حيث ظهرت الكتابة الهيروغليفية عند المصريين والمسمارية عند البابليين وهذا من أجل سهولة وفعالية الاتصال.

ولو نلاحظ من حولنا أن الإنسان مند ولادته وهو في اتصال سواء لفظي بالكلام أو غير لفظي باستعمال الإيماءات والإشارات، كل هذا من أجل تواصل الأفراد مع بعضهم البعض بطريقة صحيحة.

ومن هذا نجد أن الاتصال من العمليات المستمرة والدائمة، فهو يعد حاجة إنسانية واجتماعية في حياة الفرد، إذ يعتبر هذا الأخير كائن اجتماعي بطبعه وهذا ما يؤكد عليه ابن خلدون في كتابه المقدمة فالإتصال يحقق انتماء الفرد إلى مجتمعه، وبالتالي إشباع حاجاته الأساسية هذه الحاجات لن تتحقق إلا بوجود قدر كافي من التفاعل الاجتماعي بين عناصر العملية الاتصالية.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يحظى بها الإتصال، شهدت العقود الأخيرة ثورة في ميدان الإعلام والاتصال وازداد الاهتمام به، وقد تناولته مدارس العلوم الإنسانية الكبرى واستقطب عدد كبير من الباحثين والمفكرين لماله من ضرورة في المؤسسات والإدارات في عالمنا المعاصر، وقد تجلّى هذا الاهتمام في التطور السريع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة، والذي رفعته إلى مستوى عالي من الرقي والتطور.

فالثورة الصناعية التي ظهرت في منتصف القرن الثامن عشر، تعتبر نقطة انطلاق المؤسسات التي كانت في بداياتها تركز على الجانب الإنتاجي فقط، وأهملت الجانب الإنساني، وهذا ما أثبتته النظريات الخاصة بالإدارة العلمية، فكان ينظر للعامل وعلاقته بمحيطه في المؤسسة على أنها علاقة إنتاجية بالدرجة الأولى، فقيمته تكمن فيما يقدم من إنتاج للمؤسسة، بالمقابل ظهرت النظرية

السلوكية التي تهتم بالجانب الإنساني للعامل هذه النظرية ركزت على الجوانب السيكولوجية والاجتماعية، المتمثلة في جملة الدوافع والميولات والانفعالات.

وأمام هذا التطور الحاصل في مجال الاتصال داخل المؤسسات ظهر الاتصال التنظيمي الذي يفسر العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسات، وهذا ما فسرتة النظرية السلوكية التي أعطت للجانب الاتصالي داخل المؤسسة قدرا كبيرا من الاهتمام، نظرا لأنه يسعى لتحقيق الأهداف والوصول إلى حل معظم المشاكل، فهو يعمل على تسير وتنظيم العلاقات الداخلية، إذ على قدر ما يكون الاتصال الداخلي فعال تكون النتائج مبينة بصفة ايجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أفراد العملية الاتصالية، وبقدر ما كان الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقله من خلال عدم دوران المعلومات بين العناصر الفعالة في المؤسسة، فهو يجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك فهو العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة خدمتية.

ومن هنا يتضح لنا أن الموارد البشرية أصبحت تمثل رأسمال أي مؤسسة خدمتية، إذ تشكل الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لتقديم الخدمات في المؤسسات ، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها تبقى بحاجة للعنصر البشري في إدارتها وتشغيلها، والعامل لا يمكن أي يستمر في عمله بكفاءة عالية إذ لم تكن هناك دوافع معنوية ومادية تسبب له حالة نفسية للعامل تتمثل في رضاه عن العمل أو ما يطلق عليه اسم الرضا الوظيفي.

إن ازدياد الاهتمام بالجانب الإنساني وبالآثار التي يتركها العمل على العاملين، قد أسهمت في إعطاء موضوع الرضا الوظيفي قدرا كبيرا من الأهمية والعناية في المؤسسات الخدمتية، فالرضا الوظيفي يتعلق بمدى تقبل القرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل المؤسسة لشكاوي العمال ومشاكلهم، فهو يجب أن يتحقق لدى كل العاملين من ابسط عامل إلي المدير العام في المؤسسة وهذا ما تحدث عنه انطوني قيدلز حيث يذكر أن المؤسسة الانكليزية إذا أرادت النجاح يجب أن تأخذ المؤسسة اليابانية كقدوة لها.

ويمكن أن نعتبر نجاح أي مؤسسة خدمتية مرتبط بالاتصال الداخلي سواء بوسائله أو اتجاهاته أو مهاراته والتي إذا ما طبقت في مسارها الصحيح فإنها تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين وفي المقابل إذا حدث إخلال بهذه الوسائل والمهارات والاتجاهات الاتصالية، فإن الرضا لا يتحقق وبالتالي الاتصال الداخلي بمكوناته من دون فائدة.

وبما أن موضوع بحثنا يتمحور حول الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمتية، وقع اختيارنا على مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل، وقد خرجنا بإشكالية بحث متمثلة في سؤال رئيسي هو: كيف يحقق الاتصال الداخلي الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل؟ ومن هذا التساؤل الرئيسي خرجنا بثلاث أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما هي وسائل الاتصال الداخلي المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
- ما هي اتجاهات الاتصال الداخلي المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
- ما هي مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

## 2-فرضيات الدراسة:

- تعتبر الوسائل الشفهية للاتصال الداخلي الأكثر ملائمة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- الاتصال الصاعد في المؤسسة الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تعتبر مهارة التحدث في الاتصال الداخلي المهارة الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

## 3- أهمية الدراسة:

تستسقى أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الخدمتية، يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الاتصال المؤسسي، وفي علوم الإعلام والاتصال، فالاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمتية والاجتماعية، والاقتصادية يمثل احد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل المؤسسي لتحقيق نشاطاته ومختلف التزاماته وتعاملاته، إذا فأهمية الدراسة تتجلى من خلال الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

- كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة، لما يقدمه من حلول لمشاكل الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية وذلك بمحاولة معرفة المعوقات التي تقف دون تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، سواء كان في إطار العمل اليومي أو في إطار تحقيق البرامج المسطرة من طرف المؤسسة الخدمائية. بالإضافة انه يمكن لمختلف المؤسسات الخدمائية أن تطور الاتصال الداخلي بفضل هذه الدراسة، من خلال النتائج والتفسيرات العلمية المتوصل إليها، لذلك فإن من الضروري التعرف عليه، من خلال دوره في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة الحماية المدنية لولاية جيجل.

#### 4-أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

#### المبررات الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الاتصال الداخلي في للمؤسسات الخدمائية.  
- الرغبة في المزج بين الموضوع وتخصص اتصال علاقات عامة فهو مرتبط ارتباط وثيق بالمؤسسة.  
- ملاحظاتي للأوضاع السائدة في المؤسسات الخدمائية أثار فضولي إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين العاملين.  
- إثراء التخصص بمعارف جديدة من خلال البحث في هذا الموضوع.  
- محاولة تطبيق الرصيد المعرفي في إيجاد حلول للمشاكل التي تصادف الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية.

#### المبررات الموضوعية:

- من الأسباب العلمية التي دفعتني لهذه الدراسة، هي اعتبارها من بحوث الإعلام والاتصال وذلك للإمكانية النزول بها إلى الميدان لتحقيق أهداف البحث والتأكد من صحة الفرضيات، كما انه هناك العديد من النظريات التي اهتمت بالاتصال المؤسسي.  
- التعرف على ميكانيزمات الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية .

- محاولة إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الداخلي في توجيه السلوك لدى العاملين في المؤسسات الخدمائية.

- إبراز أهمية الاتصال الداخلي في خلق علاقات إنسانية وثيقة مبنية على التعاون، من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

- التدرب على القيام بالبحوث الميدانية من اجل التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية.

### 5-أهداف الدراسة:

- التعرف على وسائل الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة الخدمائية التي تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي.

- معرفة المكانة التي توليها المؤسسة موضوع الدراسة لمصلحة الاتصال الداخلي.

- محاولة دراسة موضوع الاتصال الداخلي كأخذ المداخل الهامة لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

- إبراز الاتجاهات الخاصة بالاتصال الداخلي ومدى فعاليتها في المؤسسة الخدمائية.

-تسليط الضوء على قيمة الاتصال الداخلي في قيامه بوظيفته الحقيقية من اجل تحقيق الرضا الوظيفي.

### 6-الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

عنوان هذه الدراسة: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية أنجزت هذه الدراسة بجامعة منتوري بقسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم اجتماع قام بإنجازها الطاهر اجعيم.

تمثلت تساؤلات الدراسة في تساؤل رئيسي : هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية، والعكس صحيح؟  
ثم طرح الباحث ثلاث تساؤلات فرعية هي:

- هل يشارك العاملون في تصميم السياسات والخطط ووضع الطرق والوسائل اللازمة في إدارة المؤسسة الجزائرية؟
- هل للاتصال نتائج ايجابية على تسيير وإدارة الأعمال واستقرار العاملين في مناصبهم؟
- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- أما فرضيات الدراسة تمثلت في:
- تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعال في أدائها .
- يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا.
- نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية.
- والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي .
- أما الأدوات المعتمدة في هذه الدراسة فهو الاستبيان.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:
- دور اللغة في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم.
- بينت الدراسة أن الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته يبقى غير ملائم بشكل عام.
- علاقة الاتصال بالعلاقات الإنسانية بين فئات الأسرة الجامعية، إذ أن نسبة 74.66 % من مجتمع البحث أكدوا هذه النتيجة .
- للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية في اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة.
- وكتعقيب على هذه الدراسة فقد ساعدتنا في موضوع الدراسة خاصة في الجزء الخاص بالجانب النظري.



الدراسة الثانية:

هذه الدراسة بعنوان: السلطة والرضا الوظيفي « لمزبوة بلقاسم » رسالة ماجستير أجريت بالمؤسسة الإستشفائية عبد الله نواورية بعنابة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، تخصص تنمية الموارد البشرية وقد كانت سنة الانجاز في 2009.

تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي تتمثل في:

– ما علاقة طبيعة السلطة بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية؟ من

هذا السؤال الرئيسي خرج الباحث بثلاث أسئلة فرعية وهي:

– ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بشعور العاملين بالانتماء للمؤسسة الإستشفائية؟

– ما علاقة طبيعة الرقابة التنظيمية باستقرار العاملين داخل المؤسسة ؟

– ما علاقة تداخل الصلاحيات بين السلطة الإدارية و السلطة المهنية ؟

ونجد أن الباحث قد قام بصياغة ثلاث فرضيات تتمثل في:

– هناك علاقة دالة بين السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

– هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية واستقرار العاملين .

– هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

واعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي الذي اختار منه منهج المسح بالعينة واستعمل في

أدوات جمع البيانات، الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

كما خرج الباحث بمجموعة من النتائج تمثلت في :

– أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل داخل المؤسسة بالرضا الوظيفي.

– كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الثقة والتعاون زاد الاهتمام بالجوانب الإنسانية.

– اعتماد الرسمية المرنة في تطبيق التنظيم داخل المؤسسة، تزيد رغبة الاستقرار لدى العاملين.

– كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء العاملين داخل المؤسسة، إذ انه كلما

تعددت مصادر المعلومات كلما ساهم ذلك في دقة أداء وتنفيذ الأنشطة.

وكتعقيب على هذه الدراسة يمكن القول إن الباحث في طرحه للفرضيات اعتمد على جانب واحد فقط وهو علاقة السلطة بالرضا الوظيفي، في حين إن عنوان مذكرته هو عنوان شامل، وبالرغم من هذا فإن الدراسة ساعدتنا في طرح التساؤلات والفرضيات.

### الدراسة الثالثة:

هذه الدراسة بعنوان « دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية » دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة « بجامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تم انجاز هذه الدراسة سنة 2014، وقد كانت من إعداد الطالبة خنيفة وفاء وقد طرحت تساءل رئيسي يتمثل في :

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية؟

من هذا التساؤل خرجت الباحثة بأسئلة فرعية هي :

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الجزائري ؟

- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري ؟

- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري ؟

وقد صاغت فرضيتين تمثلت في :

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهداف فعالة.

- وسائل الاتصال الداخلي تساهم في عملية الاتصال بين الأفراد .

ولإجابتها عن إشكالية بحثها قامت باستخدام المنهج الوصفي، ومن الأدوات المستعملة في جمع بيانات هي، الوثائق الخاصة، المقابلات.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج منها:

-الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، وذلك بمختلف اتجاهاته

حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات ، والاتصال الأفقي يعمل على تحقيق

المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون في شكل شكاوي.

- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات، فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني إلا انه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومات في الوقت المناسب.

- يعتبر العامل البشري أحد أهم العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال.

- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل المحاضر، التقارير، التعليمات في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات، وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغيرات.

وكتعقيب لهذه الدراسة يمكن القول أن الباحثة لم تتوسع بالشكل الكافي لموضوع دراستها خاصة في الجانب النظري من البحث، ورغم هذا فقد أفادتنا في بعض نقاط وعناصر بحثنا.

#### الدراسة الرابعة:

هذه الدراسة بعنوان محددات الرضا الوظيفي وأثرها على الموظفين في المؤسسة ، وهي دراسة حالة بثنائية «أمزيل محمد» قامت بها الباحثة زويش سامية سنة 2014 بجامعة تيزي وزو .

وجاءت إشكالية البحث تحت عنوان رئيسي هو:

- ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بصفة عامة ؟
  - من هذا السؤال الرئيسي خرج الباحث بأسئلة فرعية تتمثل في:
  - هل عوامل الرضا الوظيفي كالأجر وفرص الترقية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ؟
  - ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين ؟
- وفرضيات الدراسة تتمثل في الآتي:
- الأجر وفرص الترقية هما فقط من محددات الرضا الوظيفي.

-الرضا الوظيفي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.  
اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت على الاستمارة و  
المقابلة.

و من النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

أن للرضا الوظيفي ومحدداته تأثير مرتفع على فعالية الأداء الوظيفي ، فكلما توفرت هذه المحددات  
كلما زاد مستوى الرضا لدى العاملين.

-أغلبية الأساتذة يرون وجود علاقة إيجابية لتقييم الإدارة لأدائهم بجلب له الرضا، فمن خلالها يمكن  
للإدارة اكتشاف النقائص ومواجهتها.

-أغلبية الأساتذة يرون وجود علاقة ايجابية بين محددات الرضا الوظيفي وبين مستوى أدائهم.  
وكتعقيب على هذه الدراسة فان الباحثة ركزت أكثر على الجانب النظري، أكثر من الجانب التطبيقي  
الذي يعتبر الجزء الأهم في الدراسة.

#### الدراسة الخامسة:

هذه الدراسة بعنوان «اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي» دراسة حالة مؤسسة توزيع  
التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة للباحثين: حفيظة شريفي وعديدي عقال، وجاءت هذه الدراسة  
تحت تساءل رئيسي هو: كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يحقق الرضا الوظيفي في مؤسسة  
EDIED بالبويرة، واندرج تحت هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية تتمثل في :

-ما هي أهم أبعاد الاتصال الداخلي ؟

-ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟

-ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة EDIED؟

ومن هذه التساؤلات صاغت ثلاث فرضيات هي:

- يعتبر الاتصال همزة وصل بين أقسام المنظمة .

- يعتبر الرضا الوظيفي الركيزة الأساسية في تحديد مدى انسجام الأفراد ومدى رغبتهم في البقاء في المؤسسة.

-توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في مؤسسة EDIED.

وقد اعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي أما أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستمارة .  
وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-أن تطور النشاط الإنساني أدى إلى إبداع تقنيات وتكنولوجيات حديثة للاتصال تلبية للحاجات المتزايدة للاتصال والحصول على المعلومات.

-توجد علاقات إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي .

-توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال والرضا الوظيفي.

وكتعقيب على هذه الدراسة فقد كانت هذه الدراسة شاملة للموضوع الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي مما ساعدنا على أخذ نظرة مبدئية عن موضوع دراستنا.

## 7- مفاهيم الدراسة :

### ❖ مفهوم الاتصال :

**لغويا:** كلمة الاتصال مشتقة من الفعل **communicante** وهي تعني يشيع عن طريق المشاركة

وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع إلى الكلمة اللاتينية **communisme** وتعني

**Common** أي مشترك وعام.<sup>1</sup>

والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساس للصلة و بلوغ

الغاية ، أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار أو المعلومات.<sup>2</sup>

**اصطلاحا:** يعرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه يعني نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات

بالكلام أو بالإشارات أو بالكتابة، بحيث يتم تبادل المعلومات بين مرسل ومستقبل، أو مرسل<sup>3</sup> أو

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط2، 2009، ص14.

<sup>2</sup> فضيل دليو: اتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص21.

<sup>3</sup> جمال ابو شنب: العلاقات الانسانية، دار المعرفة ، الاسكندرية ، 2006 ص 19 .

مستقبلين بالإضافة انه يعني المشاركة في الرقي واتخاذ القرار والاشتراك في تبادل المشاعر و الاتجاهات.<sup>1</sup>

### ❖ مفهوم الاتصال الداخلي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات و الحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

هو العامل الذي يهدف إلى تحريك العمال وتشغيلهم وهو الذي يخدم العلاقة الجيدة بين الإدارة والقوة العاملة الحية للمؤسسة.<sup>3</sup>

الاتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والآراء والرغبات بين أعضائها وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسؤول ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين العاملين باختلاف رتبهم المهنية داخل مؤسسة معينة سواء كان اتصال رسمي أو غير رسمي.

### ❖ مفهوم الرضا الوظيفي:

- الرضا لغة: ضد السخط وارتضاه: رآه أهلا ورضي عنه: أحبه واقبل عليه.<sup>5</sup>

- اصطلاحا: فيعرف أصل الرضا بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> جمال أبو شنب: العلاقات الإنسانية ، دار المعرفة ، الإسكندرية، 2006، ص19.

<sup>2</sup> احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص19.

<sup>3</sup> فضيل دليو: مرجع سابق ص36-37.

<sup>4</sup> منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2001، ص22.

<sup>5</sup>ابن منظور: لسان العرب، دار صادر ، بيروت، ط4، 2005، ص168.

<sup>6</sup>عائشة مصطفى المناوي: سلوكا المستهلك، دار مكتبة عين شمس ،القاهرة ط2، 1998، ص122.

### - الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي هو مدى تقبل الفرد لعمله وتمسكه به، كما يعبر أيضا على مستوى الإشباع التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل ، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله، إذ تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب محدودة لعمله<sup>1</sup>.

يعرفه هوبورك: بأنه عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم متضافرة في خلق الوضع الأبدي الذي يرضى به الفرد.

ولقد عرف فروم: الرضا الوظيفي بأنه اتجاه ايجابي من الفرد اتجاه عمله الذي يمارسه<sup>2</sup>.

أما لوك: فيعرف الرضا الوظيفي على انه حالة انفعالية عاطفية ايجابية، تنشأ عن عمل الفرد أو خبراته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعيرها اهتمامه<sup>3</sup>.

### - التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في شعور العامل بالارتياح اتجاه العمل والعمال نتيجة تحقيق حاجياته المختلفة سواء المادية أو المعنوية داخل المؤسسة التي يعمل بها.

### ❖ مفهوم المؤسسة الخدمائية:

**تعريف المؤسسة:** المؤسسة مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية طبيعية كانت أو مالية أو غيرها والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين ومحدد قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.

- هي هيكل تنظيمي مستقل ماليا ويخضع لكلا من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفهما جمع جميع عوامل الإنتاج من اجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع وتبادل الخدمات<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة السلوكية ، أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ، بيروت، 1999، ص400.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص195-196.

<sup>3</sup> حسين كريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد، عمان، 2004، ص105.

<sup>4</sup> احمد طرطار: تقنيات المحاسبة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص15-16.

المختلفة، وان المؤسسة باعتبارها منظمة فهي في ذات الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا ومتعاملًا اقتصاديًا وتتبع خصائص تنظيمية.<sup>1</sup>

- المؤسسة الخدمية: هي تلك المؤسسة التي تناط بها مهمة تقديم الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلكين، كالمؤسسات الاجتماعية ومؤسسات التأمين وغيرها، فهي تضطلع بمهام عبر أو بواسطة وسائل تشغيل مختلفة بإشراف وتنفيذ القوى العامة.<sup>2</sup>

### 8- الاجراءات المنهجية للدراسة:

يعد المنهج من الخطوات الأساسية لأي بحث، ويعرف المنهج انه الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث للوصول إلى النتائج العلمية، أو هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة بحثه.<sup>3</sup> وللإجابة على إشكالية البحث المطروحة، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، وهو شائع الاستخدام في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

ويعرف المنهج الوصفي على انه المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، وهو يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في الكثير من الأحيان على عمليات تنبأ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها.<sup>4</sup> ويرتكز المنهج الوصفي على وصف دقيق وتفصيل لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>15.00(20-02-2017).mew0003.com

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص16.

<sup>3</sup>ناجح رشيد، محمد عبد السلام البوايز: مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص39.

<sup>4</sup>ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب والبحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص42.

<sup>5</sup>محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص46.



- مجتمع البحث وعينته:

استخدمنا المسح الشامل لعينة الدراسة ،لأن المجتمع الخاص بدراستنا محصور ومعروف وكذلك غير مشتت، حيث يقدر ب70 مبحوث.

.أدوات جمع البيانات:

- الاستمارة:

تعد الاستمارة إحدى الأدوات المستخدمة في المنهج المسحي لجمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها الباحث في دراسته.

يعرفها عبد الله محمد الشريف بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات تحتوي على مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم<sup>1</sup>.

- المقابلة:

تعد من أكثر الوسائل جمعا للمعلومات شيوعا وفعالية ، فهي ليست عملية بسيطة كما يعتقد البعض، إنما هي مسألة فنية تتوقف على مجموعة من القواعد التي تحكمها، من بين التعارف التي قدمت للمقابلة نجد: التعريف الذي قدمه طلعة إبراهيم لطفي: حيث يعرفها بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف عن مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرون والحصول على بعض البيانات الموضوعية<sup>2</sup>.

9-المقاربة العلمية:

تقوم المقاربة الوظيفية البنائية على أن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم، بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر، فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار التي

<sup>1</sup>عبد الله محمد الشريف :مناهج البحث العلمي، ، عصمة للنشر والتوزيع، القاهرة،1996، ص123.

<sup>2</sup>المرجع نفسه ص145.

يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت<sup>1</sup>. ويشير مصطلح بناء إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع والواقع أن السلوك الأسري والنشاط الاقتصادي والنشاط السياسي وغيرها من أشكال الأنشطة المجتمعية تعد على درجة عالية من التنظيم من وجهة نظر السلوكية.

ويشير مصطلح وظيفة إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع.

وقد قام روبرت ميرتون بتلخيص العملية البنائية الوظيفية للمجتمع فيما يلي:

1- إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظام لأجزاء مترابطة، وانه تنظيم للأنشطة المرتبطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر.

2- يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي وإذا حدث أي نوع من التنافر داخله فإن قوى معينة سوف تنشط من اجل إحداث التوازن.

3- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره وبمعنى آخر فان كل النماذج القائمة في المجتمع تلعب دورا في الحفاظ على استقرار النظام.

4- إن بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في استمرار وجوده أي أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبى الحاجات الملحة للنظام، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش.

### منظور التحليل الوظيفي:

يهتم مفهوم الوظيفة بتحليل العلاقة بين النظام ككل والوحدات المكونة لهذا النظام، وترجع جذور هذا المصطلح إلى العلوم الاجتماعية البيولوجية والسلوكية ففي علم البيولوجية، مثلا يعتبر جسم الإنسان نظام كلي يحتوي على مجموعة من الأعضاء يقوم كل عضو بدور مهم في حياة النظام ككل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باديس لونيس: جمهور الطلبة الجزائريين والانترنت، مذكرة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علوم الإعلام والاتصال، 2008، ص30.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاري وليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2006، ص124-125.

ويرتبط كل عضو أيضا بأعضاء الآخرين داخل النظام ، ويتضمن مفهوم الوظيفة في النظام الاجتماعي مجموعة من الوحدات، والوحدات يمكن أن تكون الفرد أو المؤسسة الاجتماعية أو الثقافية وتتمارس هذه الوحدات مجموعة من الأنشطة مثل الاستهلاك، نقل الأخبار، التربية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المجتمع العام وتتم ممارسة هذه الأنشطة داخل البناء مثل النظام الليبرالي أو النظام الشمولي، وينتج عن ممارسة الأنشطة التي تقوم بها الوحدات داخل البناء مجموعة من الوظائف أي آثار مرغوبة مثل دور السلوك الفردي والجماعي في الحفاظ على البناء الاجتماعي والربط بين هذا السلوك واحتياجات البناء الاجتماعي<sup>1</sup>.

#### – كيفية توظيف المقاربة الوظيفية في دراستنا:

المؤسسة عبارة عن بنية تتكون من مجموعة من الفروع التي تتمثل في الموارد البشرية والهياكل المادية والقوانين التنظيمية... الخ، يؤدي كل واحد من هذه الفروع وظيفة معينة ، تبقى المؤسسة تسير وفق نظام صحيح وحسب ما هو مخطط من طرف المسؤولين .

وفي دراستنا الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي يتبين لنا أن الاتصال الداخلي عبارة عن فرع يقوم بمجموعة من الوظائف التي تؤدي إلى تحسين الأداء وخلق الشعور بالانتماء للمؤسسة، وخاصة الرضا الوظيفي الذي يعتبر العصب الحيوي والمحرك الأساسي لاستمرارية المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 126-127.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

- 1- أشكال الاتصال الداخلي.
  - 2- وسائل الاتصال الداخلي.
  - 3- أهمية الاتصال الداخلي.
  - 4- وظائف الاتصال الداخلي.
  - 5- إستراتيجية الاتصال الداخلي.
  - 6- أهداف الاتصال الداخلي.
  - 7- مهارات الاتصال الداخلي.
  - 8- معوقات الاتصال الداخلي.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها، وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ، ولكنها تعتمد على كافة العمليات الإدارية في المؤسسة، فلطالما أعتبر الاتصال الداخلي عصب العملية الإدارية التنظيمية بأبعادها المختلفة ، من تنظيم رقابة، توجيه واتخاذ القرارات، كونه من أهم المواضيع سواء في مجال الإدارة والتقييم أو مجال علوم الاتصال والإعلام، ولهذا سنقوم من خلال هذا الفصل بالإحاطة بالجوانب المختلفة للاتصال الداخلي من أشكاله، ووسائله ، ووظائفه إلى مهاراته ومعوقاته.

## 1- أشكال الاتصال الداخلي:

## أ. الاتصال من الأعلى إلى الأسفل:

يتم اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسيههم بصفة رسمية من أعلى إلى أسفل ، وذلك حسب السلم ويلخص

«كارتر» و«كاهن» أنواع الاتصال كمايلي:

-الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.

-المعلومات المتعلقة بفهم العمل وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.

-المعلومات المرتبطة في الإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا.

-التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

-المعلومات ذات الطابع العقائدي التي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرها

المنظمة.

ويبدو من هذا العرض الموجز للاتصال العمودي ، الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه الاتصال بإنجاز العمل

وفق تعليمات دقيقة ومحدد، وفي بث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو ناقصة إذ نظر إليها نظرة جزئية

وفي تعزيز السلوك الايجابي بنظام واضح للمكافأة والعقوبات ،التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال وفي

وضع برنامج تقويمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقوية الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك

الاجباري وتفادي الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

## ب. الاتصال من الأسفل إلى الأعلى:

إذا كان الاتصال من أعلى إلى أسفل يقتصر في أغلب المؤسسات الخدمائية وغيرها على إعطاء الأوامر

والتعليمات، فإن الاتصال من الأسفل إلى أعلى يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوي والتقارير

العامة أو الطلبات، ومما يؤكد في هذا الصدد هو أن الاتصال بمضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة

في المنظمة، فلما كانت القيادة اللاديمقراطية كان الاتصال الصاعد قليلا وصعبا والاتصال من الأعلى إلى

الأسفل كثيرا ومقتصر على إصدار الأوامر ، ويمكن تلخيص أنماط الاتصال الصاعد في ماييلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>عبد الرحمان عزى:عالم الاتصال،ديوان المطبوعات الجامعية،1992،ص21-22

-تقديم تقارير عن أداء وظروف العمل .

-تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفاً مثلاً.

-تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.

-طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.

-الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

ونجد أن هذا النوع من الاتصال عامل مساعد في إعطاء الفرصة لكل العاملين في المؤسسة الخدمائية وبالتالي المساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجاة ، يحصل هذا بتبادل الرؤى بين كل العاملين وهذا ما يؤدي إلى استقرار المؤسسة واستمراريتها.

### ج. الاتصال الأفقي:

وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين الرؤساء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة ، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، التبادل، الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل .

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي مايلي:

-تكامل جهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون .

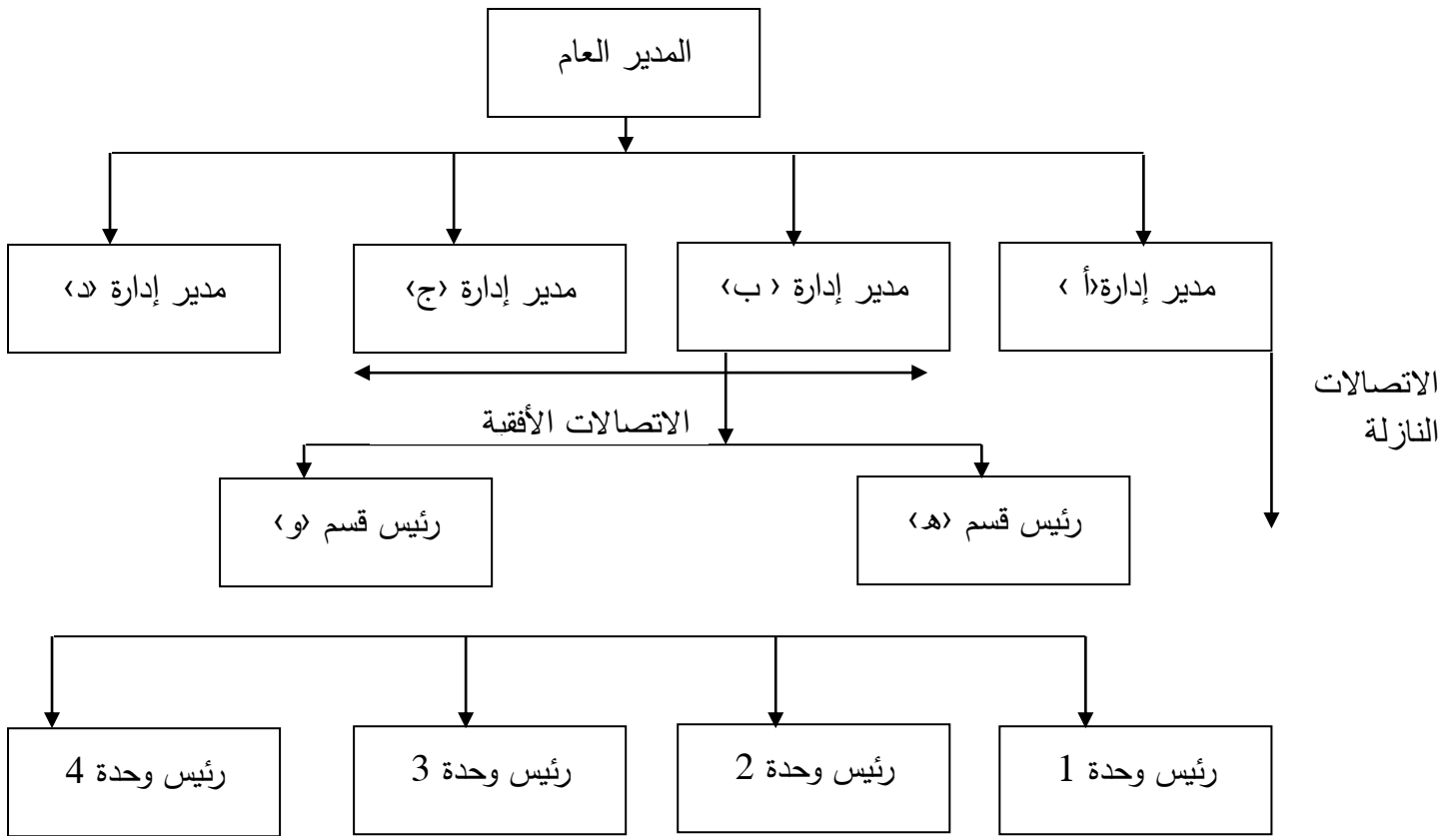
-الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم .

-يسمح بالاتصال المباشر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 22-23.



والشكل التالي يلخص الاتصالات الرسمية في المؤسسة:



الاتصالات في المؤسسة

1

### د- الاتصال غير الرسمي:

هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات أو قوانين إدارية مثبتة أو مكتوبة ورسمية متفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي ، ويتم غالبا خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم ، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اخيفر وفاء: مذكرة ماستر أكاديمي، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية جامعة ورقلة، رسالة منشورة، 2014، ص 7، 8.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر ، الطبعة الأولى، القاهرة 2004. ص 22.

غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.<sup>1</sup>

## 2- وسائل الاتصال الداخلي:

نظرا لأهمية الاتصال داخل المؤسسة، فإنه لا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم بعملية التواصل دون استخدام وسائل الاتصال والتي تساعد على تسهيل هذه العملية بين مختلف أعضائها إذ نجد الأفراد يفضلون استخدام وسيلة عن أخرى أو يستعملون في كثير من الأحيان نفس الوسيلة التي يرون أنها مناسبة وسهلة . لهذا فالوسائل التي تستخدمها المؤسسات تصنف إلى ثلاثة أنواع:

### أ. الوسائل المكتوبة:

تعتبر الوسائل المكتوبة الأكثر استخداما من طرف المؤسسات والمنظمات الإدارية بسبب سهولة تداوله ويعرف الأستاذ «عبد الله بن إبراهيم» على أنه الاتصال الذي يتم بين إدارة الأقسام وبين الأفراد والجهات الأخرى بشكل مكتوب وتتمل في:

● **التقارير:** وهو عرض الحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة أو ظروف أو أحداث معينة عرضا تحليليا بطريقة بسيطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي نتوصل إليها بالبحث والتحليل، ويشترط التقرير أن ينظم بطريقة نقدية ومنظمة في شكل مقدمة، عرض الموضوع، أو المشكلة، طرح الاقتراحات الممكنة و الحلول المرجوة أخذها بعين الاعتبار والخاتمة، ويوجد عدة أنواع للتقارير:

- التقارير الإخبارية: تتضمن عرضا للمعلومات والبيانات الخاصة بموضوع معين عرضا تحليليا دون محاولة تقديم اقتراحات أو و جهات نظر.

- التقارير التحليلية: تقدم عرض وتحليل لجوانب موضوع ما و تقديم مقترحات وحلول بشأنها.

- التقارير السنوية: تتضمن شرحا وتوضيحا لجميع أعمال المؤسسة طوال السنة من حيث الأعمال والمشاريع التي نفذت، ولم تنفذ والإتقان الفعلي والصعوبات التي واجهت الدراسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> عبد الله إبراهيم العمار: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة. 1995 ص 22.

- التقارير الإحصائية: تتضمن بيانات كمية عن نشاط المؤسسة وتكون مسجلة ومعروفة.
- التقارير الإدارية: تعرض وتناقش مشاكل مختلف أقسام المؤسسة .
- التقارير التفسيرية: تقديم تفسيرات للمواقف ومراحل الإنتاج وقد تكون موجهة للجمهور الخارجي للمؤسسة في إطار العلاقات العامة.
- **لوحة الإعلان:** هي أحد الأساليب الرائجة في مختلف المؤسسات، حي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بها وبالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذا إخبارهم بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة ومختلف الأنشطة، وأحيانا ينشر في هذه اللوحة بعض ما يصدر في الصحف والمجلات والقوانين الخاصة بالعاملين.
- **جريدة المؤسسة:** هي نشرية موجهة لمجموعة من المستخدمين ومعدة خصيصا لهم يجدرها في أماكن عملهم، وقد يتم إرسالها بالبريد وقد تتمثل في صحيفة مطبوعة تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية، وذلك للاتصال بمختلف فئات الجمهور وتزويدهم بكافة البيانات والمعلومات حول المؤسسة أو حتى للدعاية والإعلان.
- **دفتر الاستقبال:** هو عبارة عن دفتر تقديم نظرة شاملة عن المؤسسة ونشاطها وكل ما تعلق بشروط العمل، ويمثل الاتصال الأولي للمقبل الجديد على المؤسسة لدى يشترط فيه جانبين :
  - جانب يعكس صورة المؤسسة.
  - جانب يتعلق بالنشاط العملي للمؤسسة.
- **المراسلات الإدارية ومحضر الاجتماعات:** هي مجموعة وثائق التي تستعملها الإدارة كوسيلة اتصال مع المصالح الإدارية بها وفيها الوثائق التي تصف بصورة وجيزة ما قبل الاجتماعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص22.

● **عملية الاقتراحات:** هي وسيلة تمكن من تقديم اقتراحات حول كل ما يتعلق بحياة المؤسسة ،عن طريق أوراق يضعها العمال في الصناديق وهدفها جعل مشاركة العمال بطريقة مكافئة لتحسين المردودية وتطوير الإنتاج.

● **معرض الصحافة:** هو إعادة كتابة كل ما نشرته الصحافة حول المؤسسة في ملحق واحد وترسل إلى الإطارات من أجل تعريفهم بفعالية المؤسسة في الخارج وهي تساعد المسؤولين في اتخاذ قراراتهم<sup>1</sup>.

● **البرقيات:** هي وثيقة إدارية للإخبار أو لعرض موجز لقضية هامة ومستعملة لإعطاء التعليمات أو التذكير بمراسلة وقد توجه لرأي إداري أو مرؤوس وتتضمن :

- **العنوان:** الذي يكون بين المرسل والمرسل إليه وبيان كل منهما وكذلك رقم التسجيل أو الموضوع.

- **النص:** ينحصر على الكلمات الضرورية لفهم البرقية كما ينبغي وألا يستعمل عبارات المجاملة .

- **المنشور:** هو وثيقة إدارية توجهها السلطة للأعوان الخاضعين إلى أوامرها قصد نشر التعليمات الصادرة من السلطة العليا أو التوجيهات من أجل تنفيذ عمل إداري معين.

#### ب. الوسائل الشفوية:

إن الاتصال الشفوي هو إحدى الطرق الرئيسية لإيصال المعلومة داخل المؤسسة يتم ويحدث عندما يتبادل أطراف عملية الاتصال الحديث، إما في وضع يجتمع فيه الطرفين أو دون أن يرى المتصل المتصل به كما يحدث في المحدثات الهاتفية، وهو يعتبر أحد أنواع الاتصال نفعاً وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي يستغرقه عمليات الاتصال الأخرى ، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون ،وهناك عدة أنواع للاتصال الشفوي منها:

<sup>1</sup> عبد الله ابراهيم العمار: مرجع سبق ذكره ص197.

– **الاجتماعات:** هي وسيلة فعالة لاجتماع الأفراد وتبادل وجهات النظر فيما بينها والاستماع لآراء المسؤولين في المؤسسة ومناقشة بعض المشاكل العالقة ويرى الكثيرون أن هذه الوسيلة هي أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

– **المقابلات:** هي عبارة عن تبادل لفظي والذي يحدث بصورة مباشرة أي وجه لوجه بين شخصين أو أكثر، وتعتبر المقابلات أداة هامة من أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة والتي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين.

– **الندوات:** تستخدم على المستوى الإداري بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة، وتستعمل الندوات لتعزيز ثقة الجمهور في المؤسسة.

– **المحاضرات:** هي عبارة عن لقاءات تنظيمية تقوم بها الإدارة بمشاركة إطاراتها في المؤسسة أو شخصيات خارجية وتناقش فيها مواضيع تخص الحياة المهنية، وتسمح باكتساب ثقافة ومهارات في العمل وتساهم في التكوين .

– **المؤتمرات:** هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء المؤسسة أو بعضهم حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها، وتكون مرتبطة بظروفهم قصد التوصل إلى آراء وتوصيات أو قرارات مناسبة، والعمل على الالتزام وهي تهيأ الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل فيما بينهم حول موضوع يهتمون به.

### ج. الوسائل السمعية البصرية:

أصبح في الوقت الحالي لزوما على كل مؤسسة استعمال هذا النوع من الوسائل خاصة بعد التطور التكنولوجي في المجال الإلكتروني والسمعي والبصري، وهذه الوسائل تعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية ، ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرا على المشاهد وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: الإعلام والتنمية ، دار الفجر للنشر ، القاهرة 1998 ص273.

- الفيلم الإعلاني: يستعمل في نشرة مصورة تتضمن أخبار معلومات توجه إلى الموظفين والمرؤوسين.
- مكبرات الصوت: هي وسيلة سمعية تبث عن طريقها رسائل صوتية، أخبار للعمل في أماكن العمل وفي معظم الوقت تتعلق الأخبار بالزيارات والاجتماعات وتغير ساعات العمل.
- الوسائل الاليكترونية: تعتبر من الوسائل الحديثة داخل المؤسسات تتعلق بالأجهزة الاليكترونية في مجال الاتصالات كالكومبيوتر الذي يربط بالانترنت وشبكات الانترنت الخاصة بالمؤسسة، التي تسمح بتبادل الرسائل الاليكترونية والرسائل البصرية عن طريق الكمبيوتر.
- الشاشات الكبيرة : تستعمل أثناء عقد يوم دراسي مع المشاركين المتواجدين على مسافات بعيدة من مكان العرض وتستعمل تقنيات الكاميرات والفيديو ومكبرات الصوت والكمبيوتر ، كما تسمح بالحوار عن طريق مكبرات الصوت<sup>1</sup>.

### 3- أهمية الاتصال الداخلي:

يشبه الباحثون الاتصالات بالجهاز العصبي الذي يربط كافة العناصر المكونة للمنظمة، فنظام الاتصالات هو الوسيلة لوصول الرئيس بالمرؤوسين ،ويقول آخرون أن الاتصالات هي عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

- أ- **الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة ، التي تأتي من خارج سواء كانت صاعدة أو هابطة والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.<sup>2</sup>
- ب- **الاتصال الداخلي والتوجيه:** يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدونها، والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: الإعلام والتنمية، المرجع السابق، ص203.

<sup>2</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر عمان ، 1993ص39.

<sup>3</sup> محمد بيجت وجاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2006، ص 269.

لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائه.

ج- **الاتصال الداخلي والتنسيق:** حيث يقصد بالتنسيق ، التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة ، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات وبحيث تسير الجهود الجماعية في تجانس وانسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة ، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجالات الاتصالات الأفقية أو العرضية<sup>1</sup>.

ويلخص الدكتور عبد الوهاب علي محمد "أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة" فيما يلي:

- 1- تغيير القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات الإنسانية والإدارية.
  - 2- تحفيز النشاط داخل المؤسسة والتأثير على التنفيذ وتوجيهه للوجهة المطلوبة.
  - 3- مواجهة مشاكل التسيير الداخلي والتغيرات ومحاولة التحكم في العقبات.
  - 4- استخدام الوسائل الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.
  - 5- تدريب وتهيئة العمال وتنسيق العمل ورفع الروح المعنوية .
  - 6- المؤسسة لا تستطيع إعطاء صورة خارجية إيجابية عنها دون التحكم في الاتصال الداخلي مع مستخدميها، لأنهم الأكثر مصداقية لصورة المؤسسة.<sup>2</sup>
- 4- وظائف الاتصال الداخلي:**

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة ملحة ومطلب لا بد منه ، لأنه عماد قيام أي مؤسسة نظرا لما يكتسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي عدة وظائف ترتبط بمحتواه وعلى هذا المحتوى تتوقف عملية تنسيق وتوحيد المجموعات وتسمح بإنجاز الأعمال الجماعية في المؤسسة ، وذلك في مختلف المستويات المتعلقة بالتعاون والتكامل حسب تخطيط معين وبهذا تتم الترقية الاجتماعية للمستخدمين باعتبار أنه بالاتصال يمكن اتخاذ المواقف التي تجعل الآخرين يأخذونه بعين الاعتبار، وإثبات الوجود في المجموعة وبالتالي حل مشاكل أولئك<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 269.

<sup>2</sup> عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد، دار الكتب ، ط2 القاهرة 1974 ص 322.

<sup>3</sup> خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1985 ص 19.

المستخدمين لأن الاختلاف يؤدي إلى الاتصال وتقويته لتقليل من حدة تلك المشاكل ، وتمثل وظائف الاتصال الداخلي فيها يلي :

أ- **الوظيفة العملية:** تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين في أجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام ، وهذه المعلومات لها أهميتها الخاصة لتوضيح الرؤية لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة، وهو موقع منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب ودورهم يحدد مسؤوليتهم.

ب- **الوظيفة التحفيزية:** تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل، وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة ، حتى تكون له معرفة كافية عن الأهداف والوسائل والصعوبات بالنسبة للمؤسسة وهذا لا يعني بأن العمال على دراية تامة وكاملة بالمعلومات التي هي بحوزة السلطات العليا للمؤسسة ، ولكن غياب هذه المعلومات سيؤدي حتما إلى اللامبالاة وخلق جو يساعد على انتشار الإشاعة ، وحتى الأبواب المفتوحة التي تنظمها المؤسسة لتبيين وتوضيح طريقة عمل إنجازاتها ومشاريعها المستقبلية وهي معلومات تحفيزية موجهة بصفة غير مباشرة لعمال تلك المؤسسة، ويمكن كذلك تحفيز العامل بتعريفه لموقع المؤسسة.

ج- **وظيفة الترقية:** تتمثل في المعلومات المتعلقة بالترقية الداخلية، أي الإمكانيات المستقبلية للعامل في المؤسسة ، كما أنها تضم كل المعلومات المتعلقة بالتكوين والإتقان المهني فبفضل الترقية التي تعطيها المؤسسة لأفراد عمالها وهم يبذلون ويجاولون إعطاء الأكثر لتحقيق غايتهم وحب الترقية التي تأتي عن التحفيز.

ح- **وظيفة الإعلام:** تشتمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تم العامل المتعلقة بحقوقه، ودور مختلف المصالح ومجالس العمال ومفتشيه العمال ومحاكم الفصل في النزاعات الداخلية ، وكذا دور مصالح الخدماتية ، الاجتماعية ، وهي أمور يمكن للعمال الرجوع إليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ص 196.



خ- الوظيفة الترفيهية: حيث يلعب الاتصال الداخلي دور في الترفيه عن أفراد المجتمع وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنه، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفوس الناس وإدخال السرور في نفوسهم، من خلال برامج فنية متعددة وجذابة تستهوي جمهور المستقبلين وتلعب وسائل الاتصال الجماهيري دورا بارز في هذه الوظائف.

د- الوظيفة الإقناعية: هذه الوظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة، عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه مؤسساته المختلفة. أما القصد من وظيفة الإقناع للاتصال داخل المؤسسة فهي إحداث تحولات والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر الأفراد داخل المؤسسات المختلفة<sup>1</sup>.

### 5- إستراتيجية الاتصال الداخلي:

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية الداخلية والخارجية، من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أداة للتلاحم والاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي وبرامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة، كما أنها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، من حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه.

توضع إستراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الاتصال وكذا مختلف المصالح الأخرى، وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها، وهي عبارة عن مقصد مرتبط ببرنامج العمل، والذي ينشر إلى المسؤولين لما تصادق عليه المديرية العامة، تمثل هذه الإستراتيجية الاتصالية فلسفة في مجال الاتصال الصورة والعلاقة الموجودة والقابلة للتحسين، وتعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء إستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين وتغيرات وديناميكية محيط المؤسسة، جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في إستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع، بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا فهو يثري التفكير ويضع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن داوية: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 1999، ص 267.

<sup>2</sup> Dominique beow, sylvoimdouel, strotégier d'ntre prise et communicatiuon, dunod 1992. p54

المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة مقابلة مع أطراف معنية وذات ارتباط هام بها كإدارة والمتعاملين، المحيط... الخ.

وتستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال لأكثر من هدف فهي تبين طريقة وهوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها سواء مع المتعاملين داخلها وخارجها.

ومن المميزات التي يجب أن تتوفر في هذه الإستراتيجية:

1- الانسجام بين الاتصال الداخلي والخارجي.

2- الانسجام بين مختلف سجلاتها للاتصال.

3- انسجام الخطط بين مختلف مشاريعها.

4- الانسجام في مخططها.

وهي مثل الاستثمارات في المؤسسة لكلاهما قيمة من الأعباء فيما يتعلق بالدراسات والتحليلات وهذا حسب الهيكل الإداري والإستراتيجية العامة، وعلى تكاليف إعداد وتكوين الأفراد والمختصين في مجال الاتصال.

وأصبحت المؤسسة تتوفر على مصلحة لنظام اتصال مستغل من المصالح الأخرى تستفيد من خدماتها مختلف المستويات والمصالح في المؤسسة وترتبط بخطط اتصال مع الإدارة العامة.

ومصلحة الاتصال سواء كانت مستقلة تحت إدارة شخص محدد أو غير مستقلة تعمل على توفير التنسيق

وقد تكون تحت إشراف المدير العام أو المدير المكلف بالعلاقات العامة أو الموارد البشرية حسب ما تقضي

بها الإستراتيجية العامة للمؤسسة وخطة الاتصالات كالمخطط في مجالات أخرى فهي جزئية من خطة

إستراتيجية عامة، تحدد نظام الاتصال وعناصره وتحدد وسيلة التوجيه اختيار برمجة الأعمال الاتصالية في

المؤسسة وهي تسمح بوضع وسائل المتابعة وتقييم الأعمال الاتصالية.<sup>1</sup>

المرجع السابق، ص 1.54<sup>1</sup>

## 6- أهداف الاتصال الداخلي:

نظرا للأهمية التي يكتسبها الاتصال داخل المؤسسة بالنظر للوظائف التي يؤديها نستطيع أن نقول أن المراسلات في مختلف المجالات تحمل في محتواها أهداف اتصالية ينبغي التوصل إليها من خلال العملية الاتصالية المنظمة ونحددها كالتالي:

- **أهداف الاتصال بالنسبة للعمال:** يهدف الاتصال الداخلي إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والثقة وهذا ما ينعكس ايجابيا على سير العمل ، ولا شك أن تزويد العمال بقدر كافي من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن تمييز المعلومات المقدمة للعمال لأربع مجالات:

- معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف العمال.

- معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها.

- معلومات خاصة بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

- معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.<sup>1</sup>

- **أهداف الاتصال للقيادات الإدارية:** إن الاتصال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة لما توفره من بيانات، ومعلومات كما يساهم في توحيد آرائهم ونقل مشاكلهم إلى الإطارات العليا وتشغل عمليات الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة أخرى وتتمثل في :

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.

- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.

- التعبير عن المشاعر والآراء وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات .

- تحقيق انطواء المسؤولين في الإدارات تحت قيم وأهداف المؤسسة .

- تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>خيرى خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق ص23.

<sup>2</sup> عبد العزيز شرف: نموذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، دار المعرفة للنشر ، ط1 القاهرة، 2005 ، ص 90.

– أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة:

- يمثل الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسات حيث لديه العديد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها تتمثل في:
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة و بدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، وأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.
- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقديم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.<sup>1</sup>

7- مهارات الاتصال الداخلي :

- إن إتمام عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من المهارات تتمثل فيما يلي :
- أ. **مهارات الكتابة:** الكتابة المقصودة هنا ليست مجرد وضع الكلمات على السطر بل هي فن الكتابة في غاية الدقة والأهمية، وحتى تكون وسيلة الاتصال فعالة يجب أن تتوفر الشروط التالية:
- أن تكون المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف والصورة واضحة، وأن تكون هذه المادة مرتبطة بالهدف وبالعنوان بصورة مباشرة، وأن تكون واضحة المعاني والمفاهيم ، و يتم التمييز بين ماهو مهم ويمثل جوهر الموضوع وبين ماهو أقل أهمية.
- أن يراعي الكاتب المستوى الذي يكتب إليه ، فالكتابة إلى المستويات الدنيا من الإدارة تختلف عن المستويات العليا فيها.
- ب. **مهارات القراءة:** إن الكتابة ومهما كانت متقنة في الأسلوب والصياغة فقد تفقد معانيها إذ كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن القراءة، ولعل أبرز ما يميز هذه المهارة ما يلي:
- أن يرتبط القارئ بالمادة المكتوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص90.

<sup>2</sup> بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص95.

- أن يستطيع التمييز بين ماهو في إطار الموضوع وما هو خارج عنه.
- على القارئ أن يعادل معرفة إدراك ما يريد الكاتب قوله في رسالته.
- أن يكون القارئ ملتزم بالموضوعية ، ولا يترك مجالاً لانطباعاته وأرائه الشخصية في الحكم على المادة المكتوبة.
- أن يحاول القارئ الارتقاء إلى المادة المكتوبة إذا كانت ذات مستوى أعلى وأن لا ينعتها بالتفاهة إذ كان مستواها أدنى<sup>1</sup>.
- ج. **مهارات المحادثة:** قد لا يملك المتحدث الفرصة الكافية للتعديل والمراجعة تلك التي يملكها الكاتب وذلك لابد من الحرص على بعض العناصر والتي من أهمها:
  - أن يركز على جوهر الموضوع ولا ينساق في مواضيع جانبية تربك السامع .
  - أن يسمح المتحدث بالمشاركة والاستفسار للتأكد على أن المستمعين قادرين على المتابعة.
  - أن يحرص على وضوح المفردات ومخارج الحروف في نطاقها الصحيح والكلمات تلعب دوراً هاماً في وضوح تكوين نبرة صوته.
  - أن يراعي وجهات نظر المستمعين حتى لو كانت متعارضة مع جهة نظره وأن يحترم المستمع عند الرد عليه.
  - أن تركز على ماهو جديد من أفكار وأداء ، وأن لا يتهاون فيما هو عام ومعروف .
- د. **مهارات الإنصات :** في هذا المجال يمكن أن نميز بين عملية الاستماع وعملية الإنصات، وذلك باعتبار أن الاستماع يقتصر على سماع المستقبل لحديث المرسل فقط دون تركيز ، أما الإنصات فهو يتضمن الاستماع لكن بالمتابعة والتركيز بقصد الاستفادة وفهم الأفكار.
- وهنا يمكن الإشارة إلى ضرورة اكتساب مهارة الإنصات وذلك بالدعوة إلى مراعاة مايلي:
  - تنمية القدرة على معرفة نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف مع الحرص على احترام وجهات النظر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ،ص95.

<sup>2</sup> بشير العلاق: المهارات القيادية للمديرين الجدد، اترك للنشر والتوزيع مصر الجديدة مصر 2001، ص 263.

- الحرص على إبراز ملامح الاهتمام والجدية أثناء متابعة الحديث .
- تنمية القدرة على استماع ما يقوله الآخرون مهما كانت وجهات نظرهم ،خاصة في المؤسسات الكبيرة وهذا ما ينعكس على صورة المؤسسة<sup>1</sup>.

## 8- معوقات الاتصال الداخلي:

رغم أهمية الاتصال في المؤسسة إلا أن هناك قوة تهدد فعاليته وهي معوقات اتصالية، ويمكن اختزالها في عوامل أساسية وهي :

أ- معوقات تنظيمية: تتمثل هذه المعلومات في ما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاص والصلاحيات والمسؤوليات .
- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال.
- التخصص الذي قد يكون عائق في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم لغة معينة وخاصة.
- قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها.
- التداخل بين الاختصاصات كالأستشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداة.
- الاعتماد المفرط في اعتماد اللجان.
- عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها .
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية لأن المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرها من البيئة الخارجية.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي إلى زعزعت الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقق الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>المرجع السابق،ص263.

<sup>2</sup>خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ، 2002، ص133-134.

ب. معوقات اجتماعية وثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى النشأة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجز أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق في مايلي:

– **التباعد الاجتماعي:** ونقصد به الاختلافات في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً.

– **الاختلافات الثقافية:** إن التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء حواراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.<sup>1</sup> وفي هذا الصدد يرى كل من «كوهار» و«كاس» أن الاتصال فعل ثقافي فبدون ثقافة موحدة (لغات عادات قيم) يكون صعباً جداً.<sup>2</sup>

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام لتحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة، حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

ج. **المعوقات النفسية:** وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا لا يدركها ولا يتذكرها ولهذا لا تعنيه، وبالتالي هذا يؤثر على طبيعة الاتصال وفعاليتها في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص 242.

<sup>2</sup> Cass ay couhuereM les outils de la communication efficace2 chotoud et associe editeur, 1984p51

<sup>3</sup> العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة قسنطينة 2008، ص 171.

وتتمثل هذه المعوقات في مايلي:

● معوقات في المرسل:

تنحصر الأخطاء في المرسل في عدم التبصر في عوامل فردية أو نفسية التي تعمل بداخله والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي الخبرة والتعلم والفهم والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهمها والتي يقع فيها المرسل فهي:

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف إدراك وفهم الآخرين له.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها .
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

● معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعا لحالته النفسية ، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية، فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية بدلا من النظرة للأمور نظرة موضوعية مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص172.



- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم: قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي عن الاتصالات، فيسود المؤسسة جو يقل فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم قادة ومرؤوسين أو بين هؤلاء الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة .
- وفي مثل هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها الطبيعية، وسوف تكون النتيجة في حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء ، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين ، خاصة إذ كان يميل إلى القيادة التسلطية التي لا ترحب بالمشاركة في القرار .
- الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل: فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة ومركزه وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعا لمشاعره وسلوكه .
- والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل، وعملية الاتصال ليست هيئة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تألف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>العربي بن داود: المرجع نفسه، ص172.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يتضح لنا أن الاتصال الداخلي، هو عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وأقل تكلفة من خلال اختصار الجهد والمال، وعليه فالاتصال الداخلي هو مفتاح نجاح المؤسسة، فبدون الاتصال لا تستطيع المؤسسة أن تتسلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والأوامر اللازمة إضافة إلى عدم قدرتهم على معرفة مشاكل العاملين، لذلك على المؤسسة أن تختار نوع الاتصالات الأكثر فعالية سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية، والمفاضلة بين وسائل الاتصال اللفظية والوسائل الاتصال الغير لفظية وغيرها من الوسائل التي تتوقف على الهدف المطلوب تحقيقه وأن تتغلب على معوقات الاتصال الداخلي وذلك بالاعتماد على المهارات التي تزيد من نجاحه.

الفصل الثالث

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد :

- 1- لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي.
  - 2- أهم النظريات الرضا الوظيفي.
  - 3- خصائص الرضا الوظيفي .
  - 4- مقاييس الرضا الوظيفي.
  - 5-عوامل الرضا الوظيفي.
  - 6-محددات الرضا الوظيفي.
  - 7- أهمية الرضا الوظيفي.
  - 8- نتائج الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.
  - 9- أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- خلاصة الفصل .

## تمهيد:

يؤكد الكثير من الباحثين أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ، لذا حظي الرضا الوظيفي باهتمام متزايد من طرف الباحثين والدارسين ،ويحظى أيضا باهتمام المدرين في مختلف المؤسسات، حيث تكمن أهمية دراسة الرضا الوظيفي في زيادة الثقة بين القيادة والعاملين وبين العاملين أنفسهم والتي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل ،وكذا الرفع من أدائهم الذي ينعكس ايجابيا على تجسيد الأهداف العامة للمؤسسة .

قصد التعرف على الرضا الوظيفي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الخصائص وعوامل ومحددات الرضا الوظيفي بالإضافة إلى مقاييسه، وهذا وقد تطرقنا في الأخير إلى نتائج وأهمية الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

## 1- لمحة تاريخية من الرضا الوظيفي:

يرجع الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي منذ الثورة الصناعية 1750-1825، وقد أدى التزايد لحجم التنظيمات آنذاك إلى حدة المنافسة وزيادة قوة النقابات العمالية وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية إلى البحث عن كيفية التعاون الايجابي والولاء من جانب العاملين، وبالتالي زاد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين، فوضعت الأساليب الإدارية لتحقيق هذا الولاء والتعاون، وقد أصبح الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تعرضت للدراسة العلمية، من جانب علماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وقد بدأت الدراسات التنظيمية للعاملين للمحيط الأمريكي بعد عام 1910 ومع التطور الذي حدث لتخصص علم النفس الصناعي، وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الفيدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل التدريب للعاملين في القطاع العسكري والتعرف على احتياجاتهم.<sup>1</sup>

وفي الفترة الممتدة بين 1927 و1932 تبلورت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة الدراسات التي قام بها فريق العلماء في شركة وسترن إلكترونيك الأمريكية لاختبار مدى تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمال، وأوضحت الدراسات أن طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال هي من أهم محددات الإنتاجية، ومن ثم ابتكر أصحاب العلاقات الإنسانية تعبيراً جديداً هو الروح المعنوية للعمال وأوضحوا أن ارتفاع الإنتاجية وإنقاصها يتحدد بمدى ارتفاع الروح المعنوية للعمال.

ومنذ ثلاثينات القرن العشرين و موضوع الرضا الوظيفي يلاقي اهتماماً متزايداً لدى الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، درس علماء النفس ظاهرة الرضا عن العمل في المؤسسات واستخدموا عبارة الرضا الوظيفي منذ عام 1930 للدلالة على المواقف والميولات الذاتية، أو على مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمدان بن سلمان عبد الله الغامدي: الرضا الوظيفي لدى العاملين بسجن نابوك، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإنتاجية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006، ص 24.

<sup>2</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، ط3، ص30.

وتعد الدراسة التي قام بها هربوك 1933 لقياس الرضا الوظيفي في نيوهوب بولاية بنسلا فينيا الأمريكية مستخدما أسلوب الاستقصاء من أول الدراسات المنهجية المنشورة عن الرضا الوظيفي وعلى الرغم من أن الدراسات هيربوك تمثل نقطة البداية الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي، إلا أن سنوات الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية.

قد أجلت أي تقدم في موضوع دراسات الرضا الوظيفي لعديد من السنوات ومن أن انتهت الحرب حتى بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهد نمو وتطور سريع ذلك أن روح التغيير والتجربة والتوسع قد وفرت الظروف الملائمة لقيام الأبحاث وتطورها بشكل سريع، حيث طرحت العديد من القضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي ، وفي نهاية الأربعينيات والخمسينيات تم مناقشة العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاج واستخدمت كل من نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هزربرج ذات العاملين كمرجع للعديد من الدراسات حول الرضا الوظيفي .

وفي فترة الستينيات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي أكثر تعقيدا واتساعا من ذي قبل وقد صاحب ذلك تطور كبير في الطرق المنهجية للأبحاث وأصبح من الممكن الحصول على معلومات تتعلق بوضعية الرضا عن العمل من مجموعات كبيرة من الأفراد كما أجريت في الستينيات الكثير من البحوث للاختبار نظرية هزربرج، بالإضافة إلى دراسات العديد من الجوانب الأخرى في موضوع الرضا الوظيفي واختصاص العلوم الاجتماعية والنفسية للأفراد والهياكل التنظيمية للأفراد والمناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل<sup>1</sup>، ولدى يمكن القول أن الفترة شهدت تطور كبير في النظرية والمنهجية بصفة عامة وأبحاث الرضا الوظيفي بصفة خاصة وخلال فترة السبعينيات أصبح الرضا الوظيفي حقلًا ومجالًا مستقلا بذاته ، إذ نجد أن معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل قد وضعت في تلك الفترة وكذلك أساليب وإجراءات البحث ، حيث بدأ تقبله بشكل كبير ، فكثير من الكتابات والأبحاث أصبحت متواجدة حول الموضوع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، ط3، ص30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص31.

## 2- أهم نظريات الرضا الوظيفي:

لقد تعددت نظريات الرضا الوظيفي حيث أن كل نظرية تقوم بتفسيره حسب اتجاهات مختلفة وسنقوم في هذا العنصر بذكر أهم النظريات والمتمثلة فيما يلي :

1- **نظرية ماسلو:** من أشهر نظريات التحفيز سنة 1943 أطلق عليها اسم تدرج الحاجات قامت على أساس من الملاحظة الواعية والمنطقية، وقد لاقت قبول كبير من قبل المديرين في منظمات الأعمال ولعبت دورا أساسيا في تطوير نظرية ذات أفاق مقبولة في هذا المجال ومازالت هذه النظرية تدرس حتى الآن في الكليات والمعاهد.

ولقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات اعتبر كل فئة منها بمثابة درجة ومجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الإنسانية، حيث تمثل الدرجة الأولى الحاجات التي تأخذ مرتبة الأولوية لدى الإنسان في عملية سعيه لإنتاج حاجاته، حيث قام ماسلو بتفسير مضمون هذه الدرجات على النحو التالي:

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وتشمل الحاجات التي تهتم في المحافظة على النظام الفيزيولوجي الإنساني الذي يوفر للفرد الحياة مثل الطعام، الشراب، الراحة، تعتبر هذه الحاجات التي هي أقوى الحاجات الإنسانية وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان إذ لم تكن مشبعة.

ب- **حاجات الأمن والسلامة:** وتشمل هذه الدرجة مجموعة من الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة به والتي تعتبر خطر صحي عليه أو خطر إنتاجي متعلق باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر مستوى محدد من المعيشة.

ج- **الحاجات الاجتماعية:** اعتبر ماسلو الإنسان مخلوق اجتماعي ليعيش ضمن جماعات إنسانية وكونه كذلك فلديه حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها كالحب الصداقة الانتماء والقبول من الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم: مفهوم الدافعية في مختلف النظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية الجزائر، 2001، ص 92- 93.



ذ- **حاجات تقدير الذات:** تشمل هذه الدرجة على حاجات إشباعها يؤدي إلى شعور الإنسان بقيمته وأهميته ومن هذه الحاجات الاحترام من قبل الآخرين، المكانة ، وتقدير الانجازات من قبل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد.

ه- **حاجات تحقيق الذات:** وتتمثل في الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته كأن يكون طبيب أو مدير لشركة ،وبالتالي إشباع هذه الحاجة أو تحقيقها لدى الفرد بعد إشباعه لجميع حاجياته السابقة<sup>1</sup>.

1. **نظرية العاملين لهزربرج:** قام فريدريك هزربرج بناء على دراسة أجراها لتطوير النظرية اسمها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

**المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهم ماسلو، وترتبط بمستوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.

- وضوح مسؤولية الفرد في عمله وفي عمل الآخرين.

- الحصول على تقدير واحترام الآخرين .

-فرص الترقية والتقدم في العمل.

- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

**المجموعة الثانية:**العوامل المرتبطة بمحيط العمل وما يطلق عليها العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منع الحالة لعدم الرضا ،ونقص الحماس في العمل لكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو وتشمل الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 94.

<sup>2</sup> صادق محمد غنفي وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب الكويت 1981 ص 294.

- ظروف العمل المادية .

- العلاقة بين الفرد وزملائه.

- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

- نمط القيادة والإشراف وسياسة المنظمة وأساليب إدارتها<sup>1</sup>.

وتلقي هذه النظرية ضوء جديد على دوافع العمل فحتى ظهور هذه النظرية كانت الإدارة تركز اهتمامها على العوامل الوقائية، فإذا ما واجهت الإدارة مشكلة انخفاض الروح المعنوية فإنها تلجأ إلى رفع الأجور أو زيادة المزايا المعيشية أو إلى تحسين ظروف العمل كحلول بديلة لهذه المشكلة، وبالطبع فإن مثل هذه الحلول لا تؤدي إلى النتائج المرجوة منها، كثيرا ما اشتكت الإدارة من أنها تقدم أعلى الأجور ومزايا عينية كبيرة وظروف عمل ممتازة ومع ذلك فإن هؤلاء العملاء يكفرون بالنعمة وليس لديهم دافع للعمل وتقدم نظرية هيزبرج تفسير وافي لهذه الظاهرة إذ تقول أن الإدارة بتركيزها على العوامل الوقائية فقد تفقد قدرتها على دفع العمال إلى بدل النشاط الضروري، وكما ذكرنا فإن أهمية العوامل الوقائية تظهر في منع عدم الرضا وتحقيق الرضا فهناك القليل جدا من العمال أو المديرين الذين يشعرون بأنهم لا يستحقون العلاوة التي حصلوا عليها بينما يوجد عدد من العمال والمديرين الغير راضين بسبب عدم حصولهم على العلاوة ، ويقول هيزبرج بأن العوامل الوقائية ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم ولكن بمجرد توفرها فإن الفرد يبدأ في التطلع لحاجات أخرى كالإنجاز والتقدير والمسؤولية والترقية، والتي تتوفر في الوظائف التي تثير اهتمام الأفراد لما فيها من عنصر التحدي والتجديد<sup>2</sup>.

**3- نظرية العدالة:** تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا ما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته وتستند هذه النظرية التي وضحتها ستايسي آدمز عام<sup>3</sup>

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص294.

محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 137 138.

<sup>3</sup>حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2002 ص 462.

1963 أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال المقارنة النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها مع تلك النسبة لامثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعوره بعدم الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

وتشمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية هي التقييم والمقارنة والسلوك، ويتضمن التقييم قياس المدخلات وجدارة الشخص، مستوى التعليم المهارة التميز التقدير الاحترام، أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التعليم والمقارنة فعندما يدرك الشخص فإن الوضع سيتم في عدالة، وبالتالي يستجيب بشكل إيجابي على العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين.<sup>2</sup>

وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل وتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة، وتقتصر هذه النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بالزيادة في الأجور.
- التغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة وترك العمل.<sup>3</sup>
- يؤكد أدمز أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه، وتتمثل النقاط الأساسية لهذه النظرية فيما يلي:
- أن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي بينما يقدمه في مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص462.

<sup>2</sup>ماجدة عطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص105.

<sup>3</sup>محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي، الدار وائل للنشر، الأردن، ط3. 2005، ص299.

<sup>4</sup>أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ط7، مصر، 2002 ص 163.

يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية و المعاملة الحسنة والتقدير وغيرها، أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات وأداء .

- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من المقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة.

- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة فإن هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء عدم العدالة.

- ينبغي أن تسأل ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم العدالة للإجابة حاولت البحوث أن تجيب على هذا التساؤل وتوصلت إلى أن هناك احتمالان، الأول تكون النفسية خاصة بالفرد أقل من النسبة الخاصة بالآخرين، أما الثانية فتكون العوائد أعلى.<sup>1</sup>

#### 4- نظرية العلاقات الإنسانية

يمثل هذا المدخل البناء الفلسفي والفكري لأصحاب الاتجاه يقوم على اعتبار محددات الرضا على العمل، المحرك الأساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل، حيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين وغير محدد من المنافع والفوائد المقدمة للفرد داخل المنظمة، إذا كلما زادت هذه المنافع ازداد الرضا المتحقق عن العمل، ومنه تزداد دافعية الفرد في العمل.

ومن أشهر الاتجاهات التي برزت في هذا الخصوص دراسات جماعة هاثورن وتجاربها الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين وأثرها في الإنتاجية، وذلك في شركة وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932م، وقد أبرزت هذه التجربة أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية وأثرها في إنتاجية الأفراد، كما قامت دراسات تجريبية أخرى في هذا الخصوص حول إمكانية زيادة الروح المعنوية والدافعية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، ومن بين ذلك الدراسة التي قام بها فروم والتي توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا والعوائد، وذلك على أساس الأداء المتحقق من قبلهم.

ففي مثل هذه الحالات يصبح أداء الفرد مرتبطا بطبيعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 164.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ القيزي: مذكرة ماجستير : علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي ، جامعة الجزائر2، 2012 ص 68.

وهذا من شأنه أن يسهم في تطلع الفرد نحو طموحات اجتماعية وخدمائية، وإلى السعي لتوفير سبل إشباعها عن طريق زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وفي حالة غياب الاقتران الموضوعي بين الرضا والأداء يضعف ما تستهدفه المنظمة من تطلعات هادفة لتطوير الكفاءة أو تحسينها<sup>1</sup>.

### 3- خصائص الرضا الوظيفي:

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- تعدد المفاهيم وطرق القياس: لقد أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق حول تعريف الرضا الوظيفي.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لدى فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني و التي تتباين أنماطه من موقف لآخر، ومن دراسة إلى أخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تتناول الرضا لأنها تصور الظروف التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- الرضا عن العمل مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإرادته، ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي، والمتمثل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العامل وإدارة العمل في سبيل الوصول لهذه الغايات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 198.

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وإن الفعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة اختلافات حاجات الأفراد وتوقعاتهم<sup>1</sup>.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: حيث يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من الرضا والقبول تنشأ عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات يؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته<sup>2</sup>.

- حيث يعد الرضا الوظيفي أول الموضوعات التي يجب أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى من أجل التطوير المستمر وذلك لأسباب متعددة ويتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً مستقبلاً، حيث يعد أهم العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها، التي تستوجب الاهتمام بها لما تعود عليه بالفائدة وذلك كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فإن كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضياً وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل وكذلك إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد حيث أن رضا الفرد داخل إطار عمله يتيح له الصحة النفسية فالمشاكل تتعب الحالة النفسية للفرد مما يسبب له الأمراض وتعود عليه باختلال توازنه النفسي<sup>3</sup>.

#### 4-مقاييس الرضا الوظيفي:

إن إجراءات البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة للوهلة الأولى بحيث تقتصر على إجراء مقابلة للعاملين للحصول استجاباتهم وتفسيرها ولكن الخبرة قد دلت على أن هذه البحوث تتبع نظام معقد<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 198.

<sup>2</sup> فاروق أبو جديع: الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2010 ص 6.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2003 ص 54 - 55.

<sup>4</sup> سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي والنظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء، عمان، 2010 ص 65.

وأن أي خطأ في هذه الإجراءات يجد من صحة البحث وفائدته، ولهذا فإنه ينبغي العناية بتصميم الأسئلة وصياغتها ومراعاة مدى ملائمتها للعاملين وكذلك الاهتمام ومراعاة الدقة في اختيار العينة التي ينطبق عليها البحث.

- إن البحث المرتبط بالرضا الوظيفي أشبه ما يكون بكشف الحساب الختام السنوي من حيث كونه نشاطا دوريا من جهة ومن حيث الحاجة لمتابعة الرضا الوظيفي يمثل ما تحتاج إليه الحسابات والسجلات من جهة أخرى.

- هذا ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالرضا الوظيفي من خلال الاتصال الشخصي مع الأفراد العاملين، ومن خلال المعلومات المتاحة في سجلات المنظمة التي يعملون فيها والمتعلقة بالجوانب التالية: ترك العمل، الغياب، التأخر عن العمل، تقارير الإرشاد النفسي، تقارير الحوادث السجلات الطبية، الاقتراحات، سجلات التدريب... الخ.<sup>1</sup>

- ويقسم الأخصائيون مقاييس الرضا الوظيفي إلى موضوعية وذاتية وهذا ما يعتمد عادة من طرف الكتاب والباحثين.

أ- المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي: حيث يركز هذا النوع على قياس الرضا، من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل.

- معدل الغياب: يعتبر مدلول الغياب في حد ذاته وجود حالة فشل سلوكية يتخذها العامل ويتجسد في العمل يرتبط بحالة موكلة إليه، إذ نجد أن الغياب عن العمل يرتبط بحالة عدم الرضا بغية التعبير عن حالة الاستياء، وهذا الأخير ينتج عنه انعدام الرغبة في العمل، حيث نجد العوامل التي تخلق حالة الرضا هي عوامل تبرز عدم التكيف مع محيط العمل، إذ نجد العمال ذوي معدلات التغيب العالية يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا. فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب تتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها، إذ نجد حالة لا رضا التي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> عبد المنعم عبد الحي: علم اجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 272-273.

تصيب الفرد العامل وتدفعه إلى إتباع سلوكيات غير مرغوب فيها لا تنشأ من العدم، وعن طريق الصدفة وإنما هي نتائج لتراكم مشاعر عدم الرضا اتجاه المهام وأصحاب الأعمال والسياسات المعينة في العمل على حد سواء، ومن جهة أخرى تعددت الدراسات التي اهتمت بالبحث عن أسباب ظاهرة الغياب في المؤسسات، حيث قام هليروتر بدراسة أسباب الغياب وتوصل أنه يقل حجم الغياب مع ارتفاع مهارة الأفراد مما يعكس شعور الفرد بعدم كفاءته في أداء عمله<sup>1</sup>.

- معدل دوران العمل: يمكن استخدام معدل دوران العمل وترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد يعني استقالته كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة بشكل اختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا، ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:

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

وينتقد المقياسين السابقين ب:

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديد سببها .
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة.
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلى أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.
- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

ب- **المقاييس ذاتية** : تعتمد المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي على المقابلة والاستمارة.

المقابلة الشخصية: تعني تفاعل لفظي يتم عن طريق المواجهة ويحاول الشخص القائم بالمقابلة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لظفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص73 .

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر الجزائر، 2002، ص123.



أن يستثير معلومات أراء، معتقدات للحصول على بعض المعلومات<sup>1</sup>، حيث تسمح المقابلة بوصف وكشف الجوانب الوظيفية التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب ذوي المستوى المحدود، الذي يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، وتزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات، أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة طرح الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة وبالتالي يؤثر على موضوعية العمال كما تتطلب المقابلة وقت طويل لإجرائها وأشخاص مدربون على القيام بها<sup>2</sup>.  
الاستمارة: هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول مشكلة أو موقف ما.<sup>3</sup>

ومن الاستثمارات الأكثر شيوعا:

- دليل وصف العمل: يضم خمسة أسئلة حول العمل نفسه الآجر، فرص الترقية، الإشراف، تكون الإجابة بنعم أو لا ولا أعرف.
- استمارة جامعة مانستويا للرضا: يستخدم بطرق مختلفة حيث يحدث الأفراد معدل القياس إلى الحد الذي يكونون فيه راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن وظائفهم وتكون الإجابات المقترحة مندرجة من راض تماما إلى غير راض تماما.
- استبيان الرضا الوظيفي: عبارة عن أسئلة حول جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل.
- استبيان الرضا عن الأجر: يقصد به استبيان حول خدمة الأجر ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات المزايا الإضافية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 198.

<sup>2</sup> كامل محمد محمد عويضة : علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية بيروت 1996، ص 163 .

<sup>3</sup> رشيد زرواتي: مرجع سابق ص 123.

<sup>4</sup>Ji borgerou : le chimatorganisationnet et la satisfaction ou travail, gaétanmorin, montréal, 1992 p.p 229,230

## 5-عوامل الرضا الوظيفي:

### أ. عوامل شخصية متعلقة بالفرد:

**1- حاجات الفرد:** وهي المعبر عنها بذلك الشعور والرغبة في الحصول على شيء معين، وحاجيات الفرد كثيرة ومختلفة منها ما يلي ومنها من لم تتم إشباعها، وهذه الأخيرة هي التي تؤثر في سلوكه فيسعى جاهدا وراء إشباعها، حيث تترك لديه إلحاحا يدفعه نحوها، فإذا ما تم إشباعها أصبح لديه رضا اتجاهها، مما يسمح له بالتطلع لحاجة أخرى.

**2- فرص الترقية:** وتعد الترقية فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد، باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول والحصول عليها يحقق درجة من الرضا، وعليه فإن لفرصة الترقية علاقة كبيرة برضا العمل.

**3- محتوى العمل:** يعتبر من العوامل الهامة في تحديد الرضا عن العمل حيث افترض عدد من الباحثين بأنه هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر، إلا أن الاهتمام به يعتبر حديثا نسبيا.

- ومن أهم متغيرات محتوى العمل التي لها علاقة بالرضا درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل الملل ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة لفرد، أي درجة حرية الفرد في اختيار طرق وسرعة أداء العمل، بالإضافة إلى ذلك يجب توفر فرص للفرد لاستخدام قدراته في العمل فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل .

ونجد هذا التوجه من خلال الأنشطة التي تمتاز بالتكرار، مما يؤدي للروتين والملل.

ولوحظ ذلك على مستوى مصانع جنرال موتورز انخفاض مردودية العمل مع مرور ساعاته ، فقد تم السعي لتدوير الأنشطة التي يسهل على العامل إتقانها بسرعة.

**4- الأجر:** يعتبر أهم عنصر من عناصر الرضا الوظيفي، لأنه مقابل الجهد الذي يبذله الموظف أثناء تأديته للوظيفة الموكلة إليه، ويعتبر من أهم الحقوق الذي على أساسه يقبل الموظف ممارسة الوظيفة<sup>1</sup> في

<sup>1</sup> عبد الرحمان العيساوي: الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية ،مصر، 1998 ص 49.

مؤسسة ما، ولقد أجريت الكثير من الدراسات حول علاقة الأجر بالرضا ونذكر منها دراسات ميلر، طومسون، كيندال، سميث.

وكذلك أجريت دراسات في انكلترا كلها تؤكد على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل، ويرى البعض مثل هرزبرغ بأن الأجر لا يؤدي إلى رضا بل يمنع مشاعر الاستياء لدى الفرد أي هو وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، بمعنى أنه غير مهم كأهمية العناصر الأخرى، وهذا خطأ لأن الأجر في حقيقة الأمر له نتائج أخرى، كالشعور بالأمان، ورمز للمكانة الاجتماعية التي يقبلها الفرد من خلال أجره، وقد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة، بأهمية ونظرة المجتمع إليه كبديل للنجاح والتفوق.

#### ب. عوامل مرتبطة ببيئة العمل:

1. ساعات العمل وأوقات الراحة: إن تأثير ساعات العمل تنعكس على أداء العمال، من خلال درجة الإجهاد العضلي والنفسي، والتي يجب أن لا تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تفقدها حالما يشعر العامل بالإجهاد، وبالتالي انعكاسها يبدو جلياً على حالته المعنوية.

- كما أن تحديد فترات الراحة ومدتها بشكل علمي أصبح أكثر من ضرورة ملحة في عمل تجهد فيه الأعصاب نتيجة كثرة الآلات وأوساط من الضوضاء والضجيج، وأوقات الراحة مختلفة على حسب طبيعة العمل، كما أن لأوقات الراحة أهمية كبيرة في تجنب حوادث العمل.

2. ظروف العمل: إن الاهتمام بالظروف الخاصة بالعمل وتأثيرها على الرضا كانت منذ ظهور علم النفس الصناعي، فأجريت العديد من التجارب والبحوث في شتى أنحاء العالم، لذلك نتج عن المحيط الفيزيقي من التأثير على العامل، لأن للإنسان درجة تحمل لكل العوامل الفيزيائية درجة تحمل الفرد لهذه العوامل تأثر على درجة تقبله لبيئته وبالتالي رضاه عن العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 50.

## ج. عوامل مرتبطة بالإدارة:

- **نمط الإشراف:** يعتبر نمط الإشراف من العناصر المؤثرة في الرضا، فقد أكدت الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العمال، إن معاملة المشرفين اليومية للعمال لها تأثير على رضاهم فالعامل يتأثر كثيرا بنمط القيادة علما أن هناك أنماط عديدة من القيادة منها الفوضوية، الديمقراطية، وتؤكد معظم الدراسات أن أفضلهم لتحقيق الرضا هي الديمقراطية لما تشمله من خصائص فعالة كحرية الرأي، التعاون، تفويض السلطة.<sup>1</sup>

- **سياسة المؤسسة:** تشير سياسات المؤسسة إلى تلك الإجراءات التي تنظم العمل فكلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة ومرنة، كلما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها وهو ما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود إجراءات جامدة ومعقدة<sup>2</sup>

## 6- محددات الرضا الوظيفي :

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات ما يلي:

أ. **التباعد:** أي أن الرضا عن العمل يتحقق من خلال النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها، وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

ب. **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل .

ج. **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا إن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد والنواتج التي يحصل عليها فعلا وبصفة أكثر تحديدا، فإذا الفرد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان العيساوي: مرجع سابق ، ص 49-50.

<sup>2</sup> بزية مريم وشلوش فاطمة: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، كلية العلوم التجارية جامعة جيجل، 2016، ص 53.

<sup>3</sup> راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدر الجامعية الإسكندرية، 2003 ص 172.

يحقق درجة أكبر من الرضا عندما يحقق نواتج العمل التي يريدها، أو يحقق مستوى أعلى منها، يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرون ويدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل، أما النواتج التي يرغب الأفراد تحقيقها من العمل ، فهي دالة في نظام الشخصية واعتبارات العدالة والمساواة، فالنواتج التي يدرك الأفراد الحصول عليها من العمل تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤذونه من أعمال، ومن هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل المنبثقة عن معتقدات وقيم الفرد.<sup>1</sup>

### 7- أهمية الرضا الوظيفي :

- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات كونه يؤثر بشكل كبير في العاملين الذين يعتبرون الثروة الحقيقية وسر تميز المنظمات وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:
- انخفاض نسبة الشكاوي والإحباط في العمل مما ينعكس إيجابا على الولاء والانتماء للمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها .
- يتسم العمال حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم والمهارات الجديدة واستثمار طاقتهم الفكرية والبدنية في تطوير مجالات العمل.
- سيادة الروح المعنوية والثقة والمودة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين، وبين العاملين أنفسهم .
- سعي المنظمات لتحقيق وتحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية للعاملين واهتمامها بتحقيق الرضا لديهم مما ينعكس إيجابيا على أداءهم.<sup>2</sup>
- العاملون ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن أوقات فراغهم خاصة مع عائلاتهم وكذا رضاهم عن الحياة بصفة عامة.
- انخفاض نسبة غياب العاملين وارتفاع نسبة الطموح لديهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>المرجع السابق،ص173.

<sup>2</sup> خيضر كاظم و محمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي، مفاهيم محاضرة طرح، دار إثراء للتوزيع عمال 2009، ص117.

<sup>3</sup> احمد السيد كرمي : ادارة السلوك التنظيمي ، متاحة على : <http://www.shotharat.net/vb/showthread.php>

- العاملون الأكثر رضا يكونون أقل عرضة لحوادث العمل مقارنة مع غيرهم<sup>1</sup>.

### 8- نتائج الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي:

إن درجة الرضا عن العمل في المؤسسة، تتأثر بعدة عوامل من محيطه داخلية وخارجية بالنسبة لهذا المحيط، وهذه العوامل تؤثر في السلوك وتصرفات العامل، ورضا العامل في المؤسسة ضمن مجموعة معينة لا يتحقق بسهولة، وتحدده عدة عوامل منها نوعية العمل ومدى استجابته لتطلعاته المادية والمعنوية، لأن العمل الغير المجدي للعامل يجعله يؤثر سلبا على معنوياته، وثقة العامل والتمسك به تتوقف إلى حد كبير على تحقيق حاجته المادية والمعنوية، ويزداد دور الحاجات المعنوية مثل الحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين مع تلبية الحاجات المادية الأولية.

ويعود تحقيق الحاجات المعنوية للأفراد في المؤسسة إلى العلاقات الموجودة بين أعضاء المجموعات من جهة، وعلاقة المشرفين من جهة أخرى، ويلعب الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه دورا فعالا، وتوضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الجمالي للعمل هو موقف إدارة المؤسسة من العاملين فيها ونوع الإشراف، بمعنى أن العامل كأنه شريف في الإنتاج، فإذا أحسن تدريبه وأثير اهتمامه أعطى فكرة صحيحة متكاملة عن أهداف العمل، وأحسن توجيهه كأن يقدم له النصيح والتعليم وتصحيح الأخطاء وفتح له مجال الترقية، تكون الإدارة قد فتحت الطرق أمام تحقيق الرضا عن العمل لدى العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>.

### 9- أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي:

- يلقي الاتصال اهتماما متزايدا من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسبا وملائما للعمل، فالاتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم كما يمثل الاتصال الداخلي عاملا من عوامل الرضا الوظيفي<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> المرجع السابق.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية لدراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة الجزائر 2004 ص 124.

<sup>3</sup> سعاد داسي أمينة ضيف الله العايدي: الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، ص 64.

إذ يستخدم فيه المسكرون الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل بالوجه الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، من ثم فإنه يعمل على التأثير على العمال وبالتالي يزداد أداءهم.<sup>1</sup>

ويتخذ الاتصال أبعاداً كثيرة فهناك اتصال نازل من الأعلى إلى الأسفل والاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى، والذي نركز عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمال، فمثلاً تطبيق المسيرين أسلوب الاقتراحات يرمي إلى التعرف على آراء العمال وأفكارهم وتجسيد الاقتراحات بحل مشاكلهم، فقد أثبت هذا الأسلوب فاعليته 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 اندماجه في محيط العمل ولتحقيق ذلك يجب:

أ. توظيف محتوى العمل.

ب. تيسير الأهداف العمل المنظمة.

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 والعمل على تنميتها بما يلي:

أ. إظهار الاهتمام بهم والتأكيد على أنهم أساس نجاح منظماتهم.

ب. الحفاظ على روح الجماعة وروح الاتصال 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق .

<sup>2</sup> حفيفة شريقي و عقال عديدي :أثر الاتصال على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإنسانية والتجارية ..التسيير جامعة البويرة 2014 ص 67.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يضم حوافز مادية ومحتوى العمل وفرص الترقية ونمط الإشراف وطبيعة الاتصال.

كما تبين لنا أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير الرضا الوظيفي وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه، فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية، ومنهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة و الوقائية ومنهم من نظر إليه من زاوية نظرية العدالة.

ويترتب مجموعة من النتائج في الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي التي تساعد في التطور والرقى بالمؤسسة.



# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: تحليل وتفريغ البيانات.

-تمهيد.

1-الهيكال التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل .

2-مجالات الدراسة.

3-تحليل وتفريغ البيانات.

4-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

5-النتائج العامة.

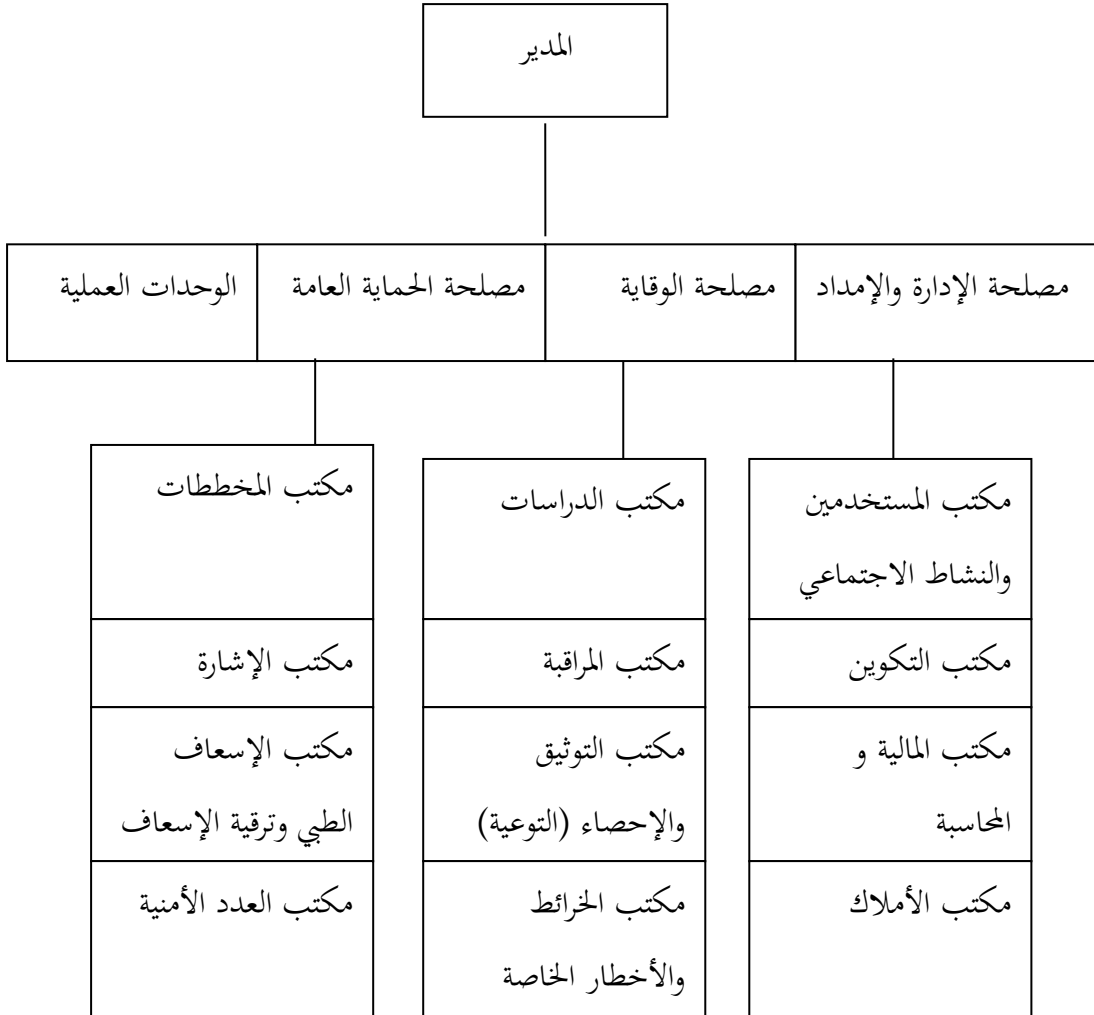
6-اقتراحات توصيات الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بهدف استكمال دراسة موضوعنا، وبعد عرضنا للجانب النظري بمختلف جوانبه سنحاول في هذا الفصل دراسة دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل، وذلك من خلال تحليل وتفريغ بيانات الاستمارة والمقابلة، ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات، وأخيرا الخروج بنتائج عامة واقتراحات وتوصيات.

1- الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية: لولاية جيجل.



## 2- مجالات الدراسة:

إن أي دراسة علمية تتضمن ثلاث مجالات والمتمثلة في:

### \*المجال الزمني:

بدأت هذه الدراسة من شهر ديسمبر 2016 إلى غاية شهر ماي 2017.

فالفترة الممتدة من 15 ديسمبر 2016 إلى 15 جانفي 2017 تعلقت بالفصل المنهجي المتمثل في طرح الإشكالية والتساؤلات الخاصة بدراستنا و صياغة فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها، وأهم المفاهيم مع إبراز طبيعتها، وقمنا كذلك بتحديد منهج الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى تحديد المقاربة العلمية المعتمدة.

أما في الفصل الثاني والثالث والمتعلق بالجانب النظري فبدأنا في العمل فيه في الفترة الممتدة من 20 جانفي 2017 إلى غاية 05 مارس 2017، حيث قمنا بجمع المصادر والمراجع المناسبة التي أفادتنا في دراستنا الخاصة بهذا الجانب.

أما الجانب التطبيقي فبدأنا العمل من الفترة الممتدة من 10 مارس 2017 إلى غاية 5 ماي 2017، حيث قمنا بتصميم الاستمارة، وتوزيعها على كل المبحوثين، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شفوية مع بعض المبحوثين في نفس هذه الفترة قمنا كذلك بتفريغ البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى استخراج النتائج والخروج بحوصلة شاملة عن دراستنا.

### \*المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل، الواقعة في الجنوب الشرقي للولاية يحدها من الشمال المدرسة العسكرية البحرية، أما جنوب المديرية فهج كعولة مختار، وشرقا شارع الشهداء، أما غربا فيحدها الحي الإداري للولاية.

### \*المجال البشري:

أجريت هذه الدراسة على كل عمال مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل والذي يقدر عددهم ب70 عاملا باختلاف مستويات وظائفهم .

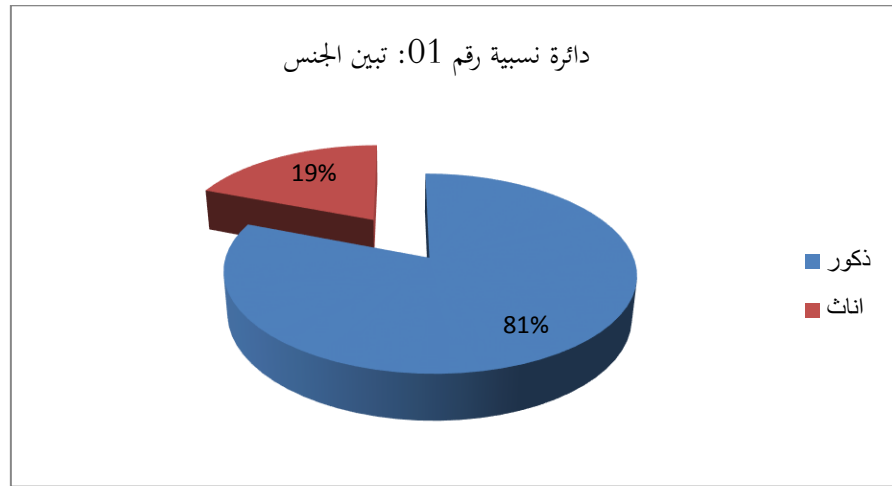
3- تحليل و تفريغ البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم "01": يبين الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس / العينة
%80.88	55	ذكور
%19.11	13	إناث
%100	68	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

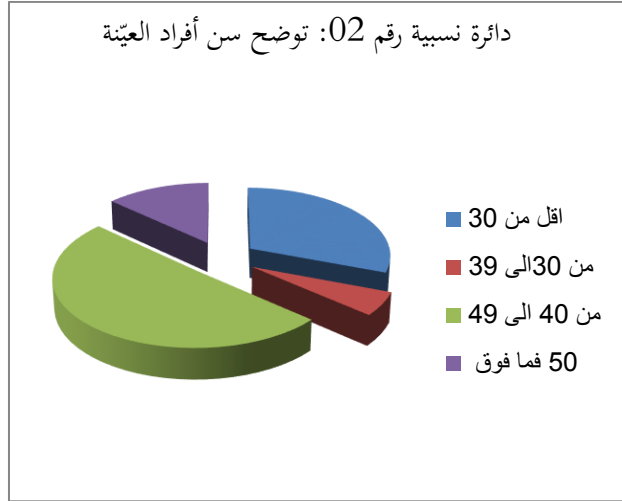


من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن نسبة 80.88 % من جنس الذكور، و19.11% من جنس الإناث، ويدل ذلك على أن نسبة الذكور العاملين بالمديرية تقارب ضعف عدد الإناث أربع مرات، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في قطاع الحماية المديرية الذي يتطلب جهد كبير.

الجدول رقم 02: يوضح سن أفراد العينة:

العينة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30	14	20.58%
من 30 إلى 39	25	36.76%
من 40 إلى 49	23	33.82%
50 فما فوق	06	8.82%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

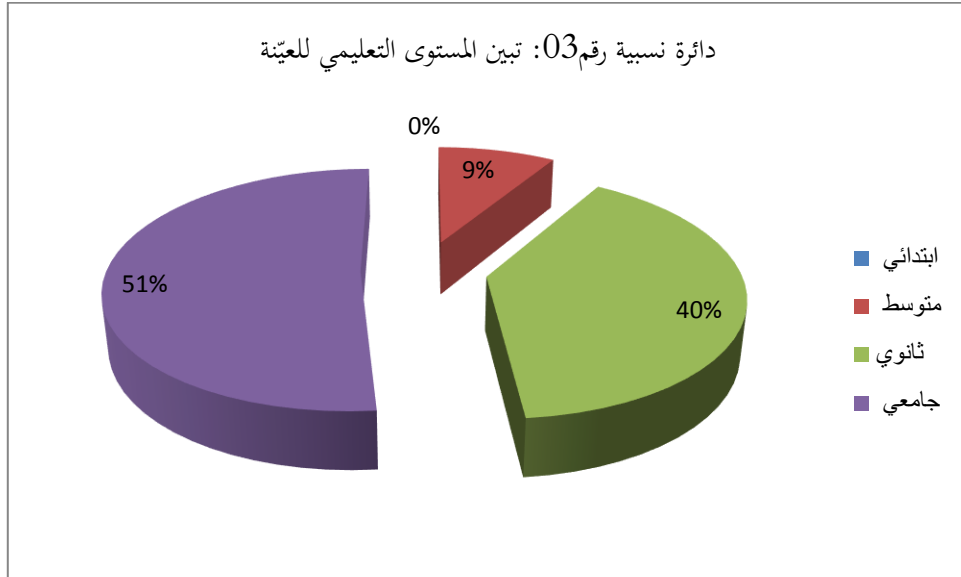


يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر نسبة عمرية تعمل بالمديرية هي الفئة ما بين 30 إلى 39 سنة، وتقدر هذه النسبة بـ 36.76% ثم تليها نسبة 33.82% من أفراد العينة المتمثلة في فئة من 40 إلى 49 سنة، ثم نسبة 20.58% المتمثلة لفئة اقل 30 سنة، ثم نسبة 8.82% المتمثلة لفئة 50 سنة فما فوق وهذا يفسر أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب.

الجدول رقم 03: يبين المستوى التعليمي للعيّنة:

النسبة المئوية	التكرار	العيّنة
0%	0	ابتدائي
8.82%	6	متوسط
39.70%	27	ثانوي
51.47%	35	جامعي
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفرغ اليدوي.



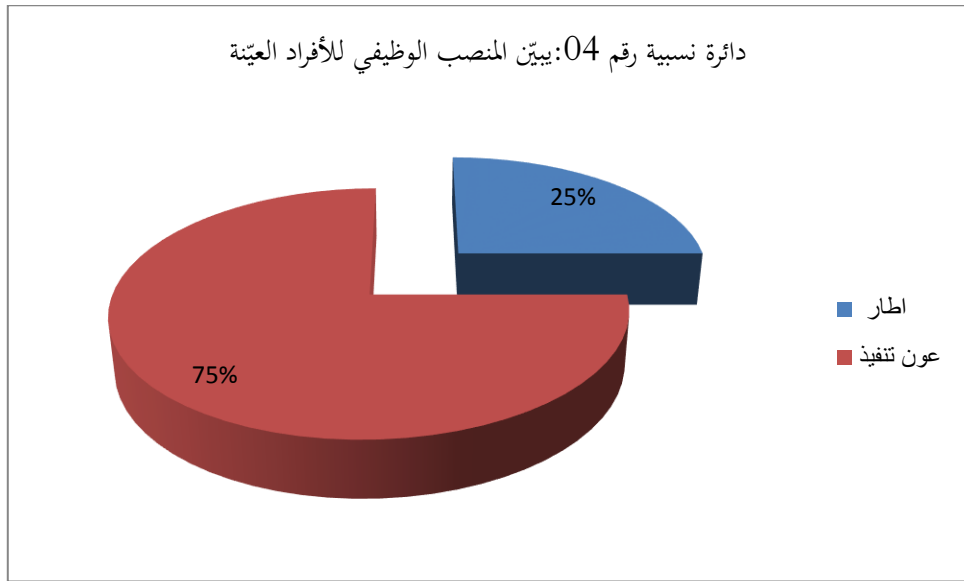
من خلال الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد العيّنة والتي قدرت 51.47% من ذوي الشهادات الجامعية، ثم تليها نسبة 39.70% والتي تمثل العمال ذوي المستوى الثانوي، وتليها نسبة 8.82% ذوي المستوى المتوسط. و يرجع ذلك حسب اعتقادنا بأن أغلبية مناصب التوظيف بالحماية المدنية تتطلب مستوى دراسي عالي.



الجدول رقم 04: يبيّن المنصب الوظيفي للأفراد العيّنة:

العينة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	17	25%
عون تنفيذ	51	75%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

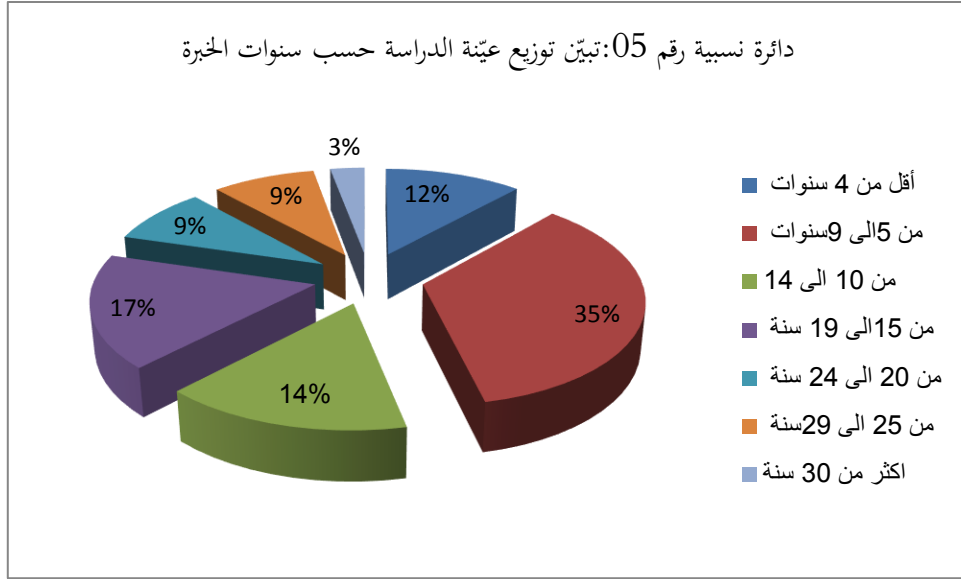


نلاحظ من خلال الجدول رقم 04: أن 75% من أفراد العيّنة هم عمال تنفيذيون في حين أن الإطارات تتمثل في 17 عامل أي بنسبة 25%، وهذا راجع إلى أن المديرية تعتمد أكثر على أعوان التنفيذ وذلك بسبب طبيعة النشاط داخل المؤسسة.

الجدول رقم 05: يبيّن توزيع عيّنة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

العينة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 4 سنوات	08	11.76%
من 05 الى 9 سنوات	24	35.29%
من 10 الى 14 سنة	10	14.70%
من 15 الى 19 سنة	12	17.64%
من 20 الى 24 سنة	06	8.82%
من 25 الى 29 سنة	06	8.82%
أكثر من 30 سنة	02	2.94%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التوزيع اليدوي.



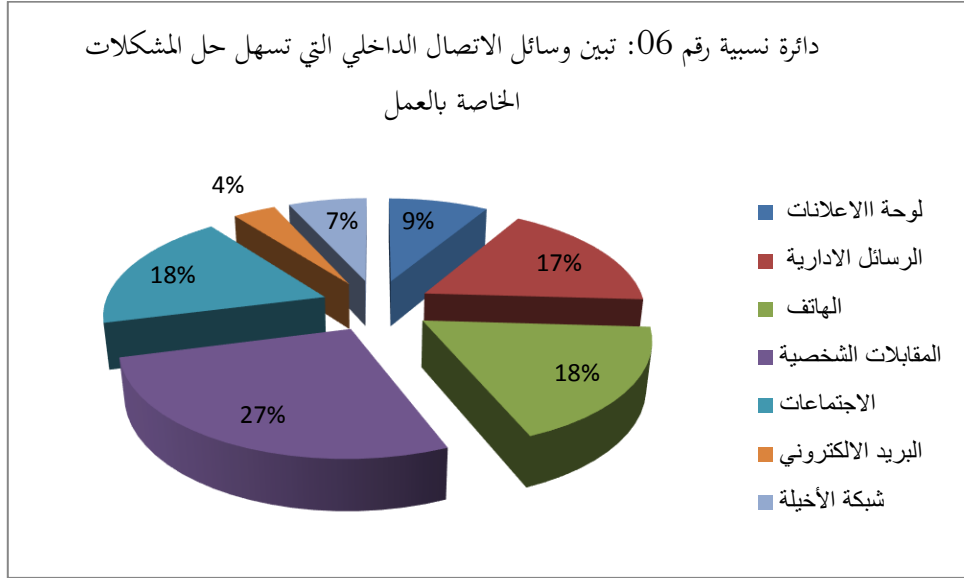
من خلال الجدول رقم 05: يتضح أن غالبية أفراد العيّنة لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 و9 سنوات والتي تقدر بنسبة 35.22%، ثم في المرتبة الثانية فئة العمال التي تتراوح عدد سنوات عملهم ما بين 15 إلى 19 سنة بنسبة 17.64% ، بعد ذلك فئة العمال الذين لديهم أقدمية من 10 الى 14 سنة بنسبة 14.70% ، ثم تليها فئة اقل من 04 سنوات وتقدر 11.76%، ثم فئتي من 20 إلى 24

سنة، و25 إلى 29 سنة بنسبة متساوية متمثلة في 8.82% واطعف نسبة متمثلة في ففة أكثر من 30 سنة بنسبة 2.94% وعليه يمكن الاستنتاج أن معظم عمال المؤسسة لهم أقدمية في وظائفهم،والذي يعطي لنا انطبعا على اعتماد المؤسسة على الخبرة في تسيير شؤونها، كما أنها تقوم باستقطاب اليد العاملة الشابة لتعويض عمالها ذوي الخبرة الذين سيبلغون سن التقاعد. الجدول رقم06: يبين وسائل الاتصال الداخلي التي تسهل حل المشكلات الخاصة بالعمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لوحة الإعلانات	14	8.64%
الرسائل الإدارية	28	17.28%
الهاتف	29	17.90%
المقابلات الشخصية	44	27.16%
الاجتماعات	30	18.51%
البريد الالكتروني	6	3.70%
شبكة الأخيلة	11	6.79%
المجموع	162	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للباحثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



من خلال الجدول 06: الذي يوضح وسائل الاتصال الداخلي التي تسهل حل المشكلات الخاصة بالعمل نجد، أن نسبة 27.16% من المبحوثين صرحوا بان المقابلات الشخصية هي من بين أهم وسائل الاتصال الداخلي، ثم تليها نسبة 18.51% الخاصة بوسيلة الاجتماعات، في حين نجد أن النسبة التي تليها 17.90% الخاصة بالهاتف وهي متقاربة مع وسيلة الرسائل الإدارية المقدره بـ 17.28% ثم بقية الوسائل بنسبة ضعيفة و المتمثلة في لوحة الإعلانات بنسبة 8.64% والشبكة الداخلية بنسبة 6.79%، أما النسبة الأخيرة فهي خاصة بالبريد الالكتروني بنسبة 3.70%.

ومنه نستنتج أن المقابلة الشخصية هي من أهم وأكثر وسائل الاتصال الداخلي نجاحا واستخداما لدى المبحوثين، لأنها تعتبر وسيلة مباشرة في الاتصال بين المبحوثين وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإدارة والإمداد بمديرية الحماية المدنية بولاية جيجل، وهذه الوسيلة تحقق شعور العامل بالراحة النفسية.

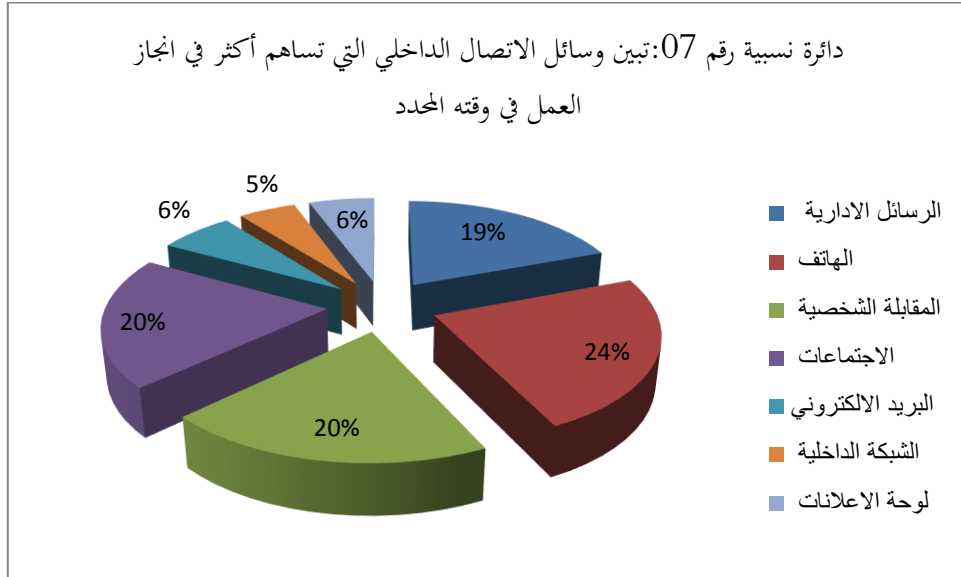
ومقارنة بالدراسة السابقة المعنونة بواقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية يتبين تأكيد أن المقابلة الشخصية هي وسيلة اتصال مرتبطة بالعلاقات الإنسانية فهي تتميز بالسهولة والوضوح أثناء العملية الاتصالية.

الجدول رقم 07: يبين وسائل الاتصال الداخلي التي تساهم أكثر في إنجاز العمل في وقته المحدد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الرسائل الإدارية	27	19.28%
الهاتف	33	23.57%
المقابلة الشخصية	28	20%
الاجتماعات	28	20%
البريد الالكتروني	09	6.42%
الشبكة الداخلية	07	4.92%
لوحة الإعلانات	08	5.63%
المجموع	140	100%

المصدر من إعداد الطالبين باستخدام التفرغ اليدوي.

ملاحظة : نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين .



-تكشف معطيات الجدول المبين أعلاه وحسب إجابات المبحوثين، أن وسيلة الاتصال الداخلي الأكثر مساهمة في إنجاز العمل في وقته المحدد هي الهاتف بنسبة 23.57% ثم تليها المقابلة الشخصية والاجتماعات بنسبة متساوية هي 20% ثم بعدها الرسائل الإدارية بنسبة 19.28% ثم وسيلة البريد

الالكتروني ب6.42% ثم تأتي بعدها لوحة الإعلانات بنسبة 5.63% أما النسبة الأخيرة الخاصة بالشبكة الداخلية بنسبة4.92%.

ومنه نستنتج أن الهاتف من بين أهم وسائل الاتصال الداخلي التي تتميز بالسرعة في أداء العمل مما يجعل العاملين داخل المؤسسة يشعرون بالراحة النفسية وبالتالي ضمان سيرورة العمل بصفة دائمة وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الوقاية بالمديرية، حيث أكد أن وسيلة الهاتف تتميز بالسرعة وسهولة استخدامه، فهذه الوسيلة تؤدي إلى نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة، أما بالنسبة لباقي الوسائل فهي وسائل مساعدة ومكملة للاتصال الداخلي .

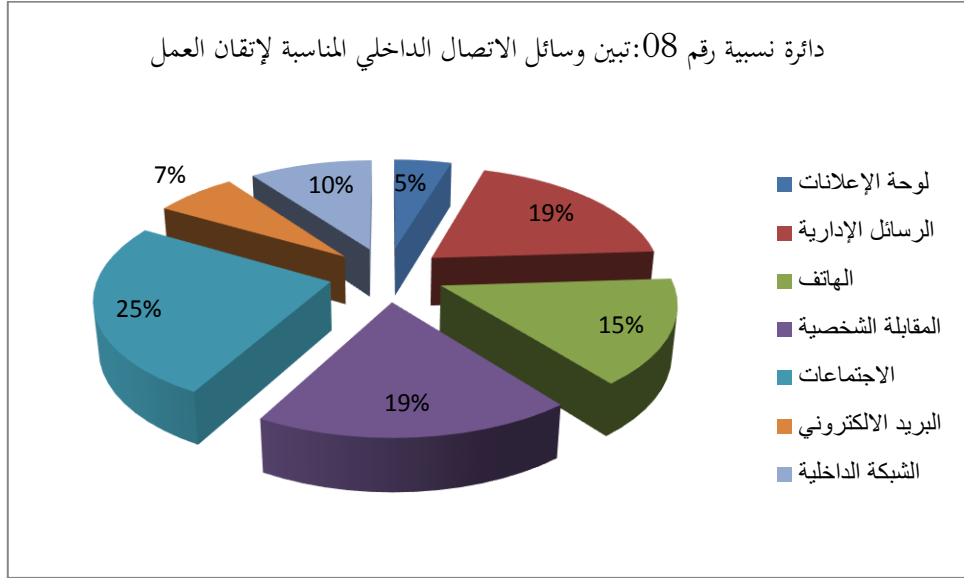
ومقارنة بالدراسة السابقة المعنوية بأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي يتبين دور تكنولوجيا الاتصال المتمثلة في الهاتف التي تعتبر وسيلة تؤدي إلى نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمائية.

الجدول رقم 08: يبين وسائل الاتصال الداخلي المناسبة لإتقان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لوحة الإعلانات	07	4.66%
الرسائل الإدارية	29	19.33%
الهاتف	23	15.33%
المقابلة الشخصية	28	18.66%
الاجتماعات	38	25.33%
البريد الالكتروني	10	6.66%
الشبكة الداخلية	15	10%
المجموع	150	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



يتضح من خلال الجدول 08 وسائل الاتصال الداخلي المناسبة لإتقان العمل حيث جاءت وسيلة الاجتماعات في المرتبة الأولى بنسبة 25.33% ثم تليها الرسائل الإدارية بنسبة 19.33% بعدها وسيلة المقابلة الشخصية بنسبة 18.66% ثم الهاتف بنسبة 15.33%، ونجد المرتبة الرابعة الخاصة بالشبكة الداخلية بنسبة 10%، أما خامسا فنجد البريد الالكتروني بنسبة 6.66% وأخيرا لوحة الإعلانات بنسبة 4.66%.

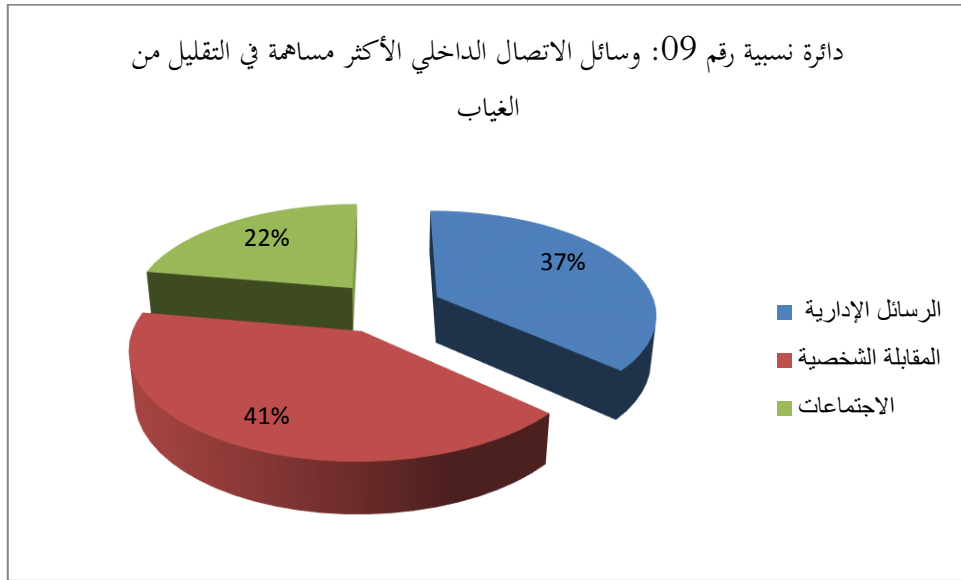
ومنه نستنتج أن وسيلة الاتصال الداخلي المتمثلة في الاجتماعات هي التي تؤدي إلى الإتقان الجيد في العمل، لأنها تسمح بتبادل الأفكار والآراء والخروج بأحسن القرارات المهنية، وهذا ما أكده رئيس مصلحة الحماية العامة ورئيسة مصلحة الإعلام في المقابلة التي أجريت معهما بالمديرية بالإضافة إلى الرسائل الإدارية والتي تعتبر وسيلة اتصال داخلي رسمية تحفز على الأداء الجيد للعمل من خلال تقارير العمل المتضمنة فيها.

الجدول رقم 09: وسائل الاتصال الداخلي الأكثر مساهمة في التقليل من الغياب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الرسائل الإدارية	33	36.66%
المقابلة الشخصية	37	41.11%
الاجتماعات	20	22.22%
المجموع	90	100%

المصدر من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



يشير الجدول 09 المدرج أعلاه والمعنون بوسائل الاتصال الداخلي الأكثر مساهمة في التقليل من الغياب، إلى أن المقابلة الشخصية هي من أكثر الوسائل مساهمة في التقليل من الغياب و التي تصل نسبتها إلى 41.11% ثم تليها في المرتبة الثانية الرسائل الإدارية بنسبة 36.66%، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الاجتماعات بنسبة 22.22%.



ومنه نستنتج أن المقابلة الشخصية بين العاملين في المؤسسة تسمح لهم بالتواصل الدائم أثناء العمل بطريقة حرة، فيتبادلون آرائهم الشخصية مع بعضهم البعض وبالتالي تخلق لهم راحة نفسية تسمح لهم بالمداومة على العمل.

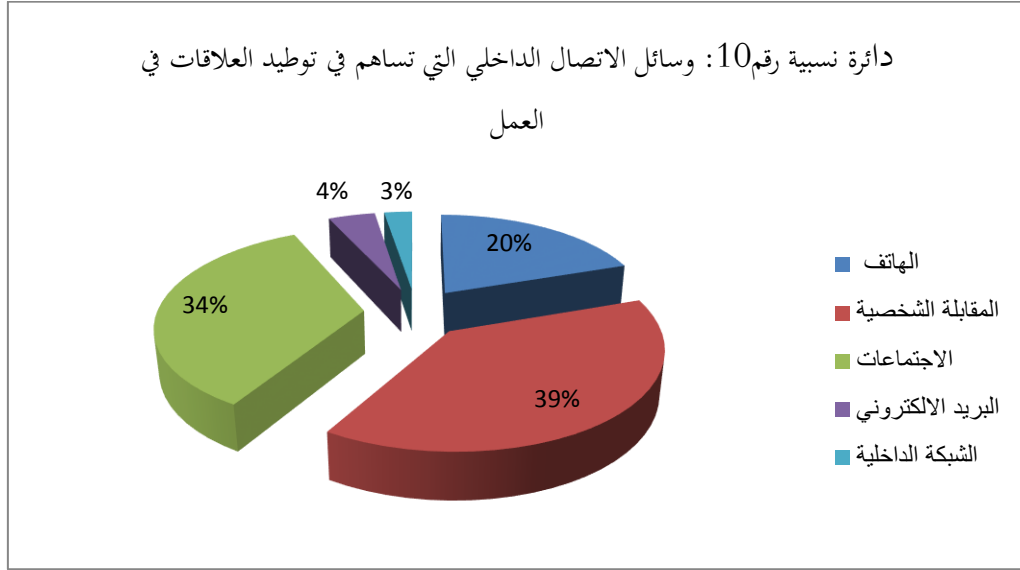
وما يؤكد هذا التحليل ما جاء في المقابلة التي أجريت مع كل من رئيس مصلحة الأخطار الخاصة ورئيس مصلحة الإمداد ورئيس مصلحة الحماية العامة، الذين أكدوا على أهمية المقابلة الشخصية في شعور العامل بالرضا في عمله، والذي يعود بنتائج إيجابية على المؤسسة.

الجدول رقم 10: وسائل الاتصال الداخلي التي تساهم في توطيد العلاقات في العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	23	19.82%
المقابلة الشخصية	45	38.79%
الاجتماعات	40	34.48%
البريد الالكتروني	05	4.31%
الشبكة الداخلية	03	2.58%
المجموع	116	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن الوسائل الأكثر مساهمة في توطيد العلاقات في العمل هي المقابلة الشخصية بنسبة 38.79%، ثم تليها الاجتماعات بنسبة 34.48%، ثم في المرتبة الثالثة وسيلة الهاتف بنسبة 19.82% وأخيرا نجد البريد الالكتروني والشبكة الداخلية بنسبة ضعيفة تتمثل في 4.32% و 2.58% على التوالي، وهذا راجع إلى عدم توفر الشبكة الداخلية للانترنت إلا في بعض مكاتب المؤسسة.

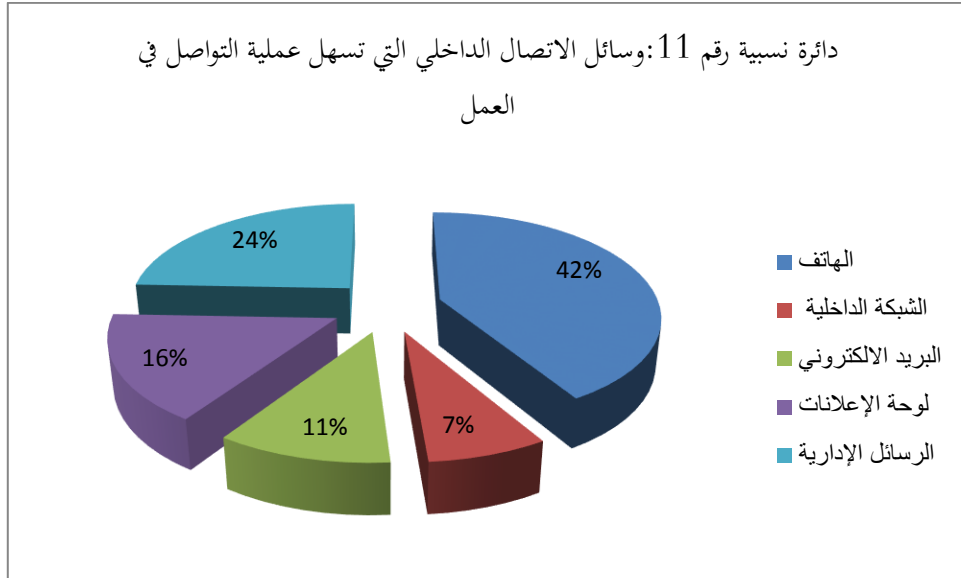
ومنه نستنتج أن المقابلة الشخصية وسيلة مهمة لأنها تفتح باب الحوار والمناقشة أثناء ممارسة الاتصال الداخلي بالمؤسسة بالرغم من أنها وسيلة غير رسمية، وهذا ما أكدت عليه الدراسة السابقة المعنونة بواقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية على أن العلاقات الإنسانية في العمل متلازمة في الاتصال الداخلي لأي مؤسسة خدمتية.

الجدول رقم 11: وسائل الاتصال الداخلي التي تسهل عملية التواصل في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	51	41.46%
الشبكة الداخلية	09	7.31%
البريد الالكتروني	13	10.56%
لوحة الإعلانات	20	16.26%
الرسائل الإدارية	30	24.39%
المجموع	123	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم، فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 11 المعنون بوسائل الاتصال الداخلي التي تسهل عملية التواصل في العمل أن 41.46% من أفراد العينة أجابوا بأن الهاتف هو أحسن وسيلة لنجاح عملية التواصل في حين تأتي الرسائل الإدارية في المرتبة الثانية بنسبة 24.39%، ثم تلتها لوحة الإعلانات بنسبة 16.26%، أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب البريد الالكتروني بـ 10.86% وأخيرا الشبكة الداخلية بنسبة ضعيفة متمثلة في 7.31%.

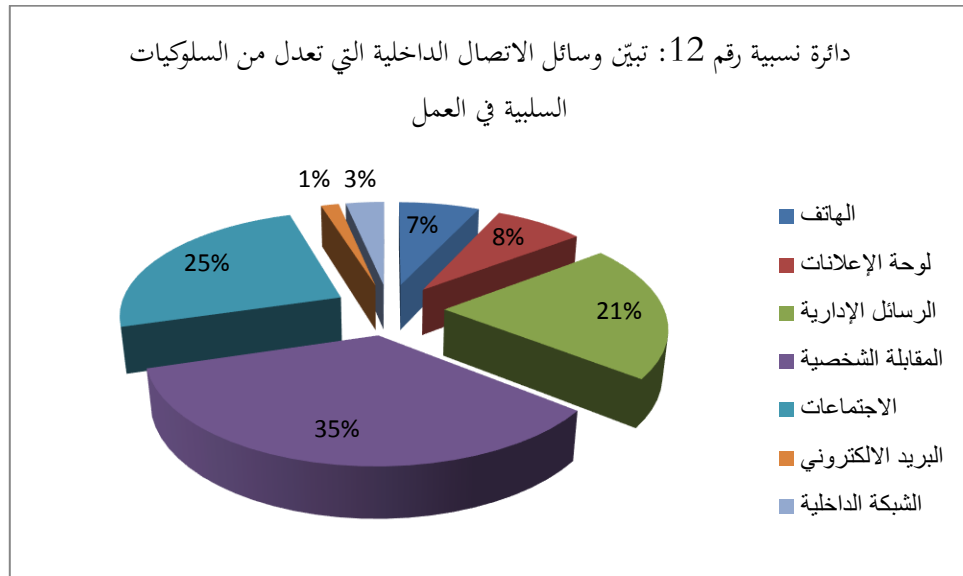
ومنه نستنتج أن الشبكة الداخلية للانترنت كوسيلة عصرية للاتصال في المؤسسة مغيبة شبه كلياً وهذا نظراً لأن الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمانية يعتمد على الطرق الاتصالية التقليدية على عكس المؤسسات الاقتصادية التي لديها مورد مالي، وهذا أكدته المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإدارة والإمداد.

الجدول رقم 12: يبين وسائل الاتصال الداخلية التي تعدل من السلوكيات السلبية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	09	7.03%
لوحة الإعلانات	10	7.81%
الرسائل الإدارية	27	21.09%
المقابلة الشخصية	45	35.15%
الاجتماعات	32	25%
البريد الالكتروني	02	1.56%
الشبكة الداخلية	03	2.34%
المجموع	128	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظراً للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



من خلال الجدول 12 الذي يبيّن وسائل الاتصال الداخلي التي تعدل من السلوكيات السلبية في العمل نجد أن المقابلة الشخصية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.15%، ثم في المرتبة الثانية الاجتماعات بـ 25%، أما المرتبة الثالثة فعادت إلى الرسائل الإدارية بنسبة 21.09%، في حين المرتبة الرابعة بنسبة متساوية لوسيلة الهاتف ولوحة الإعلانات حيث بلغت 7%، وأخيرا الشبكة الداخلية والبريد الإلكتروني بنسبة ضئيلة.

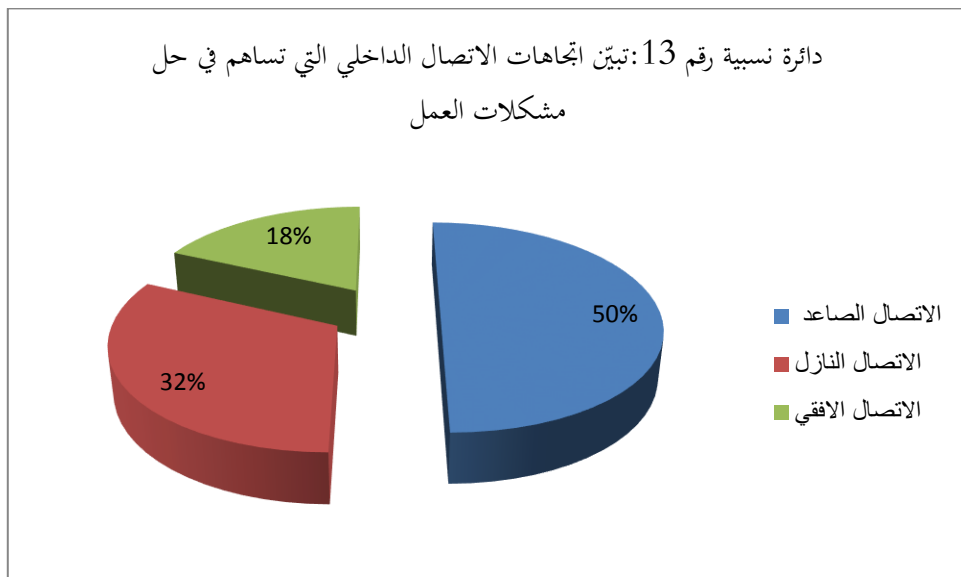
ومن خلال هذا يتضح لنا أن المقابلة الشخصية هي الوسيلة الأكثر فعالية في تعديل مختلف السلوكيات السلبية لدى العاملين على اختلاف مستوياتهم العملية، لأن الحوار المباشر يكون الفرد أكثر قدرة على استيعاب المعلومات.

الجدول رقم 13: يبيّن اتجاهات الاتصال الداخلي التي تساهم في حل مشكلات العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	44	50%
الاتصال النازل	28	31.81%
الاتصال الأفقي	16	18.18%
المجموع	88	100

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم، فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.

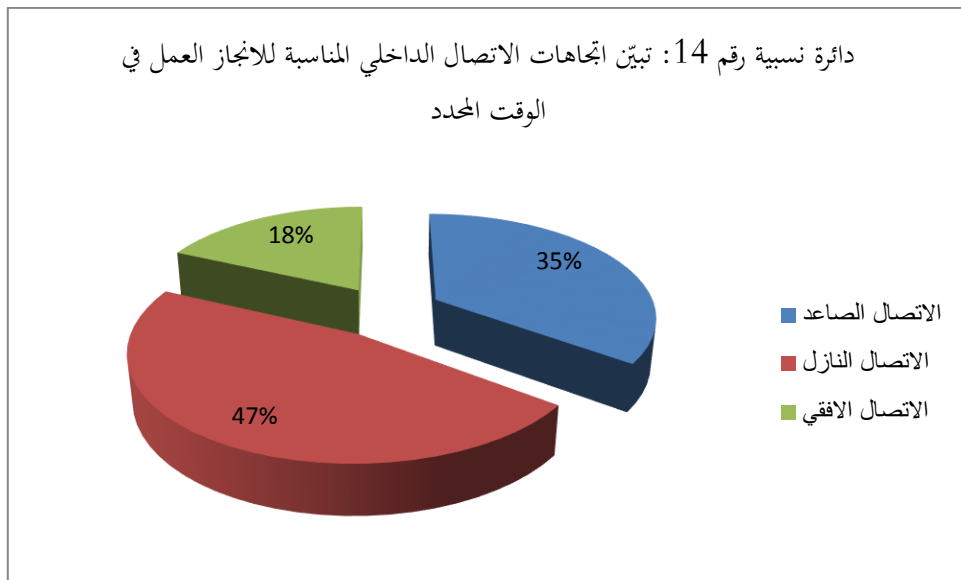


من خلال الجدول رقم 13، يمكننا استنتاج أهم اتجاهات الاتصال الداخلي التي تساهم في حل مشكلات العمل حيث يمكن ترتيبها كالتالي: الاتصال الصاعد بنسبة 50%، ثم الاتصال النازل بنسبة 31.81%، وفي المرتبة الثالثة الاتصال الأفقي بنسبة 18.18%.  
ومما سبق يمكننا أن نستخلص أن الاتصال الصاعد المتضمن الشكاوي والتقارير أو الرد على التعليمات أو الأوامر هو السائد في حل المشاكل، وهذا ما دعمته المقابلة الشفوية مع رئيسة مصلحة الإعلام من جهة، ومن جهة أخرى المدير هو الموظف المخول بحل مشاكل العمال.  
الجدول رقم 14: يبين اتجاهات الاتصال الداخلي المناسبة للانجاز العمل في الوقت المحدد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	27	35.06%
الاتصال النازل	36	46.75%
الاتصال الأفقي	14	18.18%
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفرغ اليدوي

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



تكشف معطيات الجدول 14 حسب إجابات المبحوثين أن تقريبا نصف أفراد العينة المقدرة بـ 46.75%، يرو أن اتجاه الاتصال الداخلي المناسب لانجاز العمل في الوقت المحدد هو الاتصال النازل، فحين جاء الاتصال الصاعد في المرتبة الثانية بنسبة 35.06%، وأخيرا الاتصال الأفقي بنسبة 18.18%.

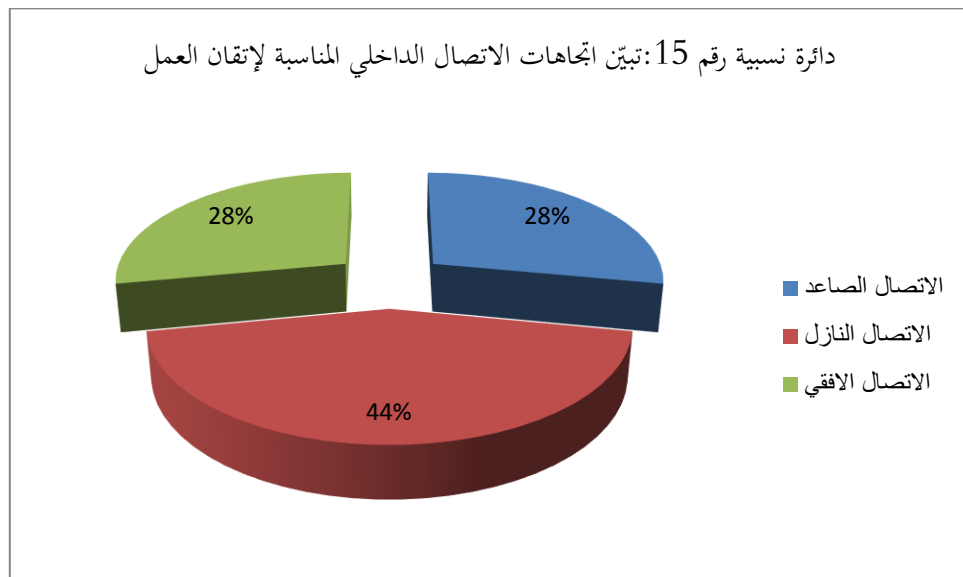
ومنه نستنتج أن الاتصال النازل هو الاتجاه الغالب في انجاز العمل في الوقت المحدد لأنه يصدر من الجهات العليا في المؤسسة والتي تحتم على العاملين تنفيذه في الوقت المحدد، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة بعنوان دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، وتأكيدا على هذا ما جاء في المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الوقاية العامة بالمديرية.

الجدول رقم 15: يبيّن اتجاهات الاتصال الداخلي المناسبة لإتقان العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	21	28%
الاتصال النازل	33	44%
الاتصال الأفقي	21	28%
المجموع	75	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفرغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



الملاحظ من خلال الجدول 15 أن اغلب أفراد العينة يرون أن اتجاه الاتصال الداخلي المناسب لإتقان العمل هو الاتصال النازل بنسبة 44% ، في حين يرى الآخرون أن الاتجاه المناسب لإتقان العمل هو الاتصال الأفقي والصاعد بنسبتين متساويتين قدرت ب 28%.

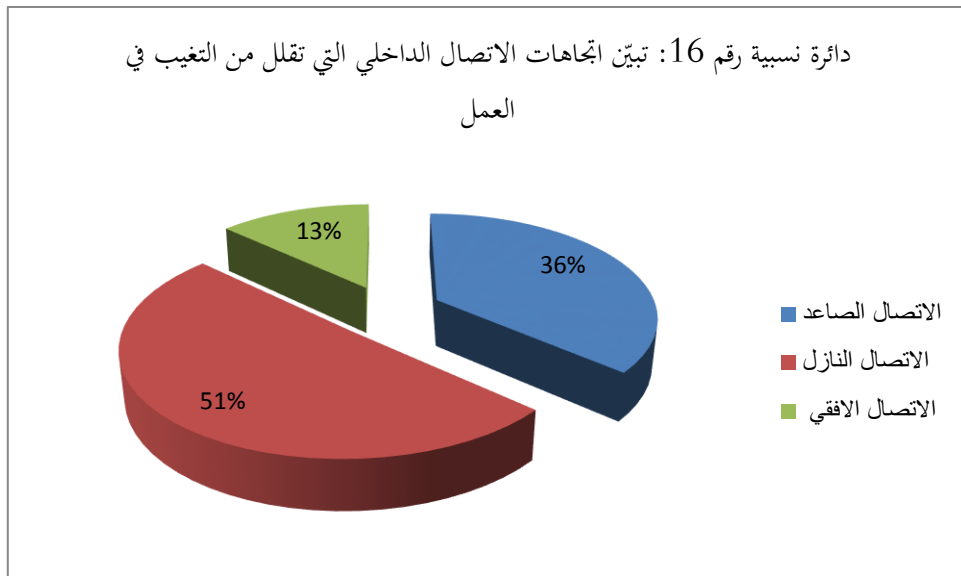
وتوصلت الدراسة السابقة المعنونة بأثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي أن التنوع في اتجاهات الاتصال يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي. وقد تأكد هذا التنوع الموجود في اتجاهات الاتصال الداخلي من خلال المقابلة التي أجريت مع مختلف رؤساء المصالح بمديرية الحماية المدنية . وعليه نستنتج أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية يسير وفق ثلاث اتجاهات مختلفة يتحقق من خلالها الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي إتقان العمل.

الجدول رقم 16: يبين اتجاهات الاتصال الداخلي التي تقلل من التغيب في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	26	36.11%
الاتصال النازل	36	50%
الاتصال الأفقي	10	13.88%
المجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفرغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.





من خلال النسب المبينة في الجدول 16، نجد أن اتجاهات الاتصال الداخلي التي تقلل من التغيب هي اتجاه الاتصال النازل بنسبة 50%، وهي إجابة لنصف أفراد العيّنة، ثم الاتصال الصاعد بنسبة 36.11%، أما في المرتبة الثالثة الاتصال الأفقي بنسبة 10%.

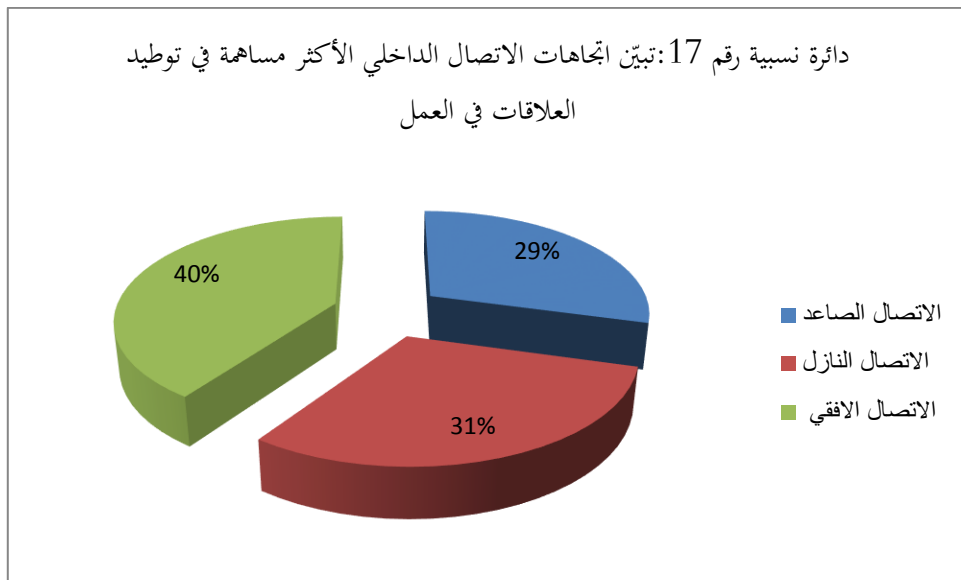
من خلال هذه النسب نستنتج أن الاتصال النازل والذي يأتي في شكل تعليمات من المسؤولين يساهم بدرجة كبيرة في التقليل من الغياب نظرا لكونه مرتبط بالتزامات للعاملين اتجاه مسؤوليهم واتجاه العمل.

الجدول رقم 17: يبيّن اتجاهات الاتصال الداخلي الأكثر مساهمة في توطيد العلاقات في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	24	29.26%
الاتصال النازل	25	30.48%
الاتصال الأفقي	33	40.24%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفرغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



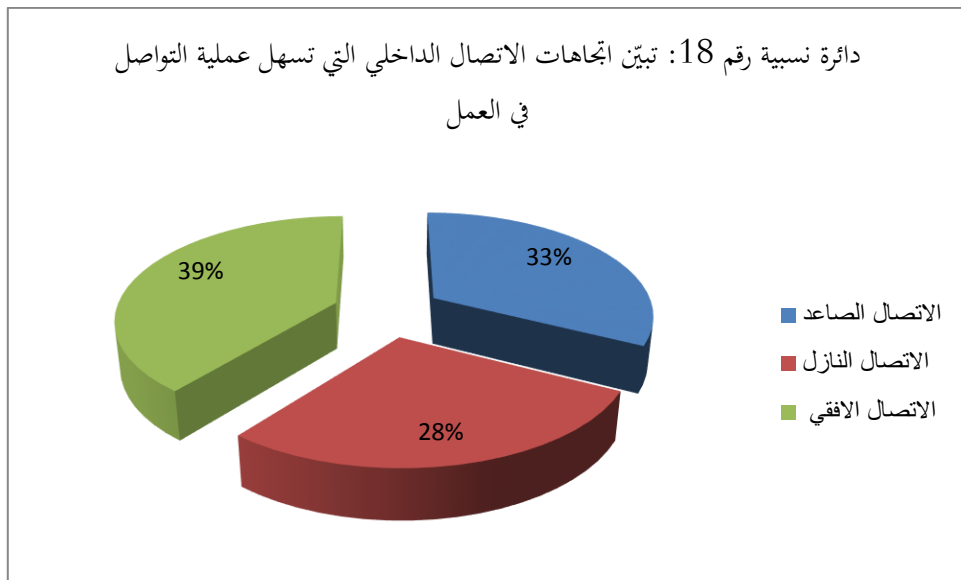
من خلال الجدول 17 الذي يبيّن اتجاهات الاتصال الداخلي الأكثر مساهمة في توطيد العلاقات الخاصة بالعمل، نلاحظ أن أعلى نسبة هي الاتصال الأفقي بـ 40.24%، ثم يليها الاتصال النازل بنسبة 30.48%، أما الاتصال الصاعد بنسبة 29.26%، وعليه نستنتج أن الاتصال الأفقي هو اتصال في الغالب يكون فيه زملاء العمل أكثر أريحية في تبادل الآراء المعلومات على عكس الاتصال الصاعد والنازل التي تحكمه مجموعة من القيود والضوابط. وهذا ما تأكد في المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإدارة والإمداد.

الجدول رقم 18: يبيّن اتجاهات الاتصال الداخلي التي تسهل عملية التواصل في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	27	32.92%
الاتصال النازل	23	28.04%
الاتصال الأفقي	32	39.02%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



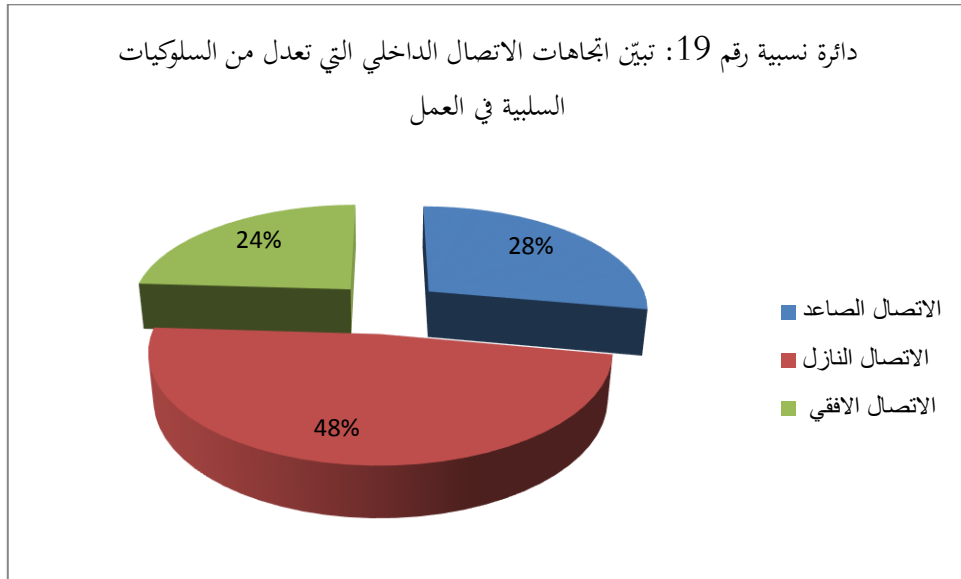
يبيّن الجدول رقم 18 اتجاهات الاتصال الداخلي التي تسهل عملية التواصل في العمل حيث جاء في المرتبة الأولى الاتصال الأفقي بنسبة 39.02%، ثم الاتصال الصاعد بنسبة 32.92%، أما في المرتبة الثالثة فجاء الاتصال النازل بنسبة 28.04%.

ومنه نستنتج أن اتجاهات الاتصال مع بعضها البعض تشكل تكامل من اجل نجاح الاتصال الداخلي أثناء عملية التواصل في العمل، لأن النسب المئوية الموضحة في الجدول متقاربة مع بعضها البعض. الجدول رقم 19: يبيّن اتجاهات الاتصال الداخلي التي تعدل من السلوكيات السلبية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الصاعد	22	27.84%
الاتصال النازل	38	48.10%
الاتصال الأفقي	19	24.05%
المجموع	79	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفرغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



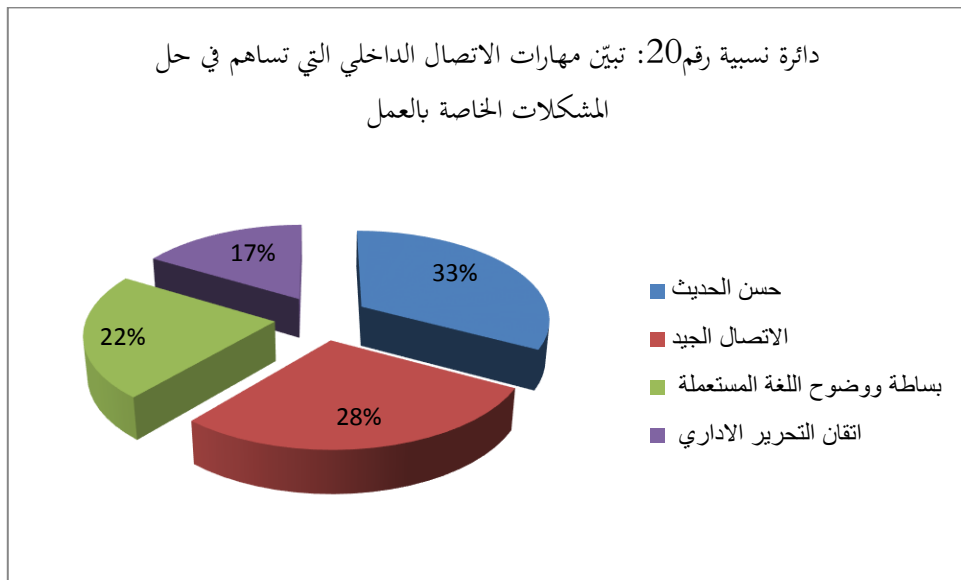
من خلال الجدول 19 يمكن استنتاج أهم اتجاهات الاتصال الداخلي التي تساهم في التعديل من السلوكيات السلبية في العمل حيث يمكن ترتيبها كالتالي، الاتصال النازل بنسبة 48.10%، ثم الاتصال الصاعد بنسبة 27.84%، وأخيرا الاتصال الأفقي بنسبة 24.05%.  
ومما سبق يمكن أن نستخلص أن الاتصال النازل المتضمن الأوامر والتعليمات والتقارير يجعل العمال يعدلون من سلوكياتهم بطريقة تلقائية.

الجدول رقم 20: يبيّن مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في حل المشكلات الخاصة بالعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حسن الحديث	44	32.83%
الإنصات الجيد	38	28.35%
بساطة ووضوح اللغة المستعملة	30	22.38%
إتقان التحرير الإداري	22	16.41%
المجموع	134	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



من خلال قراءتنا لبيانات الجدول 20، نلاحظ أن آراء المبحوثين فيما يخص مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في حل المشكلات الخاصة بالعمل توزعت على النسب التالية حسن الحديث بنسبة 32.83%، الإنصات الجيد بنسبة 28.35%، بساطة ووضوح اللغة المستعملة بنسبة 22.38%، وإتقان التحرير الإداري بنسبة 16.41%.

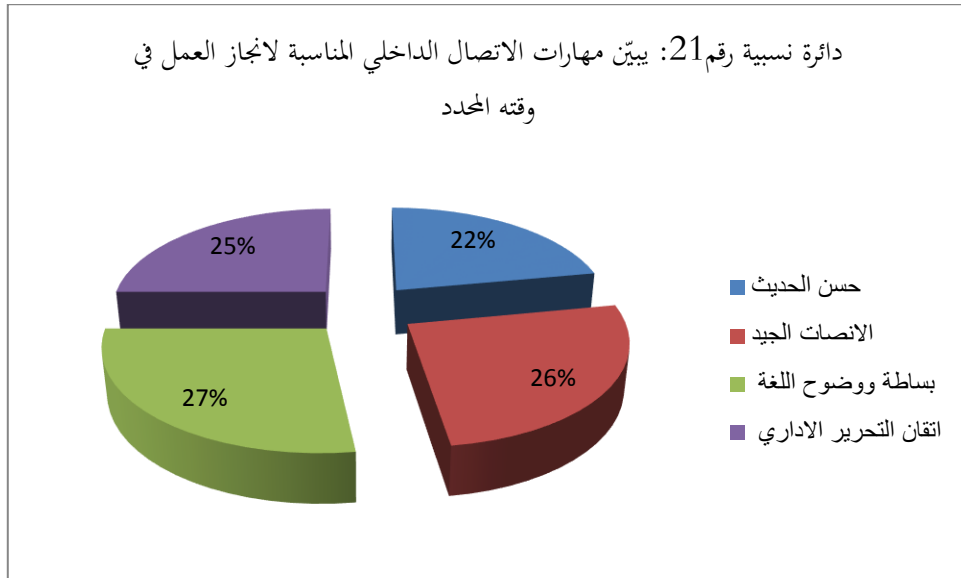
نستنتج من النتائج المبينة أعلاه أن المديرية تعتمد بشكل كبير في الاتصال الداخلي على حسن الحديث، من أجل حل المشاكل التي تصادف العاملين، إذ تعتبر من بين المهارات الاتصالية المباشرة التي تتميز بالمرونة وسهولة إقناع الطرف الآخر. وقد تأكد هذا التبرير مع المقابلة التي أجريت مع رئيسي مصلحة الإدارة والإمداد و مصلحة الحماية العامة.

الجدول رقم 21: يبيّن مهارات الاتصال الداخلي المناسبة لانجاز العمل في وقته المحدد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حسن الحديث	30	22.05%
الإنصات الجيد	35	25.75%
بساطة ووضوح اللغة المستعملة	37	27.20%
إتقان التحرير الإداري	34	25%
المجموع	136	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



تكشف البيانات الواردة في الجدول رقم 21، أن نسبة 27.20% من أفراد العينة تعتبر مهارة بساطة ووضوح اللغة في الاتصال الداخلي هي المناسبة لانجاز العمل في وقته المحدد، وبنسبة متساوية لمهارة الإنصات الجيد وإتقان التحرير الإداري، بنسبة 25%، أما النسبة الأضعف فكانت 22.05% لمهارة حسن الحديث.

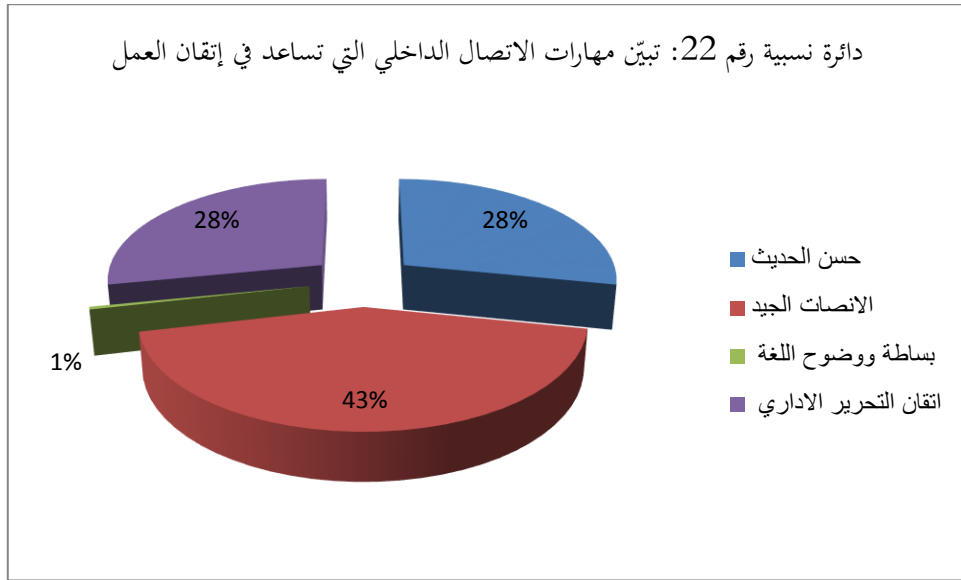
مما تقدم يتضح لنا أن مهارة بساطة ووضوح اللغة هي المهارة الوظيفية التي تؤدي إلى انجاز العمل في الوقت المحدد لأنها تجعل العامل في المؤسسة يفهم بوضوح ما هو المطلوب منه انجازه.

الجدول رقم 22: يبيّن مهارات الاتصال الداخلي التي تساعد في إتقان العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حسن الحديث	26	%19.84
الإنصات الجيد	40	%30.53
بساطة ووضوح اللغة	39	%29.77
إتقان التحرير الإداري	26	%19.84
المجموع	131	%100

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



من خلال الجدول 22 الموضح أعلاه نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون أن مهارات الاتصال الداخلي التي تساعد في إتقان العمل هي الإنصات الجيد، حيث قدرت بـ 30.53% تليها في المرتبة الثانية مهارة بساطة ووضوح اللغة بنسبة 29.77%، أما نسبة المبحوثين الذين يرون أن إتقان مهارتي التحرير الإداري وحسن الحديث فقدت بنسبة متساوية وهي 19.84%.

ومنه نستنتج أن مهارة الإنصات الجيد هي مهارة مهمة وضرورية من أجل سير الاتصال الداخلي بطريقة فعالة وبالتالي تساعد العاملين على إتقان عملهم، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع

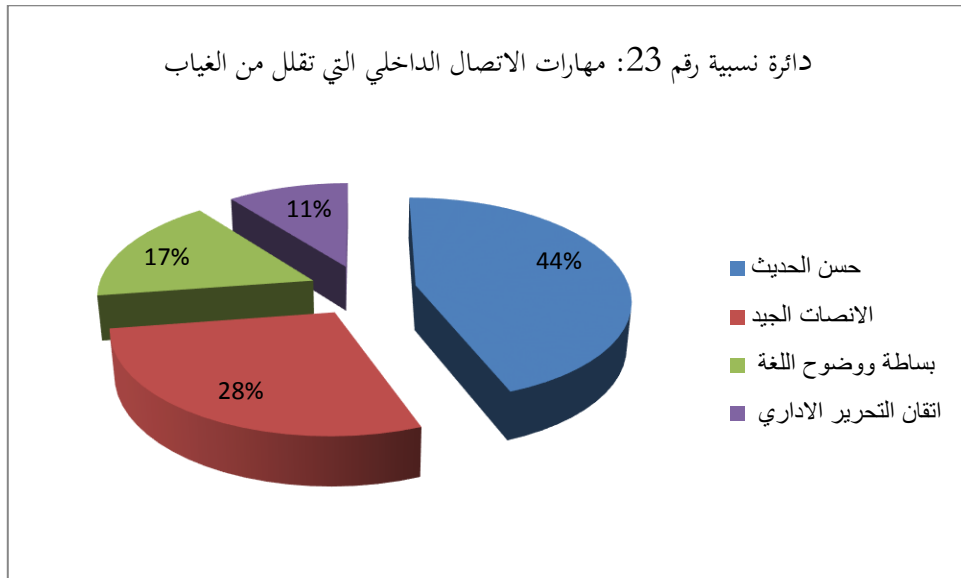
رئيسة مصلحة الإعلام التي ترى أن الإنصات الجيد يساعد في تقييم وجهة نظر الآخرين سواء كان مسؤول أو موظف بسيط من خلال انه يساعد في تحليل موضوع النقاش بطريقة صحيحة.

الجدول رقم 23: مهارات الاتصال الداخلي التي تقلل من الغياب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حسن الحديث	42	44.21%
الإنصات الجيد	27	28.42%
بساطة ووضوح اللغة	16	16.84%
إتقان التحرير الإداري	10	10.52%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفرغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



نلاحظ من الجدول 23 أعلاه المتمثل في مهارات الاتصال الداخلي التي تقلل من الغياب أن نسبة 44.21% من أفراد العينة والتي تمثل أعلى نسبة وقع اختيارهم على مهارة حسن الحديث، تليها مهارة الإنصات الجيد بنسبة 28.42% وقد اختار 16 من أفراد العينة أي بنسبة 16.84% مهارة



بساطة ووضوح اللغة المستعملة وأخيرا والتي تمثل اضعف نسبة فهي مهارة التحرير الإداري بنسبة 10.52%.

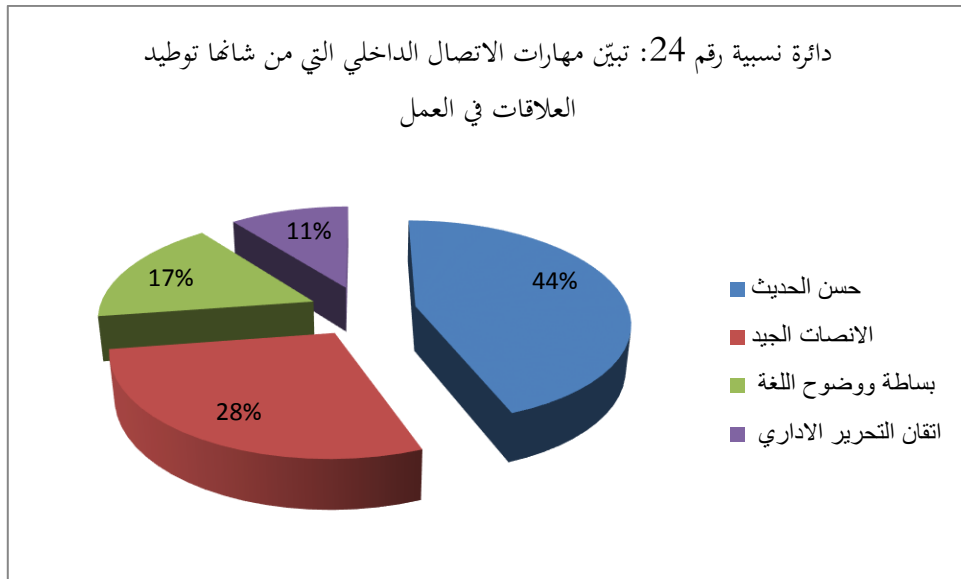
ومن هذه النتائج يتضح لنا مدى أهمية مهارة حسن الحديث في التقليل من الغياب لأنه بهذه المهارة تجعل الموظف يشعر براحة نفسية أثناء تأدية عمله، وبالتالي يصبح محبا لعمله، وهذا ما يتجسد في المداومة على العمل.

الجدول رقم 24: يبيّن مهارات الاتصال الداخلي التي من شأنها توطيد العلاقات في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حسن الحديث	52	41.93%
الإنصات الجيد	36	29.03%
بساطة ووضوح اللغة	26	20.96%
إتقان التحرير الإداري	10	8.06%
المجموع	124	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفرغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



يتبين من الجدول 24 المعنون بمهارات الاتصال الداخلي التي من شأنها توطيد العلاقات في العمل، أن أكبر نسبة هي 41.93% لمهارة حسن الحديث، ثم تليها في المرتبة الثانية مهارة الإنصات الجيد بنسبة 29.03%، أما المرتبة الثالثة فتمثلت في مهارة بساطة ووضوح اللغة بنسبة 20.29% وأخيرا أضعف نسبة هي 8.06% لمهارة التحرير الإداري.

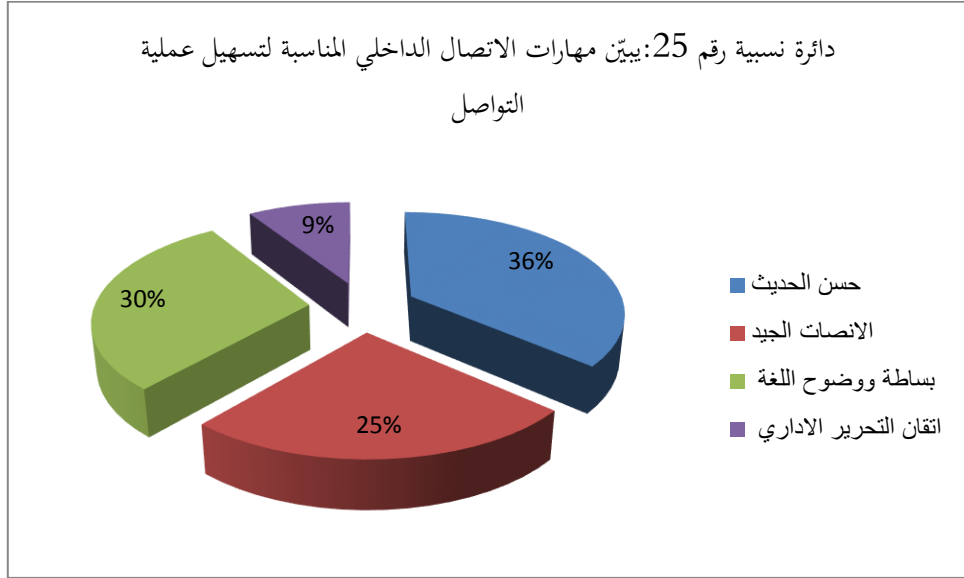
مما سبق يتضح أن مهارة حسن الحديث تساهم بشكل فعال في توطيد علاقات العاملين مع بعضهم البعض لأن هذه المهارة تضمن العلاقة الجيدة بين كل مستويات العمل في المؤسسة. وهذا ما تدعمه في القابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإمداد الذي يرى أن حسن الحديث يضمن العلاقة الحميمة بين العاملين، مما يعود بنتيجة ايجابية في حسن سيرورة العمل، فالجانب الإنساني في الاتصال الداخلي مهم جدا لنجاحه.

الجدول رقم 25: يبين مهارات الاتصال الداخلي المناسبة لتسهيل عملية التواصل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حسن الحديث	48	36.36%
الإنصات الجيد	33	25%
بساطة ووضوح اللغة	39	29.54%
إتقان التحرير الإداري	12	9.09%
المجموع	132	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي.

ملاحظة: نظرا للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين.



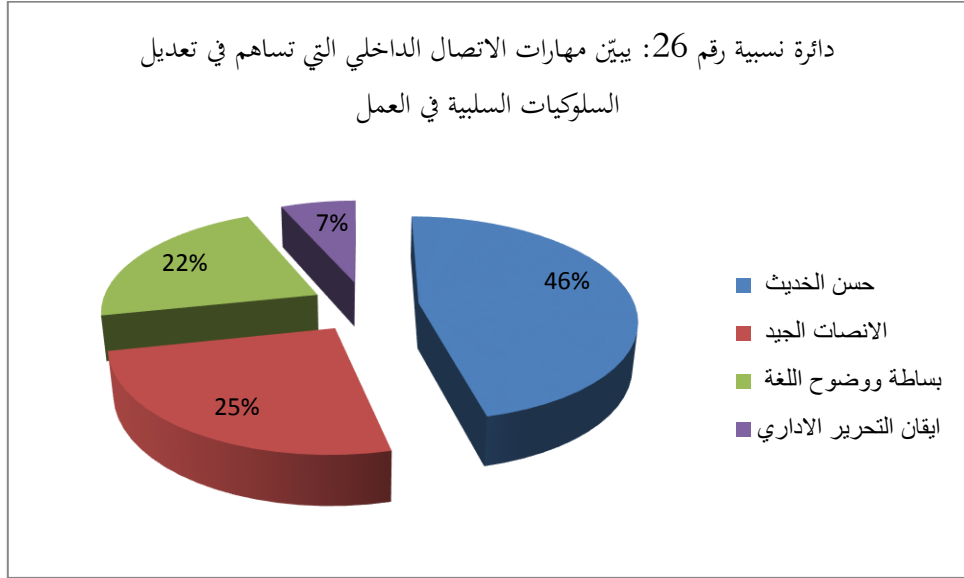
يتبين من خلال الجدول 25 المعنون بمهارات الاتصال الداخلي المناسبة لتسهيل عملية التواصل، أن مهارة حسن الحديث جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 36.36%، ثم تليها مهارة بساطة ووضوح اللغة بنسبة 29.54%، ثم بنسبة أقل مهارة الإنصات الجيد بـ 25%، وأخيراً اضعف نسبة مهارة إتقان التحرير الإداري بـ 9.09%. ومنه نستنتج أن مهارة حسن الحديث في الاتصال الداخلي تسهل عملية التواصل لأن بهذه المهارة يصبح كل من القائم بالاتصال والمتلقي في وضعية تسمح لهم بتبادل المعلومات واستيعابها، مما يضمن حسن سيرورة العمل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 26: يبيّن مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في تعديل السلوكيات السلبية في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حسن الحديث	49	46.22%
الإنصات الجيد	27	25.47%
بساطة ووضوح اللغة	23	21.69%
إتقان التحرير الإداري	07	6.60%
الجموع	106	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام التفريغ اليدوي

ملاحظة: نظراً للاختيار المتعدد للمبحوثين في إجاباتهم فقد تجاوزت الإجابات عدد المبحوثين



يتبين من الجدول 26 مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في التعديل من السلوكيات السلبية للعاملين، نجد أن مهارة حسن الحديث كانت نسبتها 46.22% وتليها مهارة بساطة ووضوح اللغة بنسبة 21.69%، ثم بنسبة ضعيفة مهارة إتقان التحرير الإداري بـ 6.60%.

مما سبق يمكن أن نستخلص أن مهارة حسن الحديث من أكثر المهارات المستعملة في الاتصال الداخلي لأنها تبقي جميع أطراف العملية الاتصالية دون حواجز وبالتالي التعديل من كل السلوكيات الغير مرغوبة في العمل.

## 4- مناقشة النتائج العامة في ضوء الفرضيات:

أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى التي مفادها أن وسائل الاتصال الشفهي هي الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها من استمارة المحور الثاني الخاص بوسائل الاتصال الداخلي المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي، ومن خلال المقابلات التي تمت مع رؤساء المصالح والموظفين بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل، نستنتج ثبات الفرضية التي أظهرت أن الوسائل الشفهية هي الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث بلغت نسبتها 64.13% بينما بلغت نسبة الوسائل المكتوبة 25.63%، بالمقابل تحصلت الوسائل الالكترونية على نسبة ضعيفة مقدارها 10.23%، وذلك نظرا لاقتصار الشبكة الداخلية للانترنت لمديرية الحماية المدنية على بعض مكاتبها فقط.

ب- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية التي مفادها الاتصال الصاعد هو الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

يتضح من خلال تحليل الجداول والاستمارة الخاصة بالمحور الثالث المعنون باتجاهات الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع بعض موظفي مديرية الحماية المدنية، عدم صحة الفرضية الثانية، إذ بينت نتائج الدراسة أن اتجاه الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة الخدمية والذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي هو الاتصال النازل بنسبة 39.45% يليه الاتصال الصاعد بنسبة 34.41%، وأخيرا الاتصال الأفقي بنسبة 26.12%.

- وهذا لا يعني أن الاتصال الصاعد والأفقي ليس لهما دور عند ممارسة العاملين للاتصال الداخلي فكل الاتجاهات متكاملة مع بعضها البعض.

ج- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة التي مفادها أن حسن الحديث هي المهارة الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال مؤشرات تمحورت حولها أسئلة الاستمارة والمقابلة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تدل على صحة الفرضية الثالثة، حيث جاءت مهارة حسن الحديث

بأكبر نسبة بـ 33.91%، والإنصات الجيد بنسبة 27.50%، أما بساطة ووضوح اللغة فكانت نسبتها 24.47%، وأخيرا مهارة إتقان التحرير الإداري بنسبة 14.10%.

### 5- النتائج العامة:

يمكن تقديم النتائج العامة المتوصل إليها من هذه الدراسة وبشكل مختصر في النقاط التالية:

- وسائل الاتصال الداخلي الشفهية في المؤسسة الخدمائية هي الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

- وسائل الاتصال الداخلي الشفهية لها دور كبير في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة الخدمائية.

- اتجاه الاتصال الداخلي الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي هو الاتجاه الاتصالي النازل .

- اتجاهها الاتصال الصاعد والأفقي لديهم أيضا دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- تقوم مهارة حسن الحديث بدور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الخدمائية.

- التنوع والمزج بين المهارات المختلفة في الاتصال الداخلي يساعد في حسن سيرورة العمل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

6- اقتراحات وتوصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتحصل عليها، والمستقاة من البحث الميداني الخاص بموضوع " الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي " يمكننا تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات، راجين من وراء ذلك أن تجد الأذان الصاغية أهمها:

- القيام بتدريبات دائمة في الاتصال الداخلي من اجل تسهيل العمل في المؤسسة.
- تفعيل خلية الإعلام من خلال القيام بدورها المتمثل في إنجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية.
- وضع متخصصين في الاتصال داخل المؤسسة لأنه مرتبط ارتباط كبير بالرضا الوظيفي.
- ضرورة تطبيق الأسلوب العلمي في تسيير المؤسسة وبالتالي نجاح الاتصال الداخلي.
- ضرورة تدريب جميع الموظفين في المؤسسة الخدمائية على فن الاتصال الداخلي.
- الاهتمام أكثر بالموظفين من خلال الاستماع إليهم، والاهتمام بحل مشاكلهم واخذ شكاويهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار مع إشراكهم في القرارات المتخذة، هذا بالإضافة إلى الحرص على كسب ثقتهم.
- محاولة إخراج وفصل الاتصال الداخلي عن الاتصال الرسمي الدائم فقط بين المسؤول والموظف لما له من دور كبير في تحسين العلاقات بين الطرفين.

## خلاصة الفصل:

في الأخير نستخلص أن الاتصال الداخلي بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل له دور وأهمية بالغة وتأثير مباشر على العاملين، فعدم وجوده يؤدي إلى حدوث خلل في مردودية العمال وبالتالي عدم تحقيق الرضا الوظيفي.

ومنه كتلخيص لدراستنا بهذه المؤسسة نقول أن لعملية الاتصال الداخلي دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.





خاتمة:

يعد الاتصال الداخلي ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة نظرا لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة، وهذا من خلال بحثنا المتمثل في الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الحماية المدنية لولاية لولاية جيجل ، ومن خلال آراء المبحوثين بالمؤسسة نتج لدينا دور فعال وهام للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

إذ أن الاتصال الداخلي بوسائله المختلفة خاصة الشفهية منها يجعل المؤسسة الخدمائية بما تحويه من موارد بشرية تتطور وتنجح نتيجة للاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة، هذا مع مراعاة إتقان مهارات الاتصال خاصة مهارة حسن الحديث التي لها دور كبير في تحسين العلاقات المهنية كما استخلصنا أن اتجاه الاتصال الداخلي الأكثر تحقيقا للرضا الوظيفي هو اتجاه الاتصال النازل.

# قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية

أ- المعاجم:

1- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر ، بيروت، ط4، 2005.

2- محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر ، الطبعة الأولى، القاهرة 2004.

ب- الكتب:

3- احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة السلوكية ، أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية بيروت، 1999.

4- احمد طرطار: تقنيات المحاسبة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

5- احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.

6- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ط7، مصر.

7- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

8- بشير العلاق: المهارات القيادية للمديرين الجدد، اترك للنشر والتوزيع مصر الجديدة مصر 2001.

9- جمال أبو شنب: العلاقات الإنسانية ، دار المعرفة ، الإسكندرية، 2006.

10- حسن داوية: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية 1999.

11- حسن عماد مكارى، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2006.

12- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2002.

13- حسين كريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد، عمان، 2004.

14- خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1985.

15- خيضر كاظم و محمود الفريجات وآخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للتوزيع عمان 2009.

16- خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2002

17- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدر الجامعية الإسكندرية، 2003.

- 18- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب والبحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 19- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العالمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للنشر الجزائر، 2002.
- 20- سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي والنظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء، عمان، 2010.
- 21- صادق محمد عفيفي وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب الكويت 1981.
- 22- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 23- عائشة مصطفى المناوي: سلوكا لمستهلك، دار مكتبة عين شمس، القاهرة ط2، 1998.
- 24- عبد الرحمان العيساوي: الكفاءة الإدارية ، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 25- عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 26- عبد الله إبراهيم العمار: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة 1995.
- 27- عبد الله محمد الشريف : مناهج البحث العلمي، القاهرة، عصمة للنشر والتوزيع، 1996.
- 28- عبد العزيز شرف: نموذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، دار المعرفة للنشر ، ط1 القاهرة، 2005.
- 29- عمر عبد الرحيم نصر الله : مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ، دار وائل للنشر عمان 1993.
- 30- علي السلمي: السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، ط3.
- 31- عبد المنعم عبد الحي: علم اجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الصناعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984
- 32- عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد، ط2، دار الكتب القاهرة 1974.
- 33- فضيل دليو: اتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 34- كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ، الأردن ط3، 2004.
- 35- كامل محمد محمد عويضة : علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية بيروت 1996.

- 36- ماجدة عطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 37- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2003
- 38- مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال، المجموعة العربية لتدريب و النشر، القاهرة، ط2  
2009.
- 39- محمد بهجت وجاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة  
2006.
- 40- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002
- 41- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 42- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي، الدار وائل للنشر، ط3، الأردن. 2005.
- 43- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2001.
- 44- محمد منير حجاب: الإعلام والتنمية، دار الفجر للنشر، القاهرة 1998.
- 45- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل التطبيقية، دار وائل للنشر  
والتوزيع، الأردن، 1999.
- 46- ناجح رشيد، عبد السلام البوايز: مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان  
، ط1.
- 47- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية لدراسة نظرية وتطبيقية، دار  
المحمدية العامة الجزائر 2004.
- ج- المذكرات:
- 48- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في  
علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة قسنطينة، 2008.
- 49- باديس لونيس: جمهور الطلبة الجزائريين، مذكرة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم  
الاجتماعية والإنسانية قسم علوم الإعلام والاتصال، 2008.
- 50- بزية مريم، شلوش فاطمة: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، كلية العلوم التجارية جامعة  
جيجل، 2016.

51- حفيظة شريفي و عقال عديدي :أثر الاتصال على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإنسانية والتجارية ..التسيير جامعة البويرة 2014.

52- حمدان بن سلمان عبد الله الغامدي : الرضا الوظيفي لدى العاملين بسجن تابوك ، رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإنتاجية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض،2006.

53- خنيفر وفاء: مذكرة ماستر أكاديمي، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية جامعة ورقلة، رسالة منشورة، 2014.

54- سعاد داسي أمينة ضيف الله العايدي: الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك ، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة،

55- عبد الحفيظ القيزي: مذكرة ماجستير : علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي ، جامعة الجزائر2، 2012.

56- فاروق أبو جديع : الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير كليه الاقتصاد جامعة دمشق، 2010.  
د- المجالات:

57- عبد الفتاح بوخمم: مفهوم الدافعية في مختلف النظريات السلوك التنظيمي ،مجلة العلوم الإنسانية الجزائر، 2001.

- المراجع باللغة الأجنبية:

58- Cass ay couhuereM les outilys de la communication efficace2 chotoud et associe editeur,1984.

59- Dominique beow,sylvoimdouoel,strotegier d'nre prise et communicatiuon,dunod1992.

60- Ji borgerou : le chimatorganisationnet et la satisfaction ou travail,gaétanmorin, montréal, 1992.

- المواقع الالكترونية:

61- mew0003.com.(20-02-2017)15.00

62- [http :llwww.shotharat.net /vb/showthread.php](http://www.shotharat.net/vb/showthread.php)





جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم الإعلام و الاتصال.

تخصص اتصال وعلاقات عامة.

استمارة بعنوان:

## الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي . دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية - لولاية جيجل -

قصد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر 2 في الاتصال والعلاقات العامة.

إشراف:

أ.عبد الوهاب بوبعة

من إعداد الطلبة:

- سيدعلي بوحنة .

- الطيب بوقجان.

نرجو منكم المساعدة في ملء هذه الاستمارة علما أن بيانات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للأغراض العلمية لذلك نرجو منكم الإجابة عن كل الأسئلة الواردة بتلقائية تامة وبكل صدق و موضوعية ,  
وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة .

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1.الجنس:  ذكر  أنثى

2.السن :  اقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة

من 50 سنة فما فوق

3.المستوى التعليمي :  ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4.المنصب الوظيفي :  إطار

عون تنفيذ

5.الاقدمية في العمل :

اقل من 04 سنوات

من 5 إلى 09 سنوات

من 10 إلى 14 سنة

من 15 إلى 19 سنة

من 20 إلى 24 سنة

من 25 سنة إلى 29 سنة

أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلية المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي .

1- الوسائل الاتصالية الداخلية التي تسهل حل المشكلات الخاصة بعملك هي :

- لوحة الإعلانات  الرسائل الإدارية  الهاتف   
المقابلات الشخصية  الاجتماعات  البريد الالكتروني   
الشبكة الداخلية ( الانثرانات )

2- وسائل الاتصال الداخلي التي تساهم أكثر في إنجاز العمل في وقته المحدد هي :

- الرسائل الإدارية  الهاتف  المقابلة الشخصية   
الاجتماعات  البريد الالكتروني  الشبكة الداخلية (الانثرانات)   
لوحة الإعلانات

3- وسائل الاتصال المناسبة لإتقان العمل هي :

- لوحة الإعلانات  لائل الإدارية  الهاتف   
المقابلات الشخصية  اجتماعات  البريد الالكتروني   
الشبكة الداخلية ( الانثرانات )

4- وسائل الاتصال الداخلي الأكثر مساهمة في التقليل من الغياب هي :

- الرسائل الإدارية  المقابلات الشخصية  الاجتماعات

5- وسائل الاتصال الداخلي التي تساهم أكثر في توطيد العلاقات في العمل هي :

- الهاتف  المقابلات الشخصية  الاجتماعات   
البريد الالكتروني  الشبكة الداخلية ( الانثرانات )

6- وسائل الاتصال الداخلي التي تسهل عليك عملية التواصل في عملك هي :

- الهاتف  الشبكة الداخلية (الانثرانات)  البريد الالكتروني   
لوحة الإعلانات  الرسائل الإدارية

7- وسائل الاتصال الداخلي التي تعدل من سلوكياتك السلبية في عملك هي :

- لوحة الإعلانات  لرسائل الإدارية  الهاتف   
المقابلات الشخصية  لاجتماعات  البريد الالكتروني   
الشبكة الداخلية (الانثرانات)

### المحور الثالث : اتجاهات الاتصال الداخلي المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي :

1- اتجاهات الاتصال الداخلي التي تساهم أكثر في حل مشكلات عمالك هي :

- من المرؤوسين إلى الرئيس في العمل ( الاتصال الصاعد )
- من الرئيس إلى المرؤوسين في العمل (الاتصال النازل )
- من نفس مستوى عمالك (الاتصال الأفقي )

2- اتجاهات الاتصال الداخلي التي تراها مناسبة في إنجاز العمل في الوقت المحدد هي :

- من المرؤوسين إلى الرئيس في العمل ( الاتصال الصاعد )
- من الرئيس إلى المرؤوسين في العمل ( الاتصال النازل )
- من نفس مستوى عمالك (الاتصال الأفقي )

3- اتجاهات الاتصال الداخلي التي تجعلك تتقن عمالك هي :

- من المرؤوسين إلى الرئيس في العمل ( الاتصال الصاعد )
- من الرئيس إلى المرؤوسين في العمل ( الاتصال النازل )
- من نفس مستوى عمالك ( الاتصال الأفقي )

4- اتجاهات الاتصال الداخلي التي تقلل من التغيب في عمالك هي :

- من المرؤوسين إلى الرئيس في العمل ( الاتصال الصاعد )
- من الرئيس إلى المرؤوسين في العمل ( الاتصال النازل )
- من نفس مستوى عمالك ( الاتصال الأفقي )

5- اتجاهات الاتصال الداخلي الأكثر مساهمة في توطيد العلاقات في عمالك هي :

- من المرؤوسين إلى الرئيس في العمل ( الاتصال الصاعد )
- من الرئيس إلى المرؤوسين في العمل ( الاتصال النازل )
- من نفس مستوى عمالك ( الاتصال الأفقي )

6- اتجاهات الاتصال الداخلي التي تسهل عليك عملية التواصل في عمالك هي :

- من المرؤوسين إلى الرئيس في العمل ( الاتصال الصاعد )
- من الرئيس إلى المرؤوسين في العمل ( الاتصال النازل )
- من نفس مستوى عمالك ( الاتصال الأفقي )

7- اتجاهات الاتصال الداخلي التي تعدل من سلوكياتك في عمالك هي :

- من المرؤوسين إلى الرئيس في العمل (الاتصال الصاعد)
- من الرئيس إلى المرؤوسين في العمل (الاتصال النازل)
- من نفس مستوى عملك (الاتصال الأفقي)

المحور الرابع : مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي .

1- مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في حل المشكلات الخاصة بعملك هي :

- |                          |                             |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | حسن الحديث                  | <input type="checkbox"/> | الإنصات الجيد         |
| <input type="checkbox"/> | بساطة ووضوح اللغة المستعملة | <input type="checkbox"/> | إتقان التحرير الإداري |

2- مهارات الاتصال الداخلي التي تراها مناسبة في إنجاز العمل في وقته المحدد هي :

- |                          |                             |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | حسن الحديث                  | <input type="checkbox"/> | الإنصات الجيد         |
| <input type="checkbox"/> | بساطة ووضوح اللغة المستعملة | <input type="checkbox"/> | إتقان التحرير الإداري |

3- مهارات الاتصال الداخلي التي تساعدك في إتقان عملك هي :

- |                          |                             |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | حسن الحديث                  | <input type="checkbox"/> | الإنصات الجيد         |
| <input type="checkbox"/> | بساطة ووضوح اللغة المستعملة | <input type="checkbox"/> | إتقان التحرير الإداري |

4- مهارات الاتصال الداخلي التي تجعلك تقلل من الغياب في عملك هي :

- |                          |                             |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | حسن الحديث                  | <input type="checkbox"/> | الإنصات الجيد         |
| <input type="checkbox"/> | بساطة ووضوح اللغة المستعملة | <input type="checkbox"/> | إتقان التحرير الإداري |

5- مهارات الاتصال الداخلي التي من شأنها توطيد علاقاتك في العمل هي :

- |                          |                             |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | حسن الحديث                  | <input type="checkbox"/> | الإنصات الجيد         |
| <input type="checkbox"/> | بساطة ووضوح اللغة المستعملة | <input type="checkbox"/> | إتقان التحرير الإداري |

6- مهارات الاتصال الداخلي المناسبة في تسهيل عملية التواصل هي :

- |                          |                             |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | حسن الحديث                  | <input type="checkbox"/> | الإنصات الجيد         |
| <input type="checkbox"/> | بساطة ووضوح اللغة المستعملة | <input type="checkbox"/> | إتقان التحرير الإداري |

7- مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في التعديل من سلوكياتك السلبية في العمل هي :

- |                          |                             |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | حسن الحديث                  | <input type="checkbox"/> | الإنصات الجيد         |
| <input type="checkbox"/> | بساطة ووضوح اللغة المستعملة | <input type="checkbox"/> | إتقان التحرير الإداري |

## نوع المقابلة : مقابلة غير مقننة ذات أسئلة مفتوحة

تاريخ المقابلة: يوم الخميس 2017/04/12.

يوم الأحد 2017/04/15.

فترة المقابلة: اليوم الأول: المدة 60 دقيقة.

: اليوم الثاني: المدة 50 دقيقة.

1- في رأيك ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تراها مناسبة في حسن سيرورة العمل وتسمح للعامل الشعور بالرضا في عمله؟ وكيف تساهم هذه الوسائل في تحقيق ذلك؟

أ-رئيس مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: أحسن وسيلة هي الهاتف وبدرجة أكبر المقابلة الشخصية لأنها تسمح أكثر في تبادل المعلومات بشكل جيّد، بالإضافة إلى أنّ الشخص المتحدث أو المستمع ترى ملامح وجهه، وبالتالي أخذ نظرة عليّة وعلى تقبله لموضوع ما، سواء بطريقة ايجابية أو سلبية .

ب-رئيس مصلحة الإدارة والإمداد: الاتصال المباشر، أو المقابلة الشخصية، فهي تتجاوز حاجز المسؤول والعامل البسيط، وتذيب الجليد بينهم، وتجعل العمال يحسون بالراحة أثناء تأدية واجباتهم

ج-رئيس مصلحة الإعلام: الشبكة الداخلية لأنها تتيح للعمال ربح الوقت والجهد بدرجة أكبر إضافة إلى الاجتماعات لأنها مهمة جدا، ولأن أغلب القرارات الناجحة تأتي عن طريق التشاور بين العمال، هذا دون أن ننسى لوحة الإعلانات لأن لوحة الإعلانات هي الوسيلة الأولى تجدها أثناء الدخول إلى مقر العمل، وبالتالي فلديها هي أيضا دور مهم في تسهيل العمل.

د-رئيس مصلحة الحماية العامة: المقابلة الشخصية والاجتماعات، لأن بالمشاركة نخرج بأحسن القرارات المهنية، إضافة إلى تبادل خبرات العمل لأنه في حال غياب مسؤول عن مصلحة ما يمكن أن يعوضه مسؤول مصلحة ما.

هـ-رئيس مصلحة الوقاية: الهاتف لبساطة وسهولة استخدامه والسرعة أيضا.

2- ما هي وسائل الاتصال الغير موجودة في مؤسستكم والتي تقترحونها وترونها ضرورية لنجاح عملكم؟

أ-رئيس مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: الشبكة الداخلية للانترنت لمواكبة تطور المؤسسات الأخرى، لأن هذه الشبكة موجودة فقط إلا في بعض مكاتب المؤسسة .

ب-رئيس مصلحة الإدارة والإمداد: أحبذ وسائل الاتصال والتكنولوجيات الجديدة المستعملة في المؤسسات الاقتصادية التي لديها مورد مالي، والتي هي مرتبطة بشبكات الانترنت التي تضمن وسائل اتصال جديدة وحديثة، لأن العامل أو الإنسان بصفة عامة ينجذب إلى التكنولوجيات الجديدة على عكس القديمة على سبيل المثال لوحة الإعلانات الإلكترونية أفضل بكثير من لوحة الإعلانات المكتوبة .

ج- رئيسة مصلحة الإعلام: تصميم شبكة الانترنت الداخلية على كل مكاتب المؤسسة لضمان سرعة تبادل المعلومات مواكبة تطور وسائل الاتصال في المؤسسات الأخرى.

د-رئيس مصلحة الحماية العامة: التكنولوجيات الجديدة للاتصال والمرتبطة بالشبكة الداخلية للانترنت.

هـ- رئيس مصلحة الوقاية: الوسائل التكنولوجية الجديدة المرتبطة بالاتصال في المؤسسات والتي هي في الغالب مرتبطة بالشبكة الانترنت الداخلية.

3-انتم في مؤسستكم تستخدموا الاتصال الصاعد والنازل والأفقي في رأيك ما هو النوع الأكثر مساهمة في استمرارية العمل؟ وكيف يتم ذلك؟

أ-رئيس مكتب الخرائط الأخطار الخاصة: في رأيي الاتصال الأفقي هو الأكثر تأثيرا ومساهمة في نجاح العمل لأنه يتم بطريقة تضمن الكثير من الراحة أثناء تبادل المعلومات على عكس الاتصال الصاعد الذي يتم بطريقة رسمية جدا و بالتالي لا نجد الراحة والذي هو في الغالب على شكل شكاوي وتقارير، ونفس الشيء بالنسبة للاتصال النازل الذي يأتي على شكل أوامر .

ب-رئيس مصلحة الإدارة والإمداد: الاتصال الأفقي هو الأكثر مساهمة في ذلك، لأنه يسمح بخلق جو اتصالي مريح، على عكس الاتصال الصاعد التي تحكمه مجموعة من الضوابط والقيود تعرقل الاتصال الداخلي في المؤسسة، أما الاتصال النازل فهو يشعر المتلقي بأنه مقيد بأمر عليه تنفيذه و فقط.



ج-رئيسة مصلحة الإعلام: الاتصال الصاعد هو الأكثر مساهمة في نجاح العمل لأن المدير ينظم مجموعة من الاقتراحات والنتائج التي تأتيه من المرؤوسين وبالتالي تحليله لهذه النتائج وخروجه بأحسن القرارات المهنية.

د-رئيس مصلحة الحماية العامة: الاتصال الصاعد والنازل ضروريان لتبادل المعلومات كأن يأمر المدير الموظفين بتأدية عمل معين، فهنا يكون اتصال نازل ثم ينتظر رد فعل العمال، والمتمثل في انجاز هذا العمل بمختلف نتائجه وبالتالي يصبح اتصال صاعد، فهما مع بعضهما البعض يكملان الاتصال الداخلي في المؤسسة مما يحقق الرضا لدى كل العاملين بمديرية الحماية المدنية.

هـ-رئيس مصلحة الوقاية العامة: الاتصال النازل يساهم في استمرارية العمل من خلال مجموعة من الأوامر تأتي من المدير أو من رؤساء المصالح، يعني حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة لأن الموظف في المؤسسات العمومية لا يستطيع القيام بمهام معينة من تلقاء نفسه.

4-بالتأكيد في مؤسسته تستعملون مهارات متعددة من الاتصال في العمل في رأيك ما هي المهارة الأكثر مساهمة في تحقيق شعور العامل بالرضا في عمله؟ وكيف تؤدي هذه المهارة إلى نجاح الاتصال الداخلي في مؤسستكم؟

أ-رئيس مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: إن حسن استعمال اللغة وحسن الحديث والإنصات الجيد يعتبرون مهارات متكاملة مع بعضها البعض، حيث أنها مجتمعة تخلق لنا جو اتصالي فعال رفيع المستوى.

ب-رئيس مصلحة الإدارة والإمداد: أفضل حسن الحديث من خلال استخدام ألفاظ لبقة تشعر الموظف براحة أكبر في عمله وبالتالي ضمان العلاقة الحميمة بين الموظف والمسؤول، مما يعود بنتيجة ايجابية على حسن سيرورة العمل، فالجانب الإنساني في الاتصال يؤدي إلى استمرار العلاقة الجيدة بين كل العاملين.

ج-رئيسة مصلحة الإعلام: يساعد الاتصال الجيد في تقييم وجهة نظر الآخرين سواء كان مسؤول أو موظف بسيط، من خلال تحليل موضوع النقاش بطريقة صحيحة فيكسب القائم بالاتصال مهارة أخرى تتمثل في حسن الإلقاء.

د-رئيس مصلحة الحماية العامة: الإنصات الجيد وحسن الحديث هما الأكثر مساهمة في شعور العاملين داخل المؤسسة بالرضا في عملهم لأن هاتين الماهرتين تسمحان بتبادل المعلومات بطريقة صحيحة ويخلق نوع من العدم وجود حواجز نفسية اجتماعية بين العاملين، مما يؤدي إلى نتيجة وهي الاحترام المتبادل.

ه-رئيس مصلحة الوقاية العامة. تعتبر مهارة إتقان التحرير الإداري المهارة الأكثر مساهمة في تحقيق شعور العامل بالرضا في عمله، لأنها الأكثر رسمية في تبادل المعلومات من خلال تميزها بالمصداقية.

5- ما هي إستراتيجية الاتصال الداخلي المتبعة في مؤسستكم؟

أ-رئيسة مصلحة الإعلام: يكون ذلك من خلال الاعتماد على المذكرات الداخلية والتغطية الإعلامية الداخلية لنشاطات المؤسسة إضافة إلى الاجتماعات الدورية من أجل مسايرة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

6- ما هي العراقيل التي تؤثر على الاتصال الداخلي بين العاملين في مؤسستكم؟

أ-رئيس مكتب الخرائط والإخطار الخاصة: في رأيي مستوى التكوين الدراسي يؤثر في الاتصال الداخلي، من خلال وجود عراقيل أثناء توصيل الفكرة للأطراف العملية الاتصالية.

ب-رئيس مصلحة الإدارة والإمداد: من عراقيل وسائل الاتصال رغم ايجابياتها فإن لديها سلبيات تؤدي إلى عدم نجاح الاتصال الداخلي بين العاملين فالطرق التقليدية المباشرة يعني من الفم إلى الأذن تجعل الرسالة واضحة ومفهومة لدى المتلقي من خلال الإشارات والإيحاءات وتعابير الوجه تجعل الاستيعاب مضمون.

ج-رئيسة مصلحة الإعلام: عدم وجود تبادل للآراء والأفكار وكذلك عدم وجود مناقشات مجدية مما يؤدي إلى ضعف الاتصال الداخلي في المؤسسة.

د-رئيس مصلحة الحماية العامة: تمسك بعض العاملين داخل المؤسسة برأيهم يؤدي إلى عرقلة الاتصال الداخلي في المؤسسة. وبالتالي التأثير على باقي العاملين.

هـ-رئيس مصلحة الوقاية العامة: إن عدم وجود روح المبادرة من طرف العاملين يؤدي إلى عرقلة الاتصال الداخلي في المؤسسة فيقضي على روح الإبداع، فالاتصال الداخلي الناجح هو الذي يسمح بفتح المجال الواسع لكل أطراف العملية الاتصالية.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	1
62	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.	2
63	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	3
64	يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.	4
65	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	5
66	يبين وسائل الاتصال الداخلي التي تسهل حل المشكلات العمل.	6
68	يبين وسائل الاتصال الداخلي التي تساهم أكثر في إنجاز العمل في الوقت المحدد.	7
69	يبين وسائل الاتصال الداخلي المناسبة لإتقان العمل.	8
71	يبين وسائل الاتصال الداخلي الأكثر مساهمة في التقليل من الغياب.	9
72	يبين وسائل الاتصال الداخلي التي تساهم في توطيد العلاقات في العمل.	10
74	يبين وسائل الاتصال الداخلي التي تسهل عملية التواصل في العمل.	11
75	يبين وسائل الاتصال الداخلية التي تعدل من السلوكيات السلبية في العمل.	12
76	يبين اتجاهات الاتصال الداخلي التي تساهم في حل مشكلات العمل.	13
77	يبين اتجاهات الاتصال الداخلي المناسبة لإنجاز العمل في الوقت المحدود.	14
78	يبين اتجاهات الاتصال الداخلي المناسبة لإتقان العمل.	15
79	يبين اتجاهات الاتصال الداخلي التي تقلل من التغيب في العمل.	16
80	يبين اتجاهات الاتصال الداخلي الأكثر مساهمة في توطيد العلاقات في العمل.	17
81	يبين اتجاهات الاتصال الداخلي التي تسهل عملية التواصل في العمل.	18
82	يبين اتجاهات الاتصال الداخلي التي تعدل من السلوكيات السلبية في العمل.	19
83	يبين مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في حل المشكلات الخاصة بالعمل.	20
85	يبين مهارات الاتصال الداخلي المناسبة لإنجاز العمل في وقته المحدد.	21
86	يبين مهارات الاتصال الداخلي التي تساهم في إتقان العمل.	22
87	مهارات الاتصال الداخلي التي تقلل من الغياب.	23

88	يبيّن مهارات الاتصال الداخلي التي من شأنها توطيد العلاقات في العمل.	24
89	يبيّن مهارات الاتصال الداخلي المناسبة لتسهيل عملية التواصل.	25
90	يبيّن مهارات الاتصال الداخلي التي تعدل من السلوكيات السلبية في العمل.	26

# فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكرو تقدير
أ	مقدمة.
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.</b>	
1	1- الإشكالية .
3	2- فرضيات الدراسة .
3	3- أهمية الدراسة.
4	4- أسباب اختيار الموضوع.
5	5- أهداف الدراسة.
5	6- الدراسات السابقة.
11	7- مفاهيم الدراسة.
14	8- الاجراءات المنهجية للدراسة.
15	9- المقاربة العلمية.
<b>الفصل الثاني: الاتصال الداخلي.</b>	
17	تمهيد
18	1- أشكال الاتصال الداخلي.
21	2- وسائل الاتصال الداخلي.
25	3- أهمية الاتصال الداخلي .
26	4- وظائف الاتصال الداخلي.
28	5- إستراتيجية الاتصال الداخلي.
30	6- أهداف الاتصال الداخلي.
31	7- مهارات الاتصال الداخلي.
33	8- معوقات الاتصال الداخلي.



37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الرضا الوظيفي.</b>	
38	تمهيد
39	1-لحة تاريخية عن الرضا الوظيفي .
41	2- أهم النظريات الرضا الوظيفي .
46	3- خصائص الرضا الوظيفي .
47	4- مقاييس الرضا الوظيفي .
51	5-عوامل الرضا الوظيفي .
53	6-محددات الرضا الوظيفي .
54	7-أهمية الرضا الوظيفي .
55	8- نتائج الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي .
55	9- أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي .
57	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: تحليل وتفريغ البيانات.</b>	
58	تمهيد
59	1-الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل .
60	2-مجالات الدراسة .
61	3-تحليل وتفريغ البيانات .
92	4-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات .
93	5-النتائج العامة .
94	6-اقتراحات توصيات الدراسة .
95	خلاصة الفصل
96	خاتمة .

97	قائمة المراجع.
102	الملاحق.
112	فهرس الجداول.
114	فهرس المحتويات.
	ملخص الدراسة.

## ملخص الدراسة:

إن التطور الحاصل في التنظير للاتصال يجعل المؤسسات الخدمائية تسايره من أجل نجاح الاتصال الداخلي وبالتالي نجاح المؤسسة بأكملها نتيجة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

ونظرا لهذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل، خاصة في وقتنا الحالي إذ نجد أن معظم المؤسسات الخدمائية بأمس الحاجة للاتصال الداخلي الناجح.

فوسائل الاتصال الداخلي الشفهية في المؤسسة الخدمائية هي الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، لأنها تعتبر وسيلة مباشرة تساعد العاملين على الفهم والوضوح أثناء العملية الاتصالية، مما يؤدي إلى الاستمرار في العمل والشعور بالقيمة والدور الفعال لكل فرد في المؤسسة، وتعتبر اتجاهات الاتصال الداخلي بتنوعها وتعدد آليات تسير بها مختلف المؤسسات لأنها تحكمها مجموعة من القوانين، فبالتالي يكون الاتصال الداخلي في اتجاه نازل، ويستخدم الاتصال الداخلي مهارات ذات فعالية دائمة من أجل خلق الشعور لكل العاملين بقيمتهم سواء كانت متعلقة بالحواس أو بغيرها.

وفي الأخير من الضروري جدا أن تتماشى المؤسسات الخدمائية مع التطورات الحاصلة في الدراسات السلوكية والتنظيمية والاتصالية من أجل الإبقاء على نجاح المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال ، الاتصال الداخلي ، الرضا الوظيفي .

## Study Summary:

The evolution in the theory of communication makes the service organizations match it for the success of internal communication and thus the success of the whole enterprise as a result of achieving job satisfaction for employees.

This study is an attempt to identify internal communication and its role in achieving the job satisfaction of the Directorate of Civil Protection of the State of Jijel, especially at present, as most of the service institutions are in dire need of successful internal communication.

The internal means of communication in the service establishment is the most important contribution to the achievement of job satisfaction, because it is a direct means to help employees to understand and clarity during the communication process, which leads to the continuation of work and the sense of value and the effective role of each individual in the institution. The trends of internal communication diversity and multiple mechanisms The different institutions run because they are governed by a set of laws. Thus, internal communication is in a descending direction. Intercom uses skills that are always effective in order to create a sense of value for all employees, whether related to the senses or otherwise.

Finally, it is essential that service institutions conform to developments in behavioral, organizational and communication studies in order to maintain the success of the institution.

**Keywords:** Communication, Intercom, Job Satisfaction