



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

## الإتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ملبنة عريب

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين: داودي خولة

دحمان حياة

اللجنة القراءة والتصحيح مكونة من:

أ/	(أستاذ محاضراً - جامعة الجبلاي بونعامة)	رئيسا
أ/	(أستاذ محاضر أ-جامعة الجبلاي بونعامة)	مشرفا
أ/	(أستاذ محاضر -جامعة الجبلاي بونعامة)	ممتحنا

السنة الجامعية : 2020-2019

# إهداء

إن الحمد لله بدءا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد بن عبد الله وبعد: إلى من قال فيهما عز وجل [ و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ] الآية (24) سورة الإسراء.

إلى قرة عيني وموجة قلبي، ربيع أيامي، أمي الغالية أدامها الله لنا  
أتمنى لها طول العمر و الصحة و العافية

كما أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي  
ويحزن بحزني رمز الأبوة...أبي الغالي أطال الله في عمره  
مهما أطلت في الثناء عليكما لن أبلغ المعشّار من حقكما  
فحسبي رضاكما

كما أهدي عملي هذا إلى كل إخوتي و أخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي الأعزاء

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي التي قطفتها من شجرة العلم والمعرفة خلال الحياة العلمية

فشكرا لكم جميعا وجزاهم الله كل خير

# خولة

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى عائلتي لتضحياتهم وصبرهم

أمي وأبي، إلى شموع

البراءة

إلى كل أقاربي وأصحابي.

وإلى كل من يعرفني من قريب

أو بعيد ومن حذا حذو هذا الدرب.

إلى الجزائر.

أهدي ثمرة هذا الجهد

الحمد لله الذي وفقني وسدد خطاي وأعانني وأهداني

## حياة

# شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

{ { إِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ..... } } سورة إبراهيم الآية {07}

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم { { من لم يشكر الناس لم يشكر الله } } رواه مسلم.

نتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير والاحترام والعرفان إلى أستاذتنا القديرة: الدكتورة "خلوف زهرة"

المشرف على بحثنا هذا الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة وعمال "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

بجامعة "الجيلالي بونعامة" بخميس مليانة" لما لهم من فضل قليل كان أو كبير.

كما لا ننسى جميع الأصدقاء والطلبة الذين ساعدونا من بعيد أو من قريب في إعداد هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

خولة، حياة

## الملخص

يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية ليسر أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده، لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال، ومن منطلق هذه الدراسة توجهنا للكشف عن تأثير الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، وقد تم ذلك من خلال منهج دراسة حالة وأداة أساسية هي استمارة استبيان وزعت بملبنة عريب.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من 50 موظف، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة في البحث للوصول إلى النتائج والتي كانت كالاتي للإتصال الداخلي دور كبير وفعال في تحقيق الرضا الوظيفي، للإتصال الداخلي أهمية واضحة داخل ملبنة عريب حيث انه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات داخلها وهذا من خلال الدور الذي يلعبه وتشغيل المهام المتبادلة داخلها، لكن هذا الدور وجدنا أنه قد يتخلله نوع من الصعوبات في تطبيقاته على ارض الواقع بشكل واضح.

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

## Summary

Communication is considered in our current era one of the organizational elements to facilitate any activity within the organization as it is not possible to achieve our goals without its presence, there can be no work without communication, and on the basis of this study we directed to reveal the effect of internal communication on job satisfaction, and this was done through A case study curriculum and a basic tool is a questionnaire form distributed in Milano Arab.

This study aimed to identify the effect of internal communication on job satisfaction. The study sample consisted of 50 employees. The descriptive and analytical approach was used in the research to reach the results, which were as follows, Internal communication has a large and effective role in achieving job satisfaction, It is considered a basic pillar in the exchange of information between the various frameworks within it, and this is through the role it plays and the operation of the mutual tasks within it, but this role we found that it may have some kind of difficulties in its applications on the ground clearly.

**Key words:** internal communication, job satisfaction.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء.
	الشكر.
	الملخص.
	قائمة الجداول.
أ، ب، ت	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإتصال والرضا الوظيفي.
05	تمهيد.
06	المبحث الأول: دراسة نظرية حول الاتصال الداخلي.
06	المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي.
11	المطلب الثاني: البنية والوسائل المتعددة في الإتصال الداخلي.
19	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي.
23	المبحث الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي.
23	المطلب الاول: ماهية الرضا الوظيفي.
27	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وأهم نظرياته.
24	المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي والنواتج الناجمة له.
38	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث.
38	المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة.
40	المطلب الثاني: الاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي.
41	خلاصة.
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.
42	تمهيد.
43	المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة ملبنة عريب.
43	المطلب الاول: التطور التاريخي للمؤسسة الأم وتقديم "ملبنة عريب".
44	المطلب الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية (ملبنة عريب).
45	المطلب الثالث: تعريف بالهيكل التنظيمي ودور كل مصلحة أنظر الملحق رقم (01).
49	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
49	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.
50	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
52	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

52	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
56	المطلب الثاني: عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة وتفسيرها.
70	خلاصة.
72	خاتمة.
76	قائمة المراجع.
80	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

أولاً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.	(1-2)
51	مقياس ألفا كرومباخ	(2-2)
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	(3-2)
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	(4-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	(5-2)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	(6-2)
56	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01).	(07-2)
56	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02).	(08-2)
57	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03).	(09-2)
57	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04).	(10-2)
58	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05).	(11-2)
58	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06).	(12-2)
59	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07).	(13-2)
59	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).	(14-2)
60	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09).	(15-2)
61	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10).	(16-2)
61	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11).	(17-2)
62	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12).	(18-2)
62	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13).	(19-2)
63	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14).	(20-2)
63	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15).	(21-2)
64	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16).	(22-2)
65	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17).	(23-2)
65	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18).	(24-2)
66	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19).	(25-2)
67	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20).	(26-2)
67	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21).	(27-2)

68	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22).	(28-2)
68	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23).	(29-2)
69	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24).	(30-2)
69	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25).	(31-2)

# قائمة الأشكال

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نموذج الإتصال على شكل العجلة.	(01-01)
09	الإتصال على شكل سلسلة.	(02-01)
10	نمط الدائرة.	(03-01)
10	نمط التشابك.	(04-01)
12	الإتصال الرسمي النازل.	(05-01)
14	الإتصال الرسمي الصاعد.	(06-01)
15	الإتصال الرسمي الأفقي.	(07-01)
16	الإتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية.	(08-01)
24	عناصر الرضا الوظيفي.	(09-01)
31	هرم تدرج الحاجات لماسلو.	(10-01)
50	نموذج الدراسة.	(1-2)
52	دائرة متغير الجنس	(2-2)
53	دائرة متغير السن	(3-2)
54	دائرة متغير المستوى التعليمي	(4-2)
55	دائرة متغير سنوات الخبرة	(5-2)

# قائمة الملاحق

ثالثاً: قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	الهيكل التنظيمي لمدينة عريب	01
81	إستمارة الاستبيان	02

مقدمة عامة

## توطئة.

لقد لقي موضوع الاتصال اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الانساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا، فقد رافق الحياة الانسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم الانسان، فقد اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الانسان في اتصاله كل هذا من اجل تلبية حاجياته الاولى.

فالاتصال يعد اهم المتغيرات الاساسية والحيوية التي تلعب دورا هاما في مختلف المجالات اذ لا يمكن للفرد ان يستغني عنه في تواصله مع محيطه الخارجي وسعيه لتلبية مختلف حاجياته ومصالحه اذ يعمل على خلق الحركية داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة فهو بمثابة حلقة ربط ووصل بين مختلف الافراد في مستوياتهم التنظيمية المتعددة عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية المتوفرة وكذا مجموعة من الشبكات المستخدمة حسب نوع وطبيعة المؤسسة التي تسعى للوصول الى اهدافها والتي يساهم فيها الاتصال الداخلي بدرجة كبيرة والتي لا يمكن ان تتحقق اذ لم يكن هناك امكانيات مادية وبشرية خاصة المورد البشري الذي يعتبر اهم عنصر داخل المؤسسة اذ يعد الاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه وتشجيعه وتوفير وتهيئة مختلف الظروف الملائمة لتأدية مهامه فهي تعد من اهم الاسباب لتحقيق الرضا الوظيفي والتي يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في تحقيقه.

## مشكلة البحث.

ان محاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي عند العمال والموظفين هو محور دراستنا، مما لاشك ان الاتصال ظاهرة قديمة حيث اتخذ اشكالا عديدة عن طريق الرموز اللغوية وغير اللغوية اذ يلجا اليها الفرد للتعبير عن احتياجاته اليومية وميولاته وكذا التفاهم مع المحيط الخارجي فهو طريقة الذي تنتقل بها الافكار والمعلومات بين الناس وكذا بالنسبة للمؤسسات حيث اصبح الاتصال الداخلي احدى العوامل التي تسعى اليها المؤسسة لتحقيق اهدافها والموصل الى حل مختلف مشاكلها فهو يعتبر العصب الحيوي والمحرك الاساسي لأي مؤسسة فهي تسعى لخلق جو عمل مناسب وظروف ملائمة تساعد العمال على تأدية عملهم وحتى يكونون راضيين فالرضا الوظيفي هو مؤشر عن الحالة العامة لسير العمل في المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق عرضه جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية:

## مامدى تأثير الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي؟.

1- التساؤلات الفرعية: وبناءا على الإشكالية الأساسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ملبنة عريب؟

- ما هي مكانة الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي بملبنة عريب؟.

## 2- فرضيات البحث.

- يحظى الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ملبنة عريب بمكانة مهمة لتعزيز الثقة بين الادارة والعمال.

- عملية الإتصال الداخلي الفعال بملبنة عريب تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بين العمال.



اهداف الدراسة :

- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في ملبنة عريب وما ان كان له تأثير على الرضا الوظيفي لدى عمالها.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- معرفة اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

اهمية الدراسة.

تكمن اهمية موضوعنا فيما يلي :

- اهمية الاتصال الداخلي باعتبارها من الادوات الأساسية التي تساعد على تحقيق الاهداف المسطرة من طرف ادارة المؤسسة.
- اهمية دراسة الرضا الوظيفي وتحديد اهم العوامل المؤثرة في رضا العمال.
- التعرف على كيفية تطبيق الاتصال الداخلي في ملبنة عريب.
- اعطاء بعض الاقتراحات التي من شأنها ان تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي وذلك من اجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.

حدود الدراسة: بالنسبة لحدود الدراسة كانت كما يلي:

- 1- الحدود الزمانية: من 01 مارس 2018 إلى غاية 01 ماي 2018.
- 2- الحدود المكانية: مؤسسة ملبنة عريب.

منهجية البحث

سوف يتم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أداة التحليل لتأثير الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في ملبنة عريب، والمنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 50 إستبيان لمجموعة من العمال. وبالنسبة للبيانات الثانوية سيتم العودة إلى عدد من المراجع الأجنبية والعربية على ندرتها ومقالات منشورة في عدد من وسائل الإعلام المختلفة ومواقع إلكترونية عامة ومتخصصة. كما سيتم استخدام التكرارات في الوصول إلى النتائج.

هيكل البحث

بغية دراسة هذا الموضوع، والإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة تحتوي ملخص عام حول البحث، وأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الاول قسمناه الى ثلاث مباحث، المبحث الاول كان حول متغير الاتصال الداخلي، والمبحث الثاني الذي جاء حول متغير الرضا الوظيفي حيث تطرقنا فيه الى اهم اساسيات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة الى علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي، وأخيرا المبحث الثالث كان حول الادبيات التطبيقية والتي تم التطرق فيه الى عرض الدراسات السابقة ثم مقارنتها.

أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة التطبيقية بمؤسسة جازي للاتصالات وقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول تضمن تقديم عام لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر وشركة جازي، أما المبحث الثاني فقد شمل منهجية الدراسة، وتناولنا في المبحث الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

# الفصل الأول

## تمهيد.

نعيش طوال اليوم وعلى مدار الساعة في حالة اتصاله نتواصل مع نواتنا والآخر والجمهور وسائل الاعلام تقليديها وجديدها وتتفاوت قدراتنا في الوعي بهذا الواقع و بالمهارات المطلوبة للتفاعل بكفاءة مع البيئة من حولنا وصولا لتحقيق أهدافنا وقد اشارت احدى الدراسات أن الاتصال الفعال يحقق 80% من النجاح علاقتنا الأسرية والعملية ولهذا فان الاتصالات تمثل العملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات ويؤثر ذلك على سلوك وأنماط البشر واتجاهاتهم والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدراتها على المنافسة وكلما كان الأسلوب الاتصال كفنًا كلما ادى ذلك الى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه كما يتضح مما سبق ان العملية الاتصال الجيد دور هام في أداء تلك المنظمات وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة وعلى دوافعهم للعمل بنشاط وهمه وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الادارة من جهة أخرى، ويعد المورد البشري عنصر اساسي في المنظمة فرغبته في العمل تعكس كفاءة ادائه ورضاه الوظيفي حيث يحظى موضوع الرضا بأهمية بالغة واهتمام كبير من قبل الباحثين فهو يعتبر احدى العقبات التي تواجه الادارة والتي تنحصر في كيفية تحقيق الرضا لدى العامل واثارة رغبته والتي ينبغي على المؤسسة ادراكها ومعرفة اهم العوامل والاسباب التي تؤدي الى الرضا الوظيفي.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** دراسة نظرية حول الاتصال الداخلي.

**المبحث الثاني:** الاطار النظري للرضا الوظيفي.

**المبحث الثالث:** عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث.

### المبحث الأول: دراسة نظرية حول الإتصال الداخلي.

يعد الإتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة، حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر أمر ضروري جدا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، فالإتصال يعتبر من أهم وأبرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكاله، ويتم هذا عن طريق تبادل الرسائل في شكل معلومات وأراء وأفكار ومشاعر عبر مختلف الوسائل الاتصالية.

#### المطلب الأول: ماهية الإتصال الداخلي.

#### الفرع الأول: مفهوم الإتصال الداخلي.

يعد الإتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة في دفع سيرورة العمل والانتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل اهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن اي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج الى اتصال داخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، ويعرف ابراهيم عبدالعزيز شيحنا " الإتصال الداخلي بأنه تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري (1) " كما تعرفه منال طلعت محمود " الإتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الإتصال مع محيطها (2) ".

يؤكد أحمد البدوي بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة ان يكون معروفا يشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها(3).

#### الفرع الثاني: خصائص الإتصال داخل المؤسسة.

تتميز عملية الإتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص ومميزات نذكر منها:

- الإتصال عملية اجتماعية مستمرة تجري في اطار اجتماعي معين ليس لها بداية او نهاية محددة.
- الإتصال عملية تفاعلية بمعنى ان الإتصال يقوم اساس على بناء الهدف الا ان الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجه وضوحه او اهميته او القدرة على تحقيقه بالنسبة للأطراف عملية الإتصال(4).
- الإتصال عملية دائرية وبمعنى انها لا تسير في اتجاه واحد وانما تحدث داخل مجال واسع شامل يضم كل الظروف والامكانيات التي تحيط بها.

<sup>1</sup>- رضوان بالخيري، مدخل الإتصال والعلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر وتوزيع، الجزائر، 2013، ص 17.

<sup>2</sup>- منال طلعت محمود، مداخلة الى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص 22.

<sup>3</sup>- ربيحي مصطفى عليان واخرون، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفي للنشر والتوزيع، عمان، ص 82.

<sup>4</sup>- سامية محمد جابر ونعمان احمد عثمان، الإتصال والاعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003،

- عملية الإتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة بيتزا المعاني والافكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه الى الجهة التي تستقبلها<sup>(1)</sup>.
- الإتصال ليس عملية عشوائية وانما تجده أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والافكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي.

### الفرع الثالث: وظائف الإتصال الداخلي.

كل مؤسسة ترغب في ان تكون جميع الاتصالات الداخلية بها نافعة وذات فعالية عالية، وعن طريق توفير الاتصالات تفاعلية جيدة يمكن الحصول على محيط عملي مريح، ومنه تنبثق وظائف الاتصالات الداخلية التي نذكرها في نقاط التالية:

**1- وظيفة التبليغ:** من مهامها توصيل او الحصول على المعلومات ،وهذه الوظيفة تقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل الانسان ولا يمكن اعطاء اي فرصة للحكم الشخصي او العاطفي في ان يلعب دورا على محتويات المعلومة ويمكن تبليغ<sup>(2)</sup>:

- تقارير .
  - تنفيذ واجبات .
  - شرح خطوات العمل في فترة معينة.
  - تبليغ سياسات وقرارات الادارة.
- وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من اخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:
- تحديد وقت الاتصال .
  - حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات .
  - وسيلة الإتصال المستخدمة لنقل المعلومات .
  - الافراد المستفيدين من عملية التبليغ .
  - مدى الإستعداد لتبليغ أو لقبول المعلومات .

وعليه فان توفير الثقة المتبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح هذه الوظيفة، وهناك أسباب تؤدي الى عدم الإستعداد لإستلام الرسالة أو قبول تنفيذها وهي:

- تحيز أحد الطرفين عن الاخر .
- إجحاف في حق أحد الطرفين .
- عدم الإهتمام أو الاخلاص في العمل .

**2- وظيفة الإقناع:** أعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق والمعلومات فهي تساعد على تحقيق الإتفاق أو الإجماع بين الأفراد العاملين، كما أنها تساعد في إحداث التحولات والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر العاملين حول حدث معين أو فكرة معينة، حيث مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل بإستلام

<sup>1</sup>- هالة منصور، الإتصال الفعال، المكتبة الجامعية الإسكندرية، 2000، ص ص 12- 14.

<sup>2</sup>- فرح شعبان، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 144.

الرسائل والإقتناع بها وبعدها تنفيذ ما جاء بها من تعليمات، ويحتاج الإقناع إلى جو ومكان مناسبين مما يجعل الإقناع والإقتناع أفضل وأحسن<sup>(1)</sup>.

### 3- وظيفة التفهيم (التعلم): وهي كالتالي:

3-1 وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص لآخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الإتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

3-2 وظيفة التعليم: تظهر عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة كما تهدف هذه الوظيفة إلى رفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية<sup>(2)</sup>.

### 4- وظيفة المساعدة على إتخاذ القرار (وظيفة الحوار أو النقاش).

عملية إتخاذ القرار يعتمد على توفر عدة بدائل على أن يتم إختيار إحدهما بناء على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الإتصال المتبادل، فعن طريق الإتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرار، ولتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة لدعم الإهتمام والمشاركة على نحو أفضل في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

### الفرع الرابع: نماذج وشبكات الإتصال الداخلي.

كشفت دراسات بعض البحوث حول الإتصالات وأهميتها في صنع القرارات وقد تبين أن اللامركزية أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة وذكر ناصر العميلي أن تلك الدراسات أظهرت أنماط الإتصالات بصيغتها تستدعي الأشكال الأربعة التالية.

### أولاً: الإتصال على شكل العجلة.

وهذا النمط يتبع لعضو واحد رئيساً أو مشرفاً أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في النمط الإتصال المباشر إلا الرئيس فقط، وإن الإتصال بينهم يتم عن طريقه، وهنا تكون سلطته إتخاذ القرارات تتمركز في يد رئيس فقط<sup>(4)</sup>.

### والشكل الموالي يوضح نموذج الإتصال على شكل العجلة.

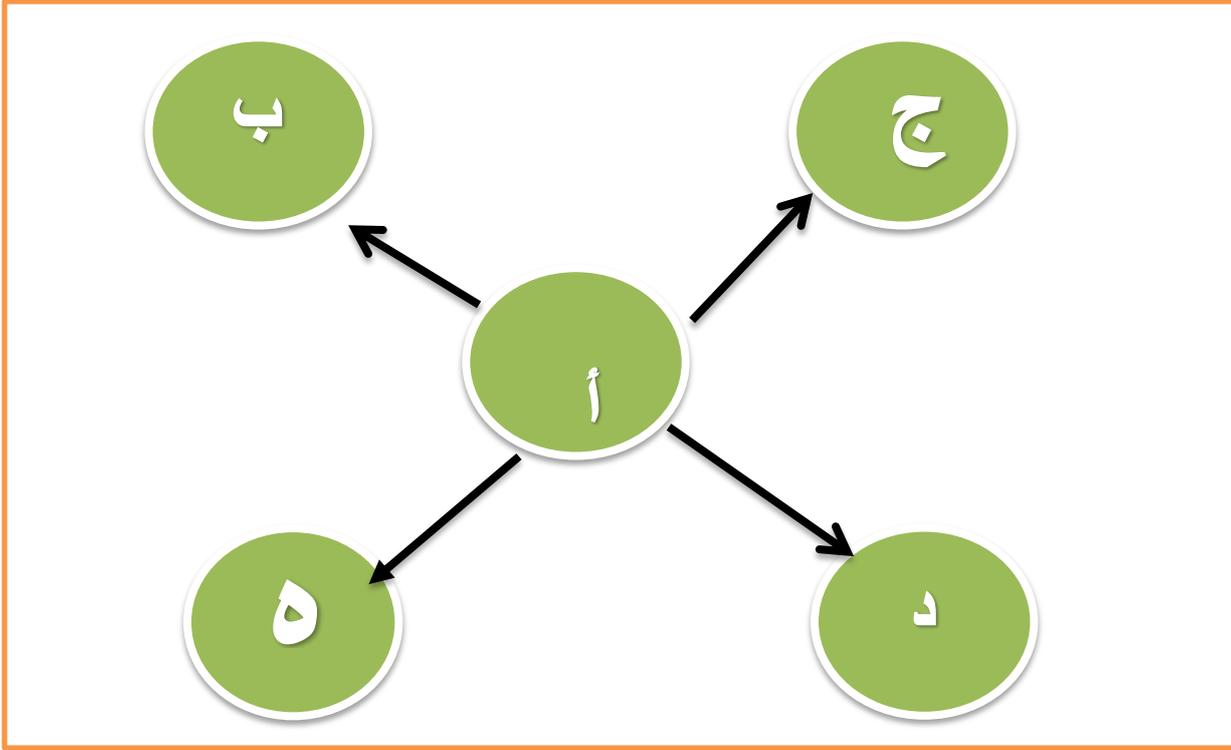
<sup>1</sup> - محمد الحبس السردى، الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار النشر الإثراء، الأردن، 2011، ص 33.

<sup>2</sup> - فرج شعبان، نفس المرجع السابق، ص 146.

<sup>3</sup> - أحمد النواصرة، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 19.

<sup>4</sup> - يشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة دار الباز وردى، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 17-18.

الشكل رقم (01-01): نموذج الإتصال على شكل العجلة.

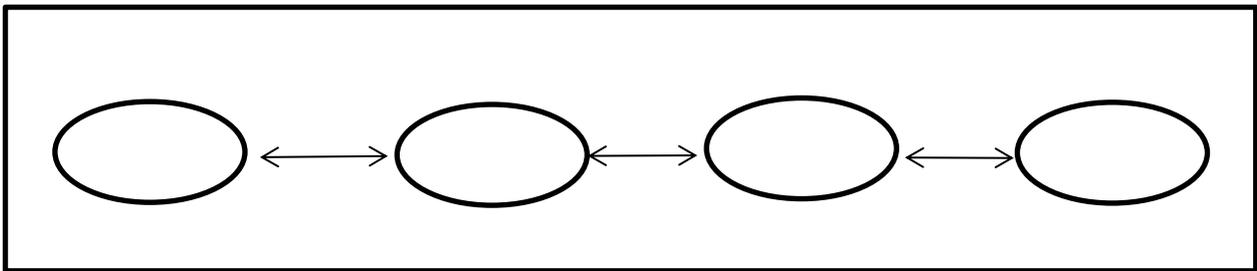


المصدر: يشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة دار الباز وردي، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

ثانياً: الإتصال على شكل سلسلة.

ويمثل هذا النوع من الإتصال إمكانية الرئيس في الإتصال بمساعدين له، وله كل مساعد يقوم بالإتصال بالموظفين، ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمة الصغيرة التي يستطيع المدير ( الرئيس ) أداء دوره من خلال عدد من المساعدين<sup>(1)</sup> كما يبين الشكل الآتي.

الشكل رقم (02-01): الإتصال على شكل سلسلة.



المصدر: خير كاظم محمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 46.

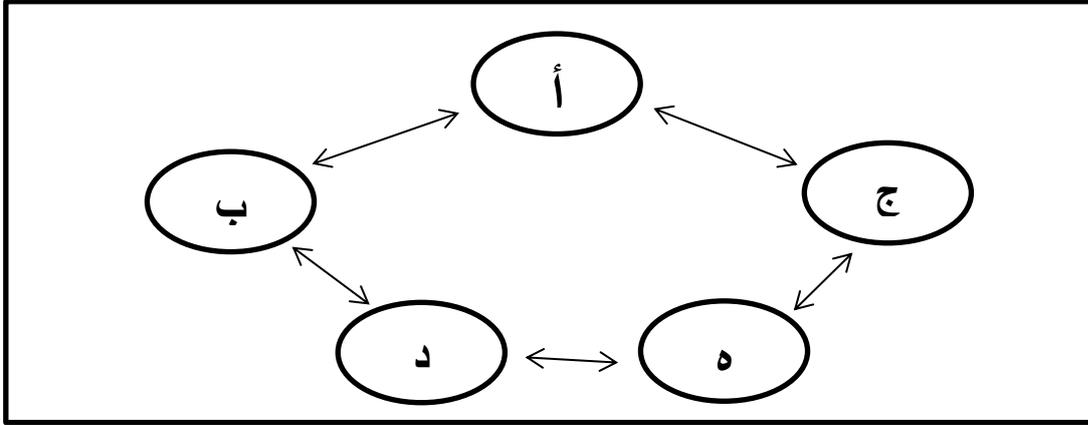
<sup>1</sup>- خضير كاظم محمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص 45

ثالثا: الإتصال على شكل دائرة.

حيث يوضح أن الإتصال يتم الفرد ومن بجانبه فقط وليس مع الأفراد الآخرين، أي أن يتم هذا الإتصال بصورة الدائرة، حيث يناقش الأفراد قضايا ومشكلات المؤسسة بصورة دائرية وأحيانا يطلق عليها مجموعة الدائرة الحائرة<sup>(1)</sup>.

كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-03): نمط الدائرة.

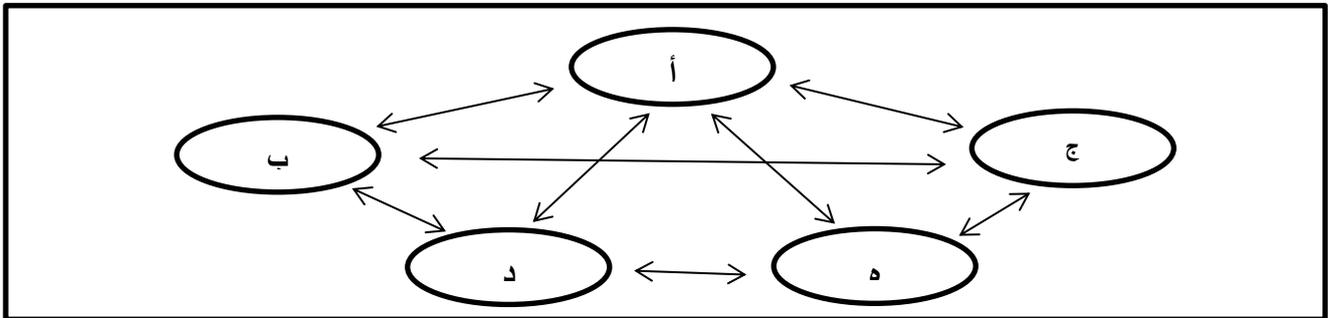


المصدر: عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 169.

رابعا: الإتصال على شكل التشابك.

في هذا النمط لكل أفراد التنظيم الإتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الإتصال يتجه إلى كل الإتجاهات، غير أن إستخدام هذا النمط يؤدي إلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة<sup>(2)</sup>.

الشكل رقم (01-04): نمط التشابك.



المصدر: مازن سليمان والحوش، الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2006، ص 41.

<sup>1</sup>- عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 169.

<sup>2</sup>- مازن سليمان والحوش، الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2006، ص 41.

المطلب الثاني: البنية والوسائل المتعددة في الإتصال الداخلي.

الفرع الأول: أنواع الإتصال الداخلي.

يشمل الإتصال الداخلي نوعين هما:

أولاً: الإتصال الرسمي.

وهو الإتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تنعم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الإجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك والجدير بالذكر أن الإتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الإتصال الرسمي عادة بما يلي<sup>(1)</sup>:

قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم، ويتعلق به وهو ملزم للأطراف، وهذه أهم صفات الإتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في: نقل الإقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الإتصالية وعندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم<sup>(2)</sup>.

كما يعتمد الإتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات الأوامر، القرارات الإدارية<sup>(3)</sup>.

وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الإتصالات الرسمية إتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

### 1- الإتصال النازل ( من الأعلى إلى الأسفل).

هي الإتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أدنى، وهي غالباً ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات.

هذا النوع من الإتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات أدنى.

وللإتصال النازل هدفان هما:

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

ب- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص 93.

<sup>2</sup> - الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 80.

<sup>3</sup> - محمد بهجة وجاد الله كشك، العلاقات العامة في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 265.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية... الخ .

وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال في مايلي:

أ- **مزايا الإتصال النازل:** للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟

- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.

- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

ب- **معوقات الإتصال النازل:** إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد للإتصال قيمته وهدفه.

- أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين<sup>(1)</sup>.

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للأخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.

- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.

- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



الشكل رقم (01-05): الإتصال الرسمي النازل.

<sup>1</sup>- عبد الله الطويرقي، علم الإتصال المعاصر" دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2،

## 2- الإتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى).

ويتم هذا الإتصال من المستويات (الدنيا) القاعدة إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الإتصال النازل، إلا أن الإتصال الصاعد لا يقل أهميته عنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير، شكاوى، إقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الإتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الإهتمام والإستعداد لتقبل الإتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين، للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في<sup>(2)</sup>:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

### أ- مزايا الإتصال الصاعد: نذكر منها مايلي:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس ، وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات و المعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية<sup>(3)</sup>.

ب- **معوقات الإتصال الصاعد:** هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي: - محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات<sup>(4)</sup>.

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، الإتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 32 33.

<sup>2</sup>- عبد الله الطويرقي، مرجع سابق، ص 226.

<sup>3</sup>- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص

221.

<sup>4</sup>- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص 283.

- التقاليد الإدارية في المنظمة، مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية.
- حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة<sup>(1)</sup>.
- والإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات و إتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



الشكل رقم (01-06): الإتصال الرسمي الصاعد.

### 3- الإتصال الأفقي.

وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كإتصال بين الموظفين، أو الإتصال بين رؤساء الأقسام، أو بين المدراء، أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة ويتم هذا النوع من الإتصال بين الموظفين، بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الإتصال غير رسمي منه إلى الإتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الإتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الإتصال الأفقي ما يلي<sup>(2)</sup>:

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.
- الإستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالإتصال المباشر.
- وتكمن أهم وظائف الإتصال الأفقي فيما يلي:
- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.

<sup>1</sup>- محمد يسري إبراهيم دعبس، الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.

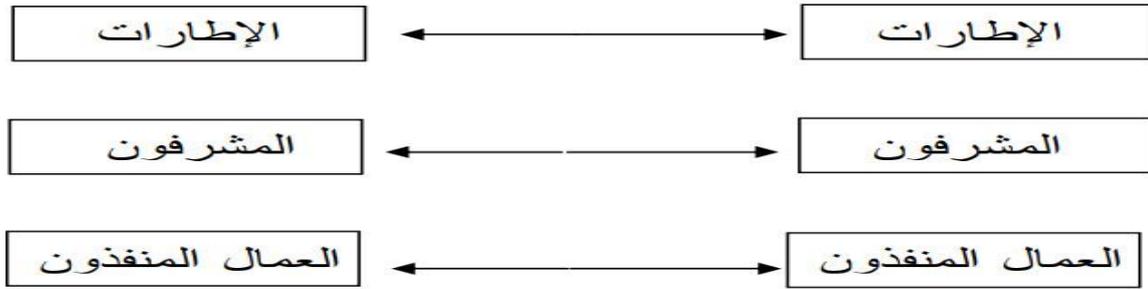
<sup>2</sup>- محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 35.

- تبادل المعلومات ( المشاركة).
- حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقتشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الادارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما<sup>(1)</sup>.

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

#### أ- مزايا الإتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة<sup>(2)</sup>.
- ب- معوقات الإتصال الأفقي: بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:
- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات<sup>(3)</sup>.



الشكل رقم (01-07): الإتصال الرسمي الأفقي.

#### 4- الإتصال المحوري.

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق"<sup>(4)</sup>.

من كل ما عرضناه من أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فانه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فان إعطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين

<sup>1</sup>- محمد يسري إبراهيم دعيس، مرجع سابق ذكره، ص ص 188-189.

<sup>2</sup>- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق ذكره، ص 225.

<sup>3</sup>- محمد يسري إبراهيم دعيس، مرجع سابق ذكره، ص 190.

<sup>4</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 3، 2005، ص 241.

إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

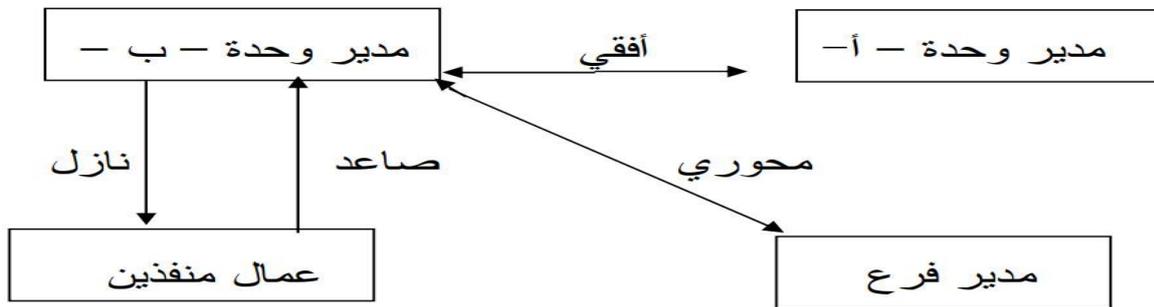
الشكل الآتي يوضح لنا إتجاهات الإتصال الرسمي والمتمثلة في:

- الإتصال النازل

- الإتصال الصاعد

- الإتصال الأفقي

الشكل رقم (01-08): الإتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية.



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 547.

ثانياً: الإتصال التنظيمي الغير رسمي.

1- تعريفه.

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو "الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محددة" (1).

هو إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظراً لارتباطه بالطبيعة البشرية و بالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كتمه تماماً (2).

إن الإلتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الإلتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي

1- خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 124.

2- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 214.

قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

## 2- دوافع وجوده.

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي<sup>(1)</sup>:

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم الظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- 6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

والإتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الإتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الأذن والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة)، فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال الغير رسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان المعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

## 3- سلبياته.

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى<sup>(2)</sup>:

- إنتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين الدراسة قنوات الإتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الإتصال الغير رسمي وتقادي

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 250.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 251.

الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الإتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف الإتصال الداخلي .

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على... تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل<sup>(1)</sup>.

وبفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، وإستقصاء ردود الأفعال<sup>(2)</sup>.

وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الإتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال إجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة<sup>(3)</sup>، فالإتصال الشامل حسب رو قوبي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير إتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة<sup>(4)</sup>.

وحسب فضيل دليو يمكن إستنتاج جدوى الإتصال الشامل من الإمكانيات التالية<sup>(5)</sup>:

1- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

2- الإتصال بالمحيط الإجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها..... كما أن الإتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحسب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد

1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارات الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 31.

2- د. هالة منصور، مرجع سابق، ص 54.

3- د. احمد ماهر، مرجع سابق، ص 69.

4- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 32.

5- نفس المرجع ، ص 32.

أهمية الإتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم<sup>(1)</sup>.

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها<sup>(2)</sup>:

**1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض الأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

**2- المشاركة في المعلومات:** يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

**3- إتخاذ القرارات:** حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

**4- التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم ونقتهم بالأخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

**5- ويمكن إدراج هدف آخر للإتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.**

### المطلب الثالث: معوقات الإتصال الداخلي.

إن العملية الإتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

**الفرع الأول: المعوقات النفسية.**

<sup>1</sup> محمد منير حجاب وسحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995، ص ص 27-28.

<sup>2</sup> صالح بن نوار، الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص ص 120-121.

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

**1- تباين الإدراك:** إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم إنتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة إختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى إختلاف المعاني التي يعطونها الأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

أ- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.

ب- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

ج- مدى بساطة محتويات الرسالة وإنتظامها.

د- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

**2- الإدراك الإنتقائي:** يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

### 3- الإنطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه<sup>(1)</sup>.

**4- اللغة:** هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهية أو كتابية، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة الإختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الإتصال إذ إن إتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون... كل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها.

وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الإتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والإستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات<sup>(2)</sup>.

**5- الإنفعالات:** إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

<sup>1</sup>- محمد يسري دسيس، مرجع سابق، ص 307.

<sup>2</sup>- د. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 252.

6- **الإختلافات الوراثةية:** إن المقصود بالإختلافات الوراثةية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره وإتجاهه<sup>(1)</sup>.

7- **تنقية وغرلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للإتصالات الصاعدة ونشير إلى إستبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة التحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، وبكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة، فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد، وإن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية<sup>(2)</sup>.

8- **التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

### الفرع الثاني: معوقات إجتماعية ثقافية.

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة و المنتظرة من طرف التنظيم. ويمكن توضيح هذه العوائق فيمايلي:

1- **التباعد الإجتماعي:** ونقصد به الإختلاف في البيئة الإجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الإتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الإتصالات فيه. وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد إتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

2- **الإختلافات الثقافية:** إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها<sup>(3)</sup>.

1- محمد يسري دعيس، مرجع سابق، ص 308.

2- ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص 635.

3- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص 242.

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الإتصال: " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة ( لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا<sup>(1)</sup>.

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

### الفرع الثالث: المعوقات التنظيمية.

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الإتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

**1- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:** حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الإتصال وذلك بـ:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للإتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعلوية.  
- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الإتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات العملية للتحريف.

**2- صعوبات إنطلاقا من التخصص في العمل:** بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات إلى إستخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة و إنعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

**3- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:** حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى إستخدام الإتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات.

**4- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:** ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.  
- التداخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.  
- الإعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وأن الإعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.

- كما أن عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين

<sup>1</sup> -P. Casse, Ay, couhaere, **les outils de la communication efficace**, chotard et associe éditeur, 1984, p 51.

المبحث الثاني : الاطار النظري للرضا الوظيفي.

يعد المورد البشري عنصر اساسي في المنظمة فرغبته في العمل تعكس كفاءة ادائه ورضاه الوظيفي حيث يحظى موضوع الرضا بأهمية بالغة واهتمام كبير من قبل الباحثين فهو يعتبر احدى العقبات التي تواجه الادارة والتي تتحصر في كيفية تحقيق الرضا لدى العامل واثارة رغبته والتي ينبغي على المؤسسة ادراكها ومعرفة اهم العوامل والاسباب التي تؤدي الى الرضا الوظيفي.

المطلب الاول: ماهية الرضا الوظيفي.

للمعمل دور هام في استمرار الحياة ونموها فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة للفرد والمجتمع ، ففي العمل يقضي العامل معظم اوقاته وبه يحقق الافراد ذاتهم ويشعرون بأهميتهم ، مما لا شك ان الرضا الوظيفي له دور فعال في المنظمة وهذا راجع الى تعدد خصائصه ومنافعه .

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

لا يمكن ايجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي لذلك اختلفت الآراء في هذا المجال ، وكان من الصعب ايجاد تعريف موحد له وهذا نظرا لما يكتسبه من اهمية كبيرة وله دور فعال في المنظمة وهذا راجع الى تعدد خصائصه ومنافعه. للرضا الوظيفي عدة مفاهيم وتعريفات تتمثل فيما يلي:

- 1- يشير الرضا الوظيفي الى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه وهذه المشاعر قد تكون ايجابية او سلبية ، كان هناك تطابق بين مدى ادراك الفرد لما يعتقد وفيما يجب ان يكون عليه وذلك كلما كانت مشاعر الفرد ايجابية تحقق له الرضا والعكس صحيح<sup>(1)</sup>.
- 2- يعرف الرضا الوظيفي بانه " عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد<sup>(2)</sup>.
- 3- الرضا الوظيفي هو مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة ، اذ ان هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به<sup>(3)</sup>.
- 4- يعرف بانه وجهة نظر الافراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه فقبول الافراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه<sup>(4)</sup>.
- 5- يعرف بانه حالة عاطفية انفعالية ايجابية او سارة ناشئة عن عمل الفرد او خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن ادراك الفرد الى اي مدى يوفر العمل تلك الاشياء التي يعتبرها هامة<sup>(5)</sup>.
- 6- يمكننا النظر الى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة التالية<sup>(6)</sup>:

1- ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011، ص 238.

2- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 195.

3- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2003، ص 175.

4- محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2014، ص 246.

5- حسن حريم ، السلوك التنظيم - سلوك الافراد في المنظمات، دار زاهر للنشر، الاردن، 1997، ص 105.

6- محمد الصيرفي، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، ص 273.

الرضا الوظيفي = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

انطلاقا مما سبق الرضا الوظيفي يكون نتيجة توفر ظروف مساعدة على العمل من معاملة جيدة من المشرف والزملاء، فالرضا محصلة الجوانب الملمة ببيئة العمل والجوانب الشخصية ومقدار العوائد التي يتحصل عليها.

### الفرع الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.

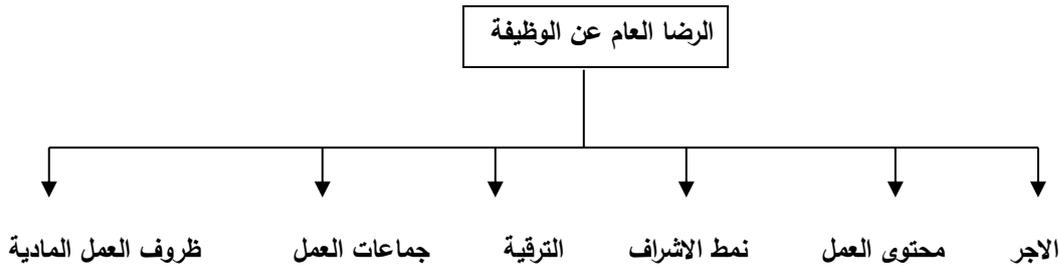
من خصائص الرضا مايلي<sup>(1)</sup>:

- الاعتماد على مبدا المتابعة الدائمة والتوجيه المستمر للحفاظ على مستوى معين من الرضا الوظيفي لأي عامل داخل المؤسسة .
- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل ففي مثل هذه الحالة يمكن القول ان الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل يكون ضمنيا داخل الفرد العامل.
- يعد الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو بحاجة الى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي تطرا على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة.

### الفرع الثالث: عناصر الرضا الوظيفي.

ينظر الباحثون الى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الاجر، محتوى العمل، نمط الاشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية .

### الشكل رقم (01-09) عناصر الرضا الوظيفي.



المصدر: احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005،

ص 140.

<sup>1</sup> - عزيون زهية، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت، 2007، ص ص 51 - 53.

أولاً: الأجر.

يعرف الأجر بأنه ذلك مقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات<sup>(1)</sup>، وتكتسي الأجر أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجر بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجر تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها والمحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجر في المؤسسات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة. حيث يقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للمورد البشري بناءً على الوقت الذي يقضيه في عمله بغض النظر عن الكمية أو النوعية المنتجة، ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والاداء المتميز فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة. في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح، ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج.

ثانياً: محتوى العمل.

يعتبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد<sup>(3)</sup>:

- 1- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.
- 2- طبيعة أنشطة العمل.
- 3- فرص الانجاز الذي يوفرها العمل.
- 4- فرص النمو التي يوفرها العمل.

ثالثاً: نمط الإشراف.

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، دراسة حالة مؤسسة sopromac بميلة مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2002، ص 67.

<sup>2</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 187 .

<sup>3</sup> احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 144.

<sup>4</sup> شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص 71.

هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي ، الإشراف الاوتوقراطي والإشراف الديمقراطي والتي نوضحها كما يلي<sup>(1)</sup>:

- **الإشراف الفوضوي ( التساهلي):** يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات الى الحد الذي يجعله عاجز عن احكام السيطرة على المشرف عليهم الذي يكونون في فوضى.

- **الإشراف الاوتوقراطي (الاستبدادي):** يقصد بالإشراف الاوتوقراطي قيام المشرف بإصدار الاوامر التي يجب ان تطاع دون نقاش وهو يهتم باحتكار الصلاحيات ف يه ولا يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات.

- **الإشراف الديمقراطي:** هذا النمط من الإشراف يعبر عن الاستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات، وهذا يعني اتاحة المشرف الامكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليل واختيار البدائل وتقديم الاقتراحات والافكار لاتخاذ القرارات.

**رابعا: الترقية.**

يقصد بالترقية نقل المورد البشري الى مركز او وظيفة اعلى ، وغالبا ماتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف او تصنيف المهام<sup>(2)</sup>.

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي ان تبنى على معايير او اسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها تتحصر هذه المعايير او الاسس في<sup>(3)</sup>:

الاقدمية : حيث يتم ترقية المورد البشري على اساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).

الكفاءة: حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على انجاز العمل مقارنة مع غيره

**خامسا: جماعات العمل.**

يتفق اغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بانها "وحدة تتكون من فدين أو اكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بان يدرك كل عضو في الجماعة العضو الاخر وان يأنثر فيه ويتأثر به<sup>(4)</sup>.

اذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين اعضائها التعاون والثقة المتبادلة الى شعور المورد البشري بالحب والانتماء وهو ينعكس بالإيجاب على ادائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة .

**سادسا: ظروف العمل المادية.**

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الاضاءة ترتيب المكاتب، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى أداءه.

**الفرع الرابع: أهمية الرضا الوظيفي.**

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري =، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> - شهرزاد لبصير ، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، 1997، ص 397.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 398 .

<sup>4</sup> - شهرزاد لبصير ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

- 1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري:** ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى:
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها المورد البشري يعطيه امكانية اكبر للتحكم فب عمله وما يحيط به .
  - الرغبة في الابداع والابتكار فعندما يشعر المورد البشري بان جميع حاجاته المادية من اكل، شرب سكن وغير المادية من تقدير واحترام، امان وظيفي مشبعة بشكل كافي ،تزيد لديها الرغبة في تأدية الاعمال بطريقة مميزة .
  - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون اكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
  - الرضا عن الحياة، حيث ان المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعدها على مقابلة متطلبات الحياة .
- 2- اهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:** ينعكس ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل المرد البشري اكثر تركيزا على عمله.
  - ارتفاع في الانتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للمورد البشري في الانجاز وتحسين الاداء.
  - تخفيض تكاليف الانتاج فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوي.
  - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما يشعر المورد البشري بان الوظيفة اشبعت حاجته يزيد تعلقه بمؤسسته.
- 3- اهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع.**
- ارتفاع معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .
  - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وأهم نظرياته.**
- ان الرضا عن العمل يمثل الاشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة، فيقدر ما يقدم هذا العمل من اشباع للفرد بقدر ما يزيد من رضاه، فلقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين كل حسب وجهة نظره مما ادى الى وجود مجموعة متعددة من نظريات التي فسرت الرضا عن العمل وبحثت عن طرق قياسه
- الفرع الاول: طرق قياس الرضا.**
- يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة داخل المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة حيث وفقا لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل ادارة المنظمات على اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي لدى عمالها.
- ويمكن حصر الاساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 ص ص 191-192 .

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2003، ص 235.

**1- المقاييس الموضوعية :** حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام اساليب معينة مثل: الغياب، معدل الاستقالة او ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ومستوى انتاج الموظف.

**2- المقاييس الذاتية:** وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة اسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه الى الافراد العاملين بالمنظمة من اجل معرفة درجة رضاهم عن العمل او باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزايا و مزايا وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من اجل تطوير بعض المقاييس تكون اكثر صدق وثبات وسنعرض اهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها<sup>(1)</sup>.

#### ✓ الاستبيانات ذات المقاييس المقننة او المقاييس الرتيبة.

وهي من اكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن اهم المقاييس المستعملة الاتي<sup>(2)</sup>:

- **الاستبانة الوظيفية للوظيفة (JDI):** تقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي الوظيفة نفسها الاجر، فرص الترقية، الاشراف، الزملاء وضمن كل بعد من هذه الابعاد قائمة بكلمات او جمل قصيرة على العامل او الموظف ان يحدد ما اذا كانت العبارات تصف الوظيفة ام لا باستخدام اجابات من نوع الثبات او النفي او عدم المعرفة ولكل جملة قيمة رقمية بحسب الاجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الابعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد او جانب.

- **استبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ):** وهو مقياس شائع الاستخدام حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الاجر، الترقية، كفاءة الاشراف، الابداع، الاستقلالية الامان، التنوع في مهام العمل وظروف العمل) اما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا الى غير راضي جدا<sup>(3)</sup>.

- **مقياس الرضا عن الاجر (PSQ):** وهو يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب انظمة الاجور مثل الرضا عن مستوى الاجر الحالي والرضا عن الزيادات في الاجر، المزايا الاضافية، وادارة نظام الاجور ويتم الاجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات .

#### ✓ اسلوب الاحداث الحرجة.

وهو الاسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الافراد ,حيث يطلب من الافراد ان يصف بعض الاحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا او عدم الرضا ثم يتم اختيار وفحص الاجابات لاكتشاف عوامل او المسببات الرضا او عدم الرضا ,فمثلا اذا ذكر العديد من الافراد مواقف في العمل

<sup>1</sup>- رابوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 170 .

<sup>2</sup>- محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198 .

<sup>3</sup>- رونالد ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ،

تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف او يمتدحون بالمشرف لمعاملته الطيبة يظهر ان نمط الاشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الافراد.

#### ✓ المقابلات الشخصية.

وهي تتضمن مقابلة الافراد بصفة شخصية ,وجها لوجه ,حيث يمكن للفرد ان يفصح عن بعض الامور التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء وبالتالي التعرف على الاسباب التي تكون وراء الرضا او عدم رضا العاملين ,وتكون اكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة وخاصة اذا تم التخطيط لها من قبل المختصين في المقابلات الشخصية ونقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة ,لان الافراد في الغالب يخشون الافصاح على امور قد تضر بمصالحهم خاصة اذا تعارضت تلك الامور مع توجهات ومصالح المنظمة.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه او العمل الوظيفي او من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الى المجموعات التالية:

أولاً: مجموعة العوامل الشخصية: تم تقسيمها الى:

**1- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم :** يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي وقد دلت الابحاث عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين السن ودرجة الرضا عن العمل حيث يرى البعض ان طموحات الموظف في بدايات عمره تكون مرتفعة كل هذه العوامل تساهم بدرجة كبيرة في تخفيض الرضا لدى العاملين وتوفر كل هذه العوامل يجعله يحس بالانتماء الى المؤسسة مما يدفعه نحو الاجتهاد والابداع واطهار مهاراته وقدراته حتى يحقق تواجد داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

اما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي فتوصلت الابحاث الى ان الفرد الاكثر تعليماً يكون اقل رضا عن الفرد الاقل تعليماً ويرجع ذلك الى ان طموحات الفرد الاكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الاقل تعليماً. وبالنسبة للمركز او الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي فأصحاب المراكز الادارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم اعلى من العاملين الاقل في المستوى الاداري .

**2-عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد:** وبصفة عامة يلاحظ انه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد انما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

#### ثانياً: العوامل المرتبطة بظروف العمل.

وهذه العوامل تتعلق بظروف العمل وبيئة العمل داخل المنظمة والتي يعمل بها الفرد مثال ذلك: الضوء، التهوية الرطوبة، الاتربة ونظام فترات العمل والراحة وهذه العوامل يمكن للادارة التحكم في معظمها او تغييرها على خلاف العوامل الشخصية السابقة.

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 229-230.

**ثالثا: العوامل المتعلقة بالوظيفة او العمل.**

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع القدرات والامكانيات التي يملكها الفرد وميولاته وقد يرتبط بمدى اشباع الوظيفة لحاجات من حيث النظرة الاجتماعية والمستوى الاداري للوظيفة<sup>(1)</sup>.

**رابعا: العوامل المتعلقة بنمط الاشراف او الادارة.**

وتتعلق هذه العوامل بطرق الاشراف والادارة المتبعة مدى توفر العلاقات الانسانية بين الرؤساء و المرؤوسين حيث يجب ان تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بينهم.

**خامسا: العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة.**

وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة ,نظم الاتصالات داخل المنظمة واجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة .

**سادسا: العوامل البيئية.**

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد فهو عضو في اسرة معينة ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل وتشمل ايضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع .

**سابعا: العوامل المتعلقة بالامان الوظيفي والاجر وفرصة الترقى.**

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف ومدى تلبية للحاجيات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك تستمر كل هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي ومدى توافق الفرص التطور الوظيفي<sup>(2)</sup>.

**الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي.**

ان الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي كان حصيلة تراكمية وتطويرية لما افرزته مدارس الفكر الاداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وادارة العلاقات الانسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة او خارجها وهذا ما ادى الى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

**أولا: نظرية الحاجة.**

اغلب ادبيات السلوك التنظيمي تشير الى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى الى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي حيث تقوم على اساس ان النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الانسان تجاه التصرف بطريقة معينة من اجل اشباع تلك الحاجة ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند اشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل.

الاتجاه الذي تذهب اليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون ان الرضا الوظيفي ما هو الا اشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل فيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات.

<sup>1</sup> - محمد سعيد انور سلطان، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 194 .

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 177.

## 1- نظرية تدرج الحاجات

تأثر ابراهام ماسلو (ABRAHAM MASLOU) بمدخل العلاقات الانسانية الذي يعتمد على استخدام الاساليب السلوكية في الادارة وقدم نظرية لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على ان الانسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاجتها بشكل دائم<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

الشكل رقم (01-10) : هرم تدرج الحاجات لماسلو.



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 116.

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم في مايلي :

**1-1 الحاجات الفيزيولوجية :** وهي الحاجات الاساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجات الى الطعام، الماء النوم....الخ

وفي المنظمة تعد اسهل الحاجات التي يمكن اشباعها من خلال توفير الاجور المناسبة ، توفير وحدات سكنية للعاملين.....الخ

**1-2 حاجات الامن:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والامن وتجنب القلق والتوتر، وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم اقالة العمال، الحماية من تصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الامن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات...الخ

**1-3 الحاجة الى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة الى الود واقامة الصداقة والقبول من طرف الافراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقة الصداقة مع جماعات العمل والانضمام الى نوادي المنظمة.

**1-4 الحاجة الى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في اختلال مركز اجتماعي هام، احترام الاخرين له الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة، وفي المنظمة قد تظهر من خلال نظام الترقيّة والمكافآت وخطابات الشكر والتقدير.

**1-5 الحاجة الى تقدير الذات:** تتمثل في رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.

<sup>1</sup>- راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 113.

## 2- نظرية الدرر (ALDERFER-THEORY)

قدم الدرر تصنيف للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة انواع من الحاجات كمايلي<sup>(1)</sup>:

**2-1 حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.

**2-2 حاجات الارتباط:** وتعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة الى التقدير.

**2-3 حاجات النمو:** وتعبر عن سعي الفرد الى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة الى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة اشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في ان نظرية الدرر ترى بإمكانية السعي الى تحقيق اشباع اكثر من حاجة في وقت واحد على عكس نظرية ماسلو.

**3- نظرية الانجاز لميكليلاند:** اقترح ماكلييلاند (DAVID MCECLELAND) ان هناك ثلاث حاجات اساسية يسعى الفرد الى اشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الافراد في المنظمة وهي<sup>(2)</sup>:

**3-1 الحاجة الى الانجاز:** وهي الرغبة في التفوق والنجاح في انجاز العمل وتعني ان الافراد يرغبون في اشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون الى اتمام اعمالهم ومحاولة اثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

**3-2 الحاجة الى الانتماء:** وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الاخرين ويمكن ان يحصل ذلك من خلال الاعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل او فرق العمل.

**3-3 الحاجة الى السلطة او النفوذ:** وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الاخرين واشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول الى مراكز السلطة في المنظمة.

وخلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرر، ماكلييلاند) هو ان اشباع الحاجة تمثل حالة الرضا وعدم الاشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

## ثانيا: نظرية العاملين لهرزبرج (HRZBERG'S TOWFACTORYTHEORY):

قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة اجراها بتطوير نظرية اسمها نظرية العاملين، حيث استطاع ان يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل او محيط الوظيفة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد انور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 133 .

<sup>2</sup> - محمد سعيد انور سلطان، نفس المرجع السابق، ص 140 .

<sup>3</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الاسكندرية، 2002، ص ص

**1- المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة او ما يطلق عليها العوامل الدافعية اي تلك العوامل التي تزود الافراد بالدافعية وتؤدي الى الرضا الوظيفي وترتبط بمحتوى العمل او بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على انجاز العمل.
  - وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الاخرين .
  - الحصول على تقدير واحترام الاخرين.
  - فرص الترقية والتقدم في العمل.
  - اداء العمل ذو قيمة واهمية للمنظمة .
- 2- المجموعة الثانية:** العوامل المرتبطة بمحيط العمل او ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا ونقص الحماس في العمل ولكن توفرها لايعني بضرورة حصول حالة الرضا وتشمل الاتي:
- ظروف العمل المادية.
  - العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل .
  - العلاقة بين الفرد وزملاؤه.
  - نمط القيادة والاشراف وسياسات المنظمة واساليب ادارتها .

### ثالثا: نظرية العدالة.

ترى ان الفرد يكون مدفوعا في سلوكه الى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل اليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه، وفيما يلي عرض للنقاط الاساسية لهذه النظرية<sup>(1)</sup>:

- ان الفرد هو كائن مدفوع لان يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.
  - يتم وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الاجر والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمديح والتقدير وغيرها، اما المقام فهو عبارة عن اسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات واداء وخبرة وتعليم وكمية عمل وجودة.
  - يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخص بنسبة اخرى للأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة، وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالاتي:
- (عوائد الفرد / مساهمات الفرد ) تتم مقارنتها — (عوائد الاخرين / مساهمات الاخرين ) .
- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة فان هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وانهاء حالة عدم العدالة وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي الى قدرة الشعور بالاتزان والاستقرار.

<sup>1</sup> - محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون ذكر دار النشر، الطبعة الاولى، دون ذكر بلد النشر، 2005، ص 309.

رابعاً: نظرية الإدراك.

يتمثل الإدراك في المستقبل وتفسيرها وترجمتها الى سلوك محدد، وللإدراك خطوات محددة وهي<sup>(1)</sup>:

- الاحساس بالمشيرات المحيطة: ويتم ذلك باستخدام بعض الحواس للفرد .
- الانتباه: يقصد به بعض حواس الفرد الى اتجاه مشير .
- الاختيار: يقصد بذلك ان الشخص يختار ما يقع في دائرة اهتمامه لإدراكه .
- التنظيم: يقصد به وضع المشيرات في وحدات مستقلة بارزة من خلال الاعتماد على التشابه او التكامل .
- التفسير: ويقصد به تأويل المدركات الى معاني معينة مثل ان الاجر الذي يحصل عليه العامل مناسب للجهد الذي يبذله او غير مناسب .
- السلوك: وهو بمثابة رد الفعل الذي يسلكه الشخص نتيجة الإدراك مثل ترك العمل في حالة شعوره بان الاجر الذي يحصل عليه غير مناسب .

المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي والنواتج الناجمة له.

يعتبر الرضا الوظيفي ظاهرة مليئة بالغموض والتساؤلات حول الاسباب الرئيسية المؤدية له واهم نواتجه.

لفرع الاول: مسببات الرضا الوظيفي.

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي الى مجموعتين رئيسيتين هما مسببات خاصة بالتنظيم ومسببات خاصة بالفرد ذاته.

أولاً: المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي: تتمثل المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- 2- الاشراف: ان ادراك الفرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والامر هنا يعتمد على ادراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.
- 3- سياسات المنظمة: وهي تشير الى وجود انظمة عمل، ولوائح واجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.
- 4- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة، والتكامل والاهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- 5- ظروف العمل الجيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن اهم هذه الظروف ما يمس الاضاءة والحرارة والتهوية وحجم الكتب والهاتف وحجم الغرفة.

<sup>1</sup> - محسن علي الكتبي، نفس المرجع السابق ص 309-310 .

<sup>2</sup> - محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 200 .

ثانيا: المسببات الشخصية للرضا الوظيفي.

لقد اظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فالإنسان بطبيعته اقرب الى الرضا والاستياء ومن اهم هذه المسببات مايلي<sup>(1)</sup>:

- 1- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد بالاعتزاز بالذات والعلو بقدره كلما كان اقرب الى الرضا عن العمل اما الاشخاص الذين يشعرون بعدم الاعتزاز بالذات فانهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.
- 2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان اكثر رضا اما الذين يتفاعلون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فانهم عادة ما يكونون مستائين.
- 3- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية او الوظيفة والاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله.
- 4- الرضا العام عن الحياة: يميل الافراد السعداء في حياتهم والراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فانهم عادة ما ينقلون هذه السعادة الى عملهم.

الفرع الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.

هناك عدة نتائج محتملة للرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: اي كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد اجريه عدة دراسات تهدف الى اختيار صحة هذه الفرضية وقد اظهرت كل الدراسات ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض.
- 2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: نستطيع ان نتصور بان العامل يتخذ قرارا يوميا بما اذا كان سيذهب الى العمل في بداية اليوم ام لا ولاشك ان العامل المحدد لنوع القرار من الفرص البديلة المتاحة للعامل اذا قرر عدم الذهاب الى العمل فاذا كانت هذه الفرص مغرية ولها افضلية لدى العامل فسوف يتغيب عن العمل، والعكس صحيح ومن العوامل الاساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال والرضا عن العمل والغرض من معرفة اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في العمل افضل من الرضا الذي يمكن الحصول عليه اذا تغيب عن العمل فنستطيع ان نتنبأ بانه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح .
- 3- الرضا عن العمل والاصابات: ان الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب او ترك العمل ام هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على اداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته
- 4- الرضا عن العمل ومعدل اداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والاداء موضوعا لكثير من اعمال البحث والجدل على مر السنين حيث ان الرضا الوظيفي يفضي الى الاداء وبعبارة اخرى ان العامل السعيد يعد عامل منتج، بينما يرى الآخرون ان الاداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الاداء المتفوق على الرضا من ادائه الجيد في الوظيفة .

<sup>1</sup>- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة مصر، 2003، ص 230.

<sup>2</sup>- محمد سعيد انور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر 2002، ص 204 .

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث.

من خلال البحث توصلنا إلى العديد من الدراسات العربية والمحلية التي تطرقت سابقا إلى موضوع الإتصال وأثره على الرضا الوظيفي في عدة مجالات وقطاعات، ومن أجل معرفة هذا التأثير قمنا بعرض الدراسات المتعلقة بالموضوع التي تم الإطلاع عليها، ومن ثم اعتمادها في إعداد البحث كما قمنا بإجراء مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا الحالية.

المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة.

الفرع الاول: الدراسات المحلية.

الدراسة الاولى: مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي بعنوان دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة 2014، من اعداد الطالبة خنيفة وفاء. كانت تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ومعرفة مامدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين اداء البنك الوطني الجزائري وماهي معوقات الاتصال الداخلي في البنك ؟ كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بجمع البيانات من الوثائق الخاصة والمقابلات الشخصية وكشفت النتائج عما يلي :

- الاتصال الداخلي يهدف الى تنسيق الاعمال والنشاطات .
- يساهم الاتصال الداخلي في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن البنك.
- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الا انه احيانا يكون هناك ضعف في الشبكة وقد لا تصل المعلومة في الوقت المناسب .
- اعتبار العامل البشري احد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال.

أوجه التشابه : تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير المستقل الاتصال الداخلي، دراسة موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية.

اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستي في المتغير التابع الرضا الوظيفي حيث ركزت هذه الدراسة على دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية .

الدراسة الثانية: مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال بعنوان علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة 2016، من اعداد ربيعة جريدي ورشيدة طاهر.

تهدف هذه الدراسة الى البحث عن طبيعة العلاقة التي تربط بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة وما مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وماهي مستويات ضغوط العمل لدى العاملين؟. وللإجابة على هذه التساؤلات تم اتباع المنهج الوصفي والاعتماد على المنهج التحليلي والاحصائي في اجراء الدراسة التطبيقية فقد تم اختيار 45 عينة من اصل 501 عامل في مؤسسة سونلغاز بتبسة.

حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

- ان عمال شركة سونلغاز لا يتأثرون بالضغوط بدرجة كبيرة وذلك راجع لاتباع سياسات عادلة في توزيع الاجور كما توفر لهم الامكانيات اللازمة للعمل.
- الموظفون في الشركة يتفاعلون مع بعضهم البعض بصفة مستمرة لتحقيق الاهداف المسطرة.
- كما تتوفر الشركة على كافة متطلبات الرئيسية للعمل من ضوء وتهوية وامن للعمال مما يزيد من رضاهم الوظيفي.
- وجود تعاون فعال بين الادارة والعاملين مما يزيد في انتاجية المؤسسة.
- كما توفر المؤسسة برامج تدريبية وتطويرية لرفع قدرات وامكانية العاملين مما يولد لديهم الشعور بأهميتهم في المنظمة.

**اوجه التشابه:** تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

اتباع المنهج الوصفي التحليلي والاحصائي في جمع البيانات.

**اوجه الاختلاف :** تختلف هذه الدراسة مع دراستي في المتغير المستقل الإتصال الداخلي، حيث ركزت هذه الدراسة على علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية .

**الدراسة الثالثة :** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد بوضياف المسيلة بعنوان اتجاهات العمال عن واقع الإتصال الداخلي واثره على ادائهم الوظيفي - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة 2018، من اعداد سعدي مصطفى وشيكة كمال.

حيث تمحورت اشكالية الدراسة حول مامدى تأثير الإتصال الداخلي على الاداء الوظيفي؟.

وكانت التساؤلات على النحو التالي:

- ماهي اتجاهات عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة عن اساليب ووسائل الإتصال الداخلي المتبعة في مؤسستهم ؟ وماهي اهم معوقات الإتصال الداخلي في مؤسستهم ؟
- ولقد اعتمدت هذه الدراسة على توزيع استبيان للإجابة على هذه التساؤلات حيث وزعت على 30 عامل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولقد تم استرجاع 27 فقط.
- كشفت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة يسودها كل من الإتصال الرسمي وغير الرسمي ما يفسر ان هناك علاقة صداقة بين العمال والرؤساء خارج اوقات العمل .
- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة تعتمد على الوسائل الكلاسيكية والحديثة في توصيل المعلومات والقرارات فالمكتوبة تقدم شرح وتوضيح للتعليمات والالوامر اما الحديثة تتميز بالسرعة والمصداقية.
- عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة اسرة واحدة من خلال استشاراتهم لبعضهم البعض.

**اوجه التشابه :** تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير المستقل الإتصال الداخلي.

اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي في جمع البيانات واجراء الدراسات التطبيقية.

اعتماد وسائل الإتصال الكلاسيكية والحديثة.

**أوجه الاختلاف :** تختلف هذه الدراسة مع دراستي في المتغير التابع الرضا الوظيفي حيث ركزت هذه الدراسة على واقع الإتصال الداخلي واثره على ادائهم الوظيفي.

**ثانيا: الدراسات العربية.**

**الدراسة الاولى:** بحث اطروحة ماجستير ادارة الاعمال تحت عنوان التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، من اعداد محمد الحسن التيجاني يوسف. تهدف هذه الدراسة الى البحث ودراسة اثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية .

وكانت التساؤلات على النحو التالي :

- ماهي انواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة ؟
  - مامدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية ؟
  - هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين انواع الحوافز المطبقة على العاملين في المنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية ؟
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم قام بتصميم استبيان وقد شملت عينة الدراسة على 134 عامل .
- وقد توصلت لنتائج هامة وهي :

- الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي احيانا اما الحوافز المعنوية فتقدم لهم بدرجة قليلة.
- افراد العينة راضون عن بيئة العمل الى حد ما وان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل مما يدل انه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية والعكس صحيح .

**أوجه التشابه :** تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير التابع الرضا الوظيفي، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاحصائي.

**الدراسة الثانية :** رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية - دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض 2002، من اعداد علي بن يحيى الشهري.

تكمن اشكالية الدراسة في التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد وعلاقته بمستوى الانتاجية.

والتي من خلالها تم طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض؟.
- ماهي العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي جمارك منطقة الرياض؟.
- ما علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية لديهم؟.

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 233 مفتشا جمرkia.

واشارت نتائج الدراسة الى:

- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الانتاجية اي كلما زادت الانتاجية زاد الرضا والعكس صحيح.
- انخفاض مستوى الرضا لدى العامل بالجمارك بسبب الروتين اليومي وشعوره بنمطية مما يؤدي الى الملل وعدم القدرة على الابداع والابتكار.
- عدم قدرة العاملين الذكور على الوفاء بالتزاماتهم المادية مقارنة مع العاملين الاناث وهذا راجع الى حصولهم على رواتب غير كافية .

**اوجه التشابه :** تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير التابع الرضا الوظيفي.

اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاحصائي في جمع البيانات.

**اوجه الاختلاف :** تختلف هذه الدراسة مع دراستي في المتغير المستقل وهو الإتصال الداخلي حيث ركزت هذه الدراسة على اثر التحفيز على الرضا الوظيفي .

**الدراسة الثالثة:** مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الانسانية المجلد 32 (4) 2018 بعنوان الرضا الوظيفي لدى

الصحفيين الرياضيين في دولة فلسطين -كلية التربية الرياضية للجامعة الاردنية 2017، من اعداد معاذ الغانم.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على درجة رضا الوظيفي لدى الصحفيين الرياضيين في دولة فلسطين وما يواجهونه من مشاكل كثيرة مثل الاحتلال وصعوبة التنقل وقلة الرواتب ولهذا اصبح هناك نوع من التذمر وعدم الرضا الوظيفي لديهم ولهذا اجريت هذه الدراسة للإجابة على الاسئلة التالية:

- ماهي درجة الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الرياضيين في دولة فلسطين تبعا للمتغيرات التالية: المؤهل

العلمي، العمر، سنوات الخبرة .وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 47 صحفي رياضي.

ولقد اظهرت نتائج الدراسة ان المستوى العام للرضا الوظيفي كان متوسطا وان درجة الرضا الوظيفي كانت مرتفعة

في مجال العلاقة مع الزملاء وكانت متوسطة في مجال المردود المادي والحوافز وظروف العمل.

**اوجه التشابه :** تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في المتغير التابع الرضا الوظيفي.

اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاحصائي في جمع البيانات.

**اوجه الاختلاف :** تختلف هذه الدراسة مع دراستي في المتغير المستقل الإتصال الداخلي حيث ركزت على الرضا

الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية.

**المطلب الثاني: الإتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي.**

يلعب الإتصال الداخلي دورا ايجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسات والمنظمات عن طريق جملة من العوامل من بينها على سبيل المثال ان نظام الإتصال له اثر في الحوافز وذلك من خلال إستراتيجية اتصالية متبعة ومدروسة بدقة تعمل على ربط الادارة اي الرؤساء بالمرؤوسين في نسق واد متكامل بحيث تستمر العلاقة التفاعلية بأقصى مستوياتها وعليه يتم تحديد الاهداف المشتركة وتكليف كل واحد بجزء منها مع تقديم الدعم والمساندة والاهتمام بالتكوين متعدد الجوانب والاستماع بآراء العمال وانشغالاته كذلك التشاور، وبذلك نكون توصلنا لتحقيق الاندماج لكل الفئات والمستويات المهنية من خلال معرفتها لمهامها واهدافها وسياسة التنظيم مما يجعلهم يبحثون عن تحقيق افضل مستويات الاداء.

هذه العوامل ترتكز على مخطط الإتصال الذي يعمل على رفع معنويات العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل المنظمة والاستماع الى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية ويحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم ماسلو وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

ان نجاح اي عمل تعاوني لابد ان ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة لكي تتكفل بنقل المقترحات وشكاوي العاملين الى القائمين على الادارة فالإتصال يساعد على علاج الصعوبات.

لا يمكن للإتصال ان يحقق الهدف التعاوني مالم تراعي اهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وحاجات الافراد ومختلف احتياجاتهم ومن مؤشرات التعاون الثقة المتبادلة بين العاملين حيث ان الشعور بالخوف من الاخر يآثر في التعاون والإتصال معا<sup>(1)</sup>.

**الفرع الأول: اهمية الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.**

يعد الإتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات لماله من اثر نفسي على العمال فهو قلب المنظمة وينبغي ان يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والاجراءات الخاصة بالإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الإتصالات الداخلية<sup>(2)</sup>.

ان خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل واقامة علاقات صداقة بين العمال ويعمل على حلها هذا من جهة ومن جهة اخرى اعتراف الادارة بأهمية ما يقدمه العامل من اداء، ووضع في موضع تقدير واحترام فهو يؤدي الى تحقيق الرضا لديه، فالراي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو ان الإتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على اكثر من فائدة فبدونه لا يمكن ان ترقى المنظمة الى مستوى اعلى منها، فالتوازن في الإتصالات يؤدي الى قدر كبير من السلوك الايجابي الذي يعكس في الروح المعنوية العالية للعمال، وبناء فريق متعاون تجمع بينه العلاقات القوية خاصة وقت الازمات والكوارث.

فأهمية الإتصال في مدرسة العلاقات الانسانية مبنية على اساس ان الفرد يحتاج الى الاعتراف والاحساس بانه مهم في المنظمة وله دور فيها ومن هذا المنظور فان المسيرين يشجعون العمال في المشاركة في حل المشاكل البسيطة وهذا يعود بالإيجاب على المنظمة لان هناك بعض المشاكل في المنظمة لا يستطيع المرؤوسين حلها لان

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، مرجع السابق، ص 237 .

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، تكنولوجيا الإتصالات والعلاقات العامة والمفاوضات، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 90.

العامل يحثك مع الميدان هذا ما يسهل عليه حلها ورؤيته لحل هذه المشاكل في المنظمة، كما ان المنظمة الناجحة تعمل على خلق ناخ جديد فيها باستعمال مبدا التسيير فبمشاركة عمال المنظمة تزداد روح التعاون فيما بينهم ويزداد رضاهم مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة .

#### الفرع الثاني: العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

منذ منتصف التسعينات طهرت العديد من التي حاول ايجاد العلاقة بين متغير الاتصال وعلاقته بالرضا عن العمل ولمعرفة العلاقات التي يؤثر بها الرضا عن العمل ببعض متغيرات الاتصال حاول الباحثون ايجاد العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال ولقد وجدت العديد من الدراسات ان هناك علاقة قوية بين الرضا عن الاتصال والرضا عن العمل.

كما تشير البحوث الى ان الرضا الوظيفي يكون بأعلى درجة في التنظيمات التي تستخدم قنوات الاتصال كأسلوب ديمقراطي وتشاركي حيث يساهم ذلك بدرجة كبيرة في احساس العاملين بأهميتهم واهمية دورهم في تسيير الامور في محيط العمل<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - وسام كلاش، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، ام البواقي، 2016، ص 67 .

## خلاصة.

الرضا الوظيفي من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها نظرا للأهمية التي يحظى بها فشعور الفرد بالرضا في عمله يساعد ويساهم بدرجة كبيرة في رفع المؤسسة والحفاظ على كيانها وتحقيقها لأهدافها فنجاح المنظمة يرتبط بالعنصر البشري فهو يبذل مجهودات من اجل رفع مستوى الاداء والقيام بالعمل على اكمل وجه، ولا شك ان تحقيق مستوى عل من الرضا امر مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيره الواضح على مستوى الطموح والانتاجية، كما تبين لنا مدى ارتباط الإتصال الداخلي بالرضا الوظيفي حيث انه المحرك الاساسي للمنظمة، الذي من خلاله يتواصل الافراد فيما بينهم من خلال طرحهم لأفكارهم واقتراحاتهم وشكاويهم والتعبير عنها والمطالبة بتحقيق رغباتهم وحاجاتهم بالاعتماد على وسائل واليات مختلفة ومتعددة الإتصال الداخلي.

فالإدارة تنتهج لمكانيزمات من اجل ضمان سيرورة المعلومات داخلها واستخدام اساليب اتصالية جيدة لان المسيريون يعتبرون الإتصال كأحد العناصر الحيوية التي تخلق بيئة صالحة للعمل، كما ان الإتصال يحقق اعلى درجات التماسك بين المدير والمسؤول وزرع الثقة والاحترام المتبادل بينهم.

# الفصل الثاني

تمهيد.

بعد عرض مختلف المفاهيم الأدبية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمدينة عريب بولاية عين الدفلى بغرض الكشف ميدانيا عن الإتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة ملبنة عريب كنموذج.

وبغرض إتباع خطوات منهجية في عرض هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة ملبنة عريب.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

### المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة ملبنة عريب.

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة تجارية وصناعية، حيث يلاحظ المنتبع لواقع القطاع الاقتصادي أنه عاش الكثير من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة تنظيم القطاع الاقتصادي وإعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية في المسار التنموي، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مؤسسة ملبنة عريب.

### المطلب الاول: التطور التاريخي للمؤسسة الأم وتقديم "ملبنة عريب".

#### الفرع الأول: التطور التاريخي.

الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته orlac كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي وكانت تسمى آنذاك Laiko ، وتعني التعاونية الجزائرية للحليب، وكان موقعها بئر خادم بالجزائر العاصمة، التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم Coletal تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، وبما أن إنتاجها كان ضعيفاً بدأ الديوان الوطني للتجارة Onaco يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشتركة آنذاك، إلا أن هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب.

ولهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته " Onalait " بمرسوم رئاسي رقم 23-69 نوفمبر 1969 وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

وكان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت Onalait إلى عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية، فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط Orlac ومركزه بالجزائر العاصمة؛

- الديوان الجهوي للحليب في الشرق ومركزه بعنابة؛

- الديوان الجهوي في الغرب ومركزه بعريب.

#### الفرع الثاني: تقديم ملبنة عريب.

كان يضم الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته للوسط Orlac بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات وهي:

- وحدة بئر خادم؛

- وحدة بودواو؛

- وحدة ذراع بن خدة .

في سنة 1987 أنشأت وحدة عريب حيث تم إنجاز المصنع وبدأ نشاطه خلال ماي 1989 بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الإيطالية Introcoop وتم إبرام الصفقات في 24/12/1985 وقدرت رخصة البرنامج ب 1550000.00 دج، وكان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك 300 عامل وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظراً للمساحة الشاسعة، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 11 هكتار إضافة إلى وجود عدد لا بأس به من مربي أبقار الحليب كما أن بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 وتبعد على مقر الولاية بـ 11 كلم، وقد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ 21/10/1989 .

وهي مؤسسة اقتصادية ذات طابع انتاجي تختص بإنتاج الحليب ومشتقاته وهي شركة ذات اسهم رأس مال يقدر بـ: 275 670 000 000 دج، وهي وحدة تتربع على مساحة قدرها 14 هكتار تابعة للقطاع العمومي Giplait وتسير بالتنسيق مع الشركات القابضة Holding وحسب الإتجاه الذي اخذه الإقتصاد الوطني فان هذه مؤسسة تسيير نحو الخوصصة.

إبتداء من 21/09/1997 تغيرت طبيعة وحدة عريب على غرار بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية واصبحت شركة Laitre des arribes S.P.A أسهم تحت إسمها وشرعت في طرح رأس مالها إبتداء من 21/09/1997<sup>(1)</sup>.

عدد عمالها حالياً 293 عامل، وهي تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب باعتبارها منتجاً استراتيجياً، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات وبأمر من الدولة.

### المطلب الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية (ملبنة عريب).

إن وظيفة ونشاط المؤسسة هو نشاط إقتصادي تجاري حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين، فملبنة عريب تمزج بين عدة أنشطة او وظائف تقوم بها في حياتها اليومية وهي :

**1- الشراء:** تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الاولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية ويتم إختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر، ونأخذ المثال على هذا. حيث قامت المؤسسة بعقد صفقة تجارية مع موردين أو مؤسسات خاصة في مجال تغليف لتزويد الملبنة بالغللاف المنفق عليه، ومن بين هؤلاء ENPS وهي شركة وطنية خاصة في صناعة مادة الغلاف (Polirant) ويستعمل في تغليف منتج الحليب، وكذلك UTPS وهي مؤسسة مختصة في الورق تقوم بصناعة التغليف Milk Trade وحدة إقتصادية ذات أسهم بالجزائر العاصمة تتبع المؤسسات المادة الأولية لإنتاج الحليب أي الغبرة إضافة الى ذلك تقوم الملبنة في إطار تبادل المنافع بشراء منتجات ومؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط، والتي لا تنتجها من أجل اعاده بيعها، قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتجات في مناطق تسويقها كما تلقى مؤسسات نفس الشيء إذا تباع منتجاتها للمؤسسات الأخرى وهذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج منتجات أخرى او تقوم بإعادة بيعها والأمثلة على ذلك ما يلي :

- تقوم ملبنة عريب بشراء منتج (formage rouge)، مقابل بيع تحليلية شوكولاتة لهذه الملبنة.

- شراء من ملبنة سيدي بلعباس المنتجات التالية : كمومبار، زبدة، formage moxi، مقابل بيع لهذه الملبنة منتج الحليب وتحلية الشوكولاتة.

**2- الإنتاج:** بعد ما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج وتعتبر اهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للإستهلاك وهذه المنتجات الخاصة بالحليب ومشتقاته وندرجها في ما يلي : الحليب المبستر، اللبن، حليب

<sup>1</sup>- مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بمقر عمله يوم 17 جانفي 2020 على الساعة العاشرة صباحا.

البقر، قشطة طازجة، الياغورت، تحلية، الجبن الطازج، وهذه المنتجات تنتج يوميا وفي كل المواسم، أما المنتجات التي تنتجها في فصل الصيف إلى جانب المنتجات السابقة تجد المتلجات إضافة إلى هذا، فإن الملبنة تنتج حسب طلبات الزبائن وقدرتها البيعية.

**3- البيع:** تعد هذه المهمة او هذا النشاط أهم عقبة داخل المؤسسة، اذا تجد الملبنة نفسها مضطربة في بيع ما تم إنتاجه وما هو في طور الإنتاج، وكيفية إيصاله إلى الزبون أو المستهلك الأخير، وهذا النشاط تشرف عليه المديرية التجارية إلى جانب الشراء (مصلحة البيع).

في حالة المنتج الطلبي (البيع مضمون)، يبقى فيه عنصر النقل الذي يكون متفق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون.

وفي حالة المنتج الغير طلبي البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية كما تقوم المؤسسة في إطار توزيع نشاطها ببيع المنتجات التي تشتريها من الملبن الاخرى، وهذا كله تهدف من ورائه تحقيق أو رفع هامش الربح والزيادة في رفع رأس المال المؤسسة ومن خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة تجده ينقسم إلى مرحلتين الأولى مرحلة الإنتاج، والثاني مرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل

### المطلب الثالث: تعريف بالهيكل التنظيمي ودور كل مصلحة أنظر الملحق رقم (01).

تضم ملبنة عريب عدة مصالح ووظائف إدارية تسهر على استمرارية نشاطها وتحقيق أهدافها من خلال تضافر الجهود وتنسيق الفعال فيما بينها، والشكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### الفرع الأول: المديرية العامة.

تعتبر المديرية العامة قمة الهرم التنظيمي اذ هي المسؤولة عن باقي من المديريات ومكلفة بتنسيق بينهم وهي تتكون من مما يلي :

**أولاً: المدير العام :** يعتبر مشرف الاول على المؤسسة ويقوم بالمهام التالية:

- اداره الوحدة : لها مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات الفرعية التكفل بتنفيذ توجيهات سياسية وتنموية للوحدة (تموين، الانتاج، توزيع)

- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة واخطار التسيير والمسؤولية الجبائية الاشراف على الهيئات والمصالح والأقسام من اجل المتابعة المستمر لنشاط الوحدة وظروف العمل الإطلاع على الحالة المالية المحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية لتسيير من أجل إتخاذ القرار إبرام صفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل العقود التجارية.

**ثانيا: أمانه المدير:** وهي قسم بجانب المديرية العامة حيث تقوم بمهام التالية:

- الإشراف على سير المكتب بالوحدة تضيف البريد الوارد والصادر وتدوينها في السجلات إرسال تعليمات وأوامر المدير إلى مختلف المديريات الفرعية للوحدة إستقبال الضيوف.

- الإلتزام بالمحافظة على أسرار الوحدة المهنية.

**ثالثا: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:** ومن مهامها مايلي:

- القيام بالتبليغ الأحكام الصادرة للطرف الآخر في المنازعات، وذلك بامتنال الحكم الصادر عن المحكمة إعلام المدير بوتيرة مستجدات مسيرة الملفات بالمحاكم من أجل أخذ القرار المناسب وإعلام المحامي عند الضرورة.
- التكفل بالتنسيق مع المحامي المفوض من قبل الوحدة بالملفات الخاصة بالنزاعات أمام المحاكم وذلك بمتابعتها والرد عليها.

**رابعا: مصلحة الوقاية والأمن:** وتعمل على انجاز المهام التالية :

- تطبيق القوانين الخاصة بالنظافة والأمن ومتابعتها.
- التحقيق في قضايا التي تخص أمن المستخدمين والتجهيزات لها علاقة مباشرة بالمنظمات الخارجية المختصة.
- تنسيق ومراقبة النشاطات الخاصة بالنظافة والأمن والتنسيق فرق الأمن، وتنظيمها تحرير المخطط السنوي للوقاية والتدخل.

**خامسا: خلية المراقبة:** ومن بين مهامها مايلي:

- تنشيط وتنسيق الأعمال المراقبين بالتسيير والإستعمال الأمثل لأدوات الإعلام الألي.
- المراقبة اليومية لحالات الانتاج والإستهلاك الموارد الاولية والحرص على إحترام الأسعار.
- تقييم النتائج واقتراح الاجراءات التصحيحية. متابعة هيكل اسعار تكلفة تحليل وضعية الخزينة للمؤسسة.
- مراقبة وضعية زبائن وديون الملبنة ومراقبة البرد للسجلات المحاسبية، واحترام اجراءات التسيير مراقبه تسيير نقاط البيع والفروع.
- المشاركة في كل الأعمال التحليلية والملخصات المتعلقة بإنجاز جدول المراقبة للوحدة.

**الفرع الثاني: مديرية الإدارة المالية.**

تهتم بالإشراف والتسيير الشؤون المتعلقة بالموارد البشرية والجوانب المالية والمحاسبية للمؤسسة وهي تنفرع الى فرعين وهما:

**أولا: المديرية الفرعية للإدارة العامة.**

ومن بين مهام هذه المديرية ما يلي:

- السهر على إحترام قواعد وأحكام الإنضباط، والاجراءات الخاصة به المساهمة في الوقاية او تصفية الصراعات الجماعية او الفردية المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.
- إنجاز مخططات التدريب والتربصات وتنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لها.
- التعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية انجاز مخططات تشغيل حسب حاجيات الوحدة وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة.
- انجاز مشاريع المخططات التكوينية والإتقان، بدلالة السياسة العامة والتنموية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وتسيير الخدمات اجتماعية.

**ثانياً: مدير الفرعي للمالية والمحاسبة.**

تكمن المهمة الرئيسية لهذه المديرية في السهر على ضمان السير الحسن لكل العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة حيث أنها تشرف على عدة مصالح وهي المصلحة الخزينة ومصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة التغطية، وتتمثل مهامها في ما يلي:

- العمل على تحقيق الاستثمارات وتسيير تكاليف الانتاج.
- مسك سجلات البنوك والخبزينة وتأمين الحسابات، السهر على دفع الديون والقروض العمل على مطابقة الوثائق المحاسبية من المصاريف وإيرادات.
- متابعة ملفات المنازعات. الحرص على املاك المؤسسة ومتابعة الحرص على املاك المؤسسة ومتابعة العقود.
- مراقبة الخزينة
- حساب النتيجة الصافية في كل سنة.
- السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

**الفرع الثالث: المديرية التقنية.**

تهتم المديرية بالإشراف بشؤون الانتاج والصيانة، إذ أنها تضم مديرتين فرعيتين وهم:

**أولاً: المديرية الفرعية للإنتاج:** تتولى هذه المديرية الفرعية مهمة تنفيذ السياسة الانتاج للمؤسسة حيث أنها تشرف على اربع مصالح وهي:

- مصلحة إنتاج الحليب.
  - مصلحة إنتاج مشتقات الحليب.
  - ومصلحة المتلجات.
  - مصلحة الجمع الحليب البقر.
- ومن بين مهام هذه مديريه مايلي:

- تنفيذ الخطط والسياسات الانتاجية للمؤسسة واحترام العملية التقنية وتحسينها.
- الإشراف والتنسيق بين نشاطات هذه الوظيفة، وتحرير تقارير النشاط ايجاد سبل الاستهلاك، كمعيار للمواد الاولية ومركبات مواد التعبئة.

- اعداد البحوث المساهمة في تحسين الانتاج وتطويره السهر على نظافة والأمن والأدب داخل ورشات الصناعة.

**ثانياً: المديرية الفرعية للصناعة:** وتهتم بأمر الصناعة من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الانتاجية والانشطة المؤسسة فهي تقوم بما يلي تحديد سياسة وميزانية الصيانة السنوية واحترام معايير الأمن.

- المشاركة في إنجاز مخطط التكوين وتشغيل المستخدمين في مصالحها.
- المشاركة في أخذ القرار فيما يخص الصرف على التشغيل والإنتاج والنقل.

**الفرع الرابع: المديرية التجارية.**

حيث يتركز نشاطها في التعامل مع الزبائن والموردين من خلال توفير حاجيات المؤسسة، وتصريف منتجاتها، إذ تعمل على عقد الصفقات التجارية مع الموردين والزبائن.

- المشاركة في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية إعداد البرامج التوزيعية للمنتجات. عرض المنتج على الراغبين في الشراء وكذلك إشهاره.

كما أن هذه المديرية تضم مديرتين فرعيتين هما:

أولاً: المديرية الفرعية للتموين: وتعمل على تلبية حاجيات المؤسسة من المواد أوليه والتجهيزات ومختلف الوسائل التي يتطلبها نشاط المؤسسة، حيث أنها تعمل على تسيير أربعة مخازن التالية:

1- مخزن المواد الأولية: وفيه يتم الإحتفاظ بالمواد الأولية التي تستعمل في عملية الإنتاجية.

2- مخزن التعبئة: وتوجد به كل الأوعية والاشربة تغليف الحليب ومشتقاته.

3- مخزن مواد تنظيف: وبه يتم الإحتفاظ بجميع المواد الكيميائية المستعملة في التنظيف.

4- مخزن قطع غيار: والذي يقوم بتخزين القطع الغيار الخاصة بالآلات وأجهزة المؤسسة.

ثانياً: المديرية الفرعية للتوزيع: وتهتم بالنقل والتوزيع وتسويق المنتجات الخاصة بالمؤسسة والترويج لها، إذ يتم توزيع اما بالبيع المباشر للخواص او عن طريق نقاط البيع المختلفة من بعد ما يتم توزيع المنتجات من خلال شاحنات.

الفرع الخامس: مديرية المراقبة والنوعية.

تهتم بمراقبة وجود نوعية المنتجات والعمل على تحسينها وتطويرها من خلال جهود البحوث وتطوير التي تبذلها مصالحتها وهذا يتم من خلال المهام التالية:

- السهر على تحقيق النظافة ومراقبة الجودة.

- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينة وتحليلها وكذا تحسينها

- تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات والتجهيزات.

- السهر على إحترام مقاييس الإستهلاك وإحترام قانون الجودة الصحية للمركبات وتمييز المنتج.

- الإستغلال والمراقبة والمصادقة على التحليل والتخلص من المواد الفاسدة.

- إظهار المسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية وتضم مديرية المراقبة والنوعية ثلاثة مصالحي وهي :

1- الخلية الفيزيوكيميائية: حيث تعمل على مراقبة الإنتاج من حيث كمية المواد الدسمة، وكمية المواد الجافة وكمية الماء في المادة الأولية، وحجم المنتج.

2- الخلية البيكترولوجية: حيث تتولى متابعة عملية البسترة وتصريح البيع، والمراقبة وتطهير المنتج من الجراثيم الضارة.

3- خلية التنظيف والتطهير الكيميائي: تقوم بتطهير جميع المعدات المخصصة لتخزين الحليب ومشتقاته بإستعمال المواد الكيميائية القاتلة للجراثيم.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، سنتطرق في المطلب الأول إلى الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس وأخيرا في المطلب الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة مقصودة من عمال ملبنة عريب بولاية عين الدفلى، وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي المتمثل في جميع موظفي المؤسسات الإقتصادية بالجزائر.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

**1- مجتمع الدراسة:** قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك للصعوبات التي تواجه الباحثين في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة وقد شملت مجالات الدراسة التطبيقية لموضوع البحث على مجالين، فالمجال الأول مكاني يشمل ملبنة عريب بولاية عين الدفلى، وقد اخترنا هذه المؤسسة نظرا للدور الكبير والهام الذي تلعبه وكذلك كونها المؤسسة الأقرب بالنسبة لنا كطلبة.

أما عن المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من الدراسة من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية وهو تاريخ مباشرة العمل بإعداد المذكرة إلى غاية استكمال جمع البيانات وإقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج وإيجابيات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة التطبيقية أكثر من 4 أشهر بالتقريب وذلك بسبب وباء كوفيد 19، حيث تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا وهو مصلحة المستخدمين بالمؤسسة أين تحصلنا على بعض التوجيهات والمعلومات عن المؤسسة بعدها كان إعداد استمارة الاستبيان الموجهة لعمال في المؤسسة وقد شملت المدة أسبوع لصياغة الاستبيان في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبيانات في ظرف أسبوع نظرا للإجراءات الوقائية من الوباء، وفي أوائل شهر جوان كانت عملية تفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد عامل يعمل داخل ملبنة عريب بغض النظر عن نوع الوظيفة أو العمل الذي يقوم به، ونظرا لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع الذي يمثل بدوره عمال الملبنة لدراستها.

**2- عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من مجموعة من العمال الذين ينشطون داخل المؤسسة، وقد قمنا بتوزيع 50 إستبانة وتم استرجاع 50 استبانة بنسبة 100%.

جدول رقم (1-2): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

50 استبانة	الاستبانات الموزعة
50 استبانة	الاستبانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: متغيرات الدراسة.

- المتغير المستقل: الإتصال الداخلي هو المتغير المستقل في نموذج الدراسة.
  - المتغير التابع: الرضا الوظيفي هي المتغير التابع في نموذج الدراسة.
- يمكن تمثيل نموذج الدراسة في المخطط الموالي:

شكل رقم (2-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى مايلي:

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان) (أنظر الملحق 02).

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكننا هذه البيانات من الوصول الى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج.

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي لا لشيء آخر سواه.

ب- البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بأربعة فقرات اشتملت الجوانب التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.

ت- فقرات الاستبيان: وقد تم التماس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

ث- وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى مايلي:

- أسئلة البيانات الشخصية.

- أسئلة الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

ثانياً: أداة القياس (برنامج الـ SPSS)

قمنا بتوزيع استبيانات، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج statistical package for social science (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver 22 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

ثالثاً: صدق الاستبانة.

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشار بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

إضافة إلى ذلك قمنا أيضاً بدراسة ثبات الاستبيان من أجل التحقق من ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha de Chronbach's) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1 ويعبر عن نسبة أفراد العينة الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

جدول رقم (2-2): مقياس ألفا كرومباخ

المجال	ألفا كرومباخ
25	0.943

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي spss والممثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، ونلاحظ بأن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: 0.943 أي بنسبة 94.3 % وهي نسبة تقترب من الواحد، إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الثبات بالنسبة لكل فقرات الاستبيان ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهذا يدل على ثبات أجوبة العمال "المستجوبين" (أي يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية).

**المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.**

بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية بملبنة عريب، الفقرات المتعلقة مكانة الاتصال الداخلي ودوره في تسيير نشاطات المؤسسة وكذلك الفقرات المتعلقة بمعوقات الاتصال داخل المؤسسة، ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات أو نتائج البرنامج الإحصائي **SPSS**.

**المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.**

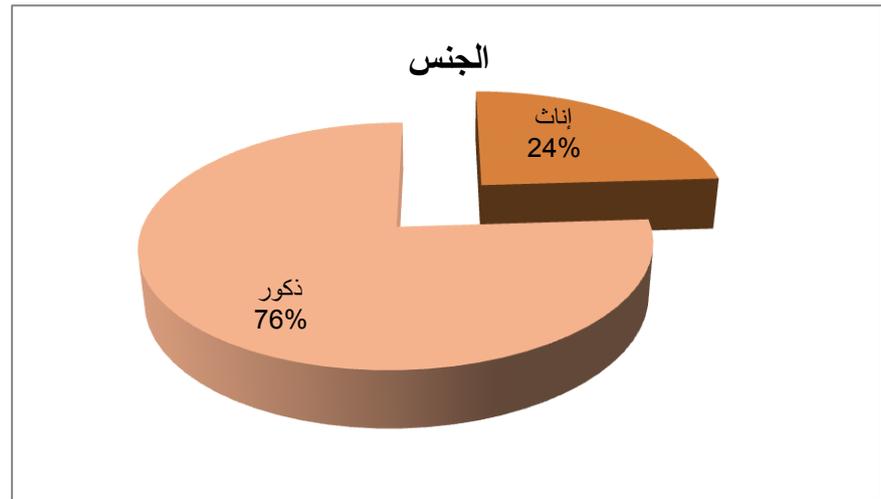
لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل، حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسما إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق مايلي:

**1- الجنس:** من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

**جدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.**

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	38	76%
أنثى	12	24%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (2-2)



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

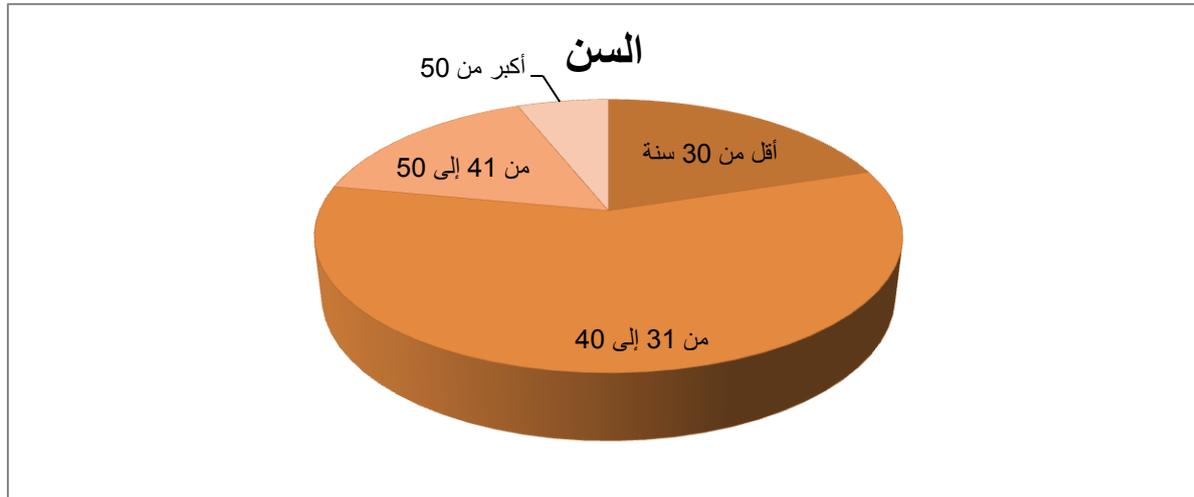
- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر بـ: 76% من أفراد العينة ويتكرر قيمته 38، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة المئوية بـ: 24% وبـ 12 تكرار، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى.

2- السن: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	10	20 %
من 31 إلى 40 سنة	29	58 %
من 41 إلى 50 سنة	8	16 %
أكثر من 50 سنة	3	6 %
المجموع	50	100%

الشكل رقم (2-3)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

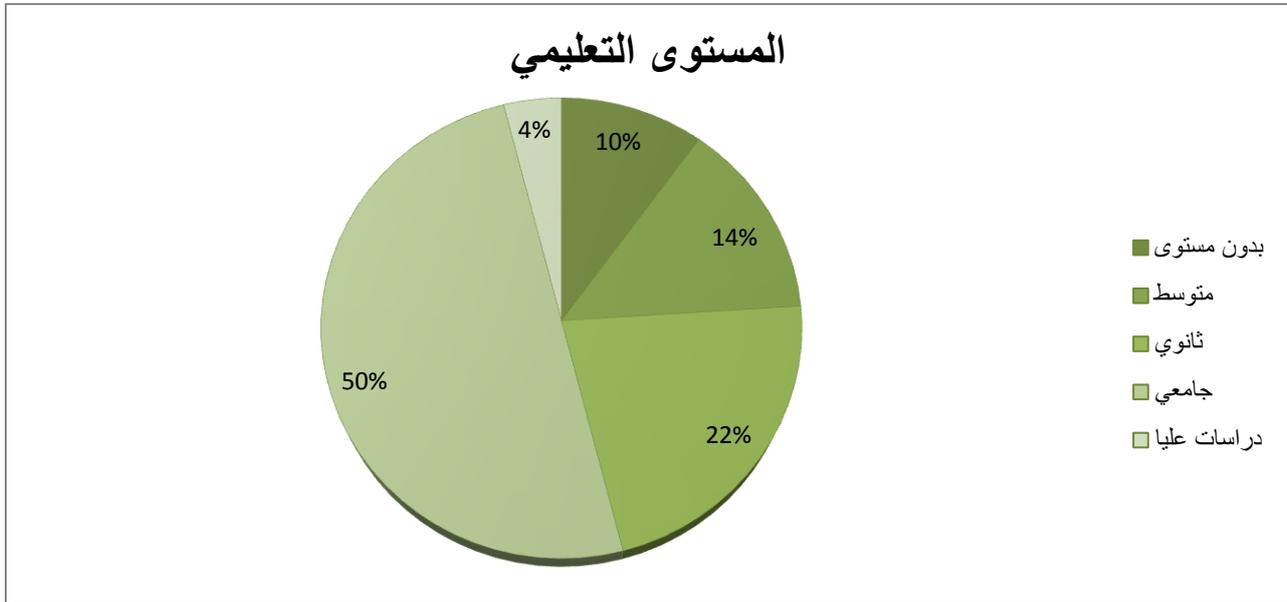
- يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة الذين ساهموا في ملأ الاستبيان يتراوح سنهم ما بين 31 سنة و40 سنة وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت ب: 58% وبتكرار قيمته 29 مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

3- المستوى التعليمي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
10 %	5	بدون مستوى
14 %	7	متوسط
22 %	11	ثانوي
50 %	25	جامعي
04 %	02	دراسات عليا
100 %	50	المجموع

الشكل رقم (2-4).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

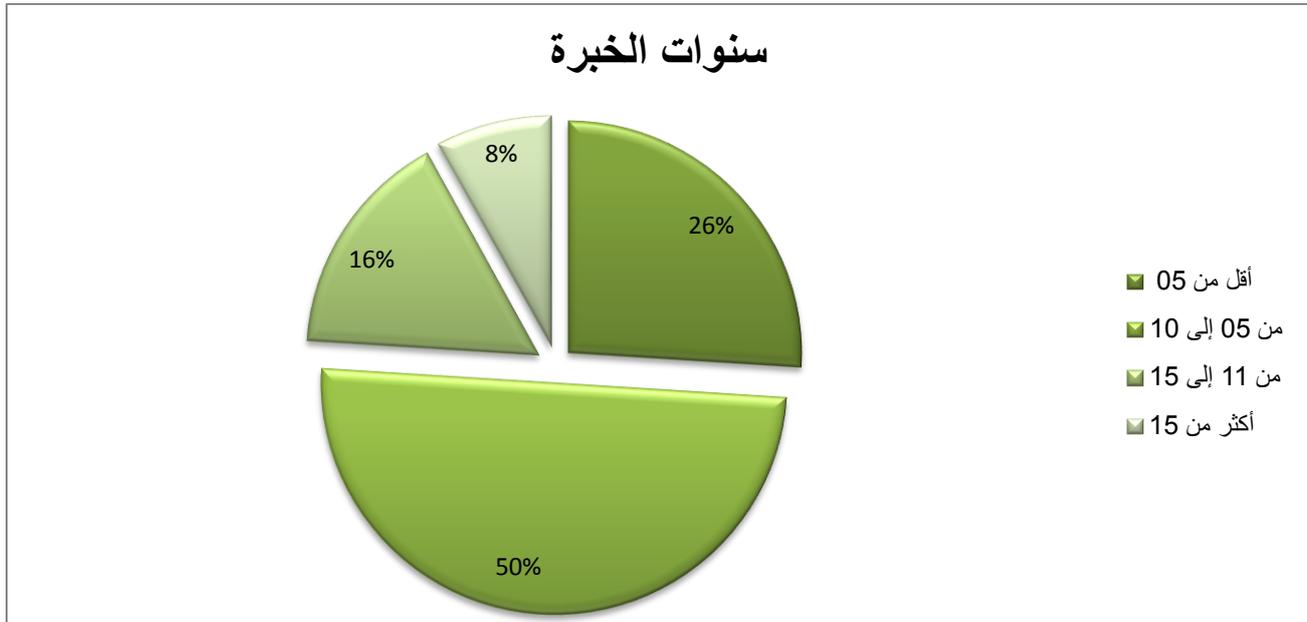
- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى "جامعي" على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: % 50 وبـ 25 تكرار، في حين أن مستوى الدراسات العليا كان أقل نسبة، حيث قدرت بـ 04 % وبـ تكرارين.

4- الأقدمية في العمل: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05	13	26 %
من 05 إلى 10	25	50 %
من 11 إلى 15	8	16 %
أكثر من 15	4	08 %
المجموع	50	100 %

الشكل رقم (2-5)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات على غرار السنوات الأخرى والتي قدرت بـ: 50 % وبـ 25 تكرار.

المطلب الثاني: عرض إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة وتفسيرها.

سنحاول دراسة آراء العمال حول أثر الإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في مؤسسة ملبنة عريب كنموذج، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة.

1- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-07): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01).

النسبة	التكرار	هل تتواصلون مع محيطكم في العمل؟
00 %	50	دائما
100 %	00	احيانا
00 %	00	نادرا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى وجود تواصل دائم مع المحيط في العمل هي نسبة 100 %، أما العمال الذين أجابوا بعكس ذلك كانت نسبة منعدمة.

وهنا نشير إلى أن العمال في اتصال دائم مع ما يحيط بهم أثناء العمل داخل ملبنة عريب.

2- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-08): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02).

النسبة	التكرار	نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة
16 %	08	رسمي
04 %	02	غير رسمي
80 %	40	الاثتان معا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا بأن نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة يتمثل في الإتصال الرسمي وغير رسمي معا هي نسبة 96 %، أما العمال الذين أجابوا بوجود اتصال رسمي كانت 18 %، والإتصال غير رسمي كانت نسبة ضئيلة بـ 04 %.

وهنا نشير إلى أن عملية الاتصال داخل ملبنة عريب تأخذ النمط الرسمي وغير رسمي وهذا ما يسهل على جميع المستويات الإدارية نقل آراءها وأفكارها.

3- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-09): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03).

النسبة	التكرار	أكثر نوع اتصال رسمي مجسد داخل المؤسسة
80 %	40	نازل من الإدارة
14 %	07	صاعد من الإدارة
06 %	03	إتصال أفقي بين المصالح والمكاتب
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة وهي 80 % من أفراد العينة قد أدلت بان الاتصال الداخلي المستخدم في ملبنة عريب نازل من الإدارة، بينما 14 % من أفراد العينة أشاروا بان الاتصال الداخلي صاعد من الإدارة، في حين أنه نسبة 06 % أكدوا بأن الإتصال أفقي بين المصالح والمكاتب.

من هنا نستنتج أن الاتصال الداخلي في ملبنة عريب عبارة عن إتصال نازل من الإدارة، هذا يدل على سهولة العمل في ملبنة عريب.

4- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-10): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04).

النسبة	التكرار	وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة
36 %	18	الهاتف
34 %	17	الإنترنت
20 %	10	الوثائق المكتوبة
10 %	05	الاتصال الشخصي
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من خلال الجدول أن النسب كانت جد متقاربة بين وسيلة الهاتف، ووسيلة الوثائق المكتوبة حيث كانت نسبة الإجابات عن الهاتف أعلى بقليل عن الوثائق المكتوبة، وجاءت النسب كالتالي:

36 % من أفراد العينة قد أدلت بان وسيلة الاتصال الداخلي المستخدم في ملبنة عريب هو الهاتف، وبنسبة 34 % الوثائق المكتوبة، ثم تلتهم الأنترنت بنسبة 20 %، وأخيرا يأتي الاتصال المباشر بنسبة 10 %.

من هنا نشير إلى أن مؤسسة ملبنة عريب لا تخلو من وسائل الاتصال وخاصة التقنيات الحديثة والتي تساعد في ربح الوقت، وهذا ما يساعد العمال على القيام بعملهم على أكمل وجه، كما يساعد المؤسسة على معرفة كل التحولات الاقتصادية داخليا وخارجيا.

5- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05).

النسبة	التكرار	كيفية ممارسة الاتصال غير الرسمي بينك وبين زملائك في العمل
30 %	15	عن طريق الحوار
60 %	30	عن طريق الاحاديث الجانبية
10 %	05	عن طريق التنقل بين المكاتب
00 %	00	عن طريق الهاتف
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب كيفية ممارسة الاتصال غير الرسمي بينك وبين زملائك في العمل، كانت أعلى نسبة مسجلة خاصة بـ عن طريق الاحاديث الجانبية والتي قدرت بنسبة 60 %، تليها عن طريق الحوار بنسبة 30 % ثم عن طريق التنقل بين المكاتب التي قدرت بنسبة ضئيلة 10 %، وفي الأخير عن طريق الهاتف قدرت بنسبة ضئيلة 00 %.

6- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06).

النسبة	التكرار	اكثر المواضيع المتداولة بينكم خلال اتصالاتكم غير الرسمية
80 %	40	ضغوطات ومشاكل العمل
14 %	07	المشاكل الشخصية
06 %	03	المشاكل العائلية
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80 %، من أفراد العينة يؤكدون إلى أن أكثر المواضيع المتداولة بينهم خلال اتصالاتهم غير الرسمية عبارة عن ضغوطات ومشاكل العمل، في حين أن نسبة 14 %، من أفراد العينة ينظرون ضرورة طرح مشاكلهم الشخصية، وأخيرا هناك 06 % يتكلمون عن مشاكلهم العائلية.

07- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-13): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07).

النسبة	التكرار	أكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة للاتصال بكم
26 %	13	تقارير
58 %	29	مقابلات
16 %	08	اجتماعات
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58 %، من أفراد العينة ينظرون إلى أن أكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة للاتصال بالعمال، في حين أن نسبة 26 %، من أفراد العينة أشاروا بأن التقارير هي أكثر الوسائل المعتمدة، وأخيرا هناك 16 %، ينظرون إلى الاجتماعات هي أكثر الوسائل إغنامادا. نستنتج أن ابرز الوسائل والطرق المفضلة لنجاح الاتصال الداخلي للمؤسسة هي الاتصال المباشر بين المسؤولين والعمال، وذلك:

- لزيادة فعالية تسيير نشاطات المؤسسة.

- قلة مستوى بعض العمال.

- تسهيل المهام وإنسيابية المعلومات.

- وضوح المعلومات، وزيادة التواصل بطريقة مباشرة.

08- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).

النسبة	التكرار	هل تواجهون صعوبات في الاتصال بمسؤولكم
70 %	35	نعم
30 %	15	لا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مسجلة هي 70 %، والذي يمثلها الاتجاه العام الخاص بالعمال الذين أجابوا بان هناك صعوبات تعيق عملية الاتصال بالمسؤولين، أما فيما يخص العمال الذين أجابوا بعدم وجود صعوبات فكانت بنسبة 15 %.

هنا نشير أن صعوبات الاتصال الداخلي الموجودة في المؤسسة قد تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر وصولها وقد تقلل من كفاءة وفعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، وذلك من خلال ضعف التواصل من طرف المسؤولين المباشرين، وعدم وجود نقابة حقيقية تبرز إنشغالات العمال والتواصل مع المسؤولين.

#### 09- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09).

النسبة	التكرار	اهم وظيفة للاتصال الداخلي
20 %	10	التنظيم
20 %	10	التوجيه
20 %	10	التنسيق
22 %	11	الرقابة
18 %	09	التقييم
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من خلال الجدول أن النسب كانت جد متقاربة بين إجابات أفراد العينة، وجاءت النسب كالتالي: 20 % من أفراد العينة قد أدلت بان اهم وظيفة للاتصال الداخلي هي التنظيم، وبنسبة 20 % التوجيه، ثم تلتهم التنسيق بنسبة 20 %، بعدها تأتي الرقابة بنسبة 22 %، وأخيرا هناك نسبة 18 % من أفراد العينة أشاروا إلى التقييم.

ومنه نستنتج أن الإتصال الداخلي يقوم بجمع الوظائف المتمثلة في التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة والتقييم ، وهذا ما يدفع العمال إلى القيام بعملهم على أكمل وجه، كما يساعد المؤسسة على معرفة كل التحولات الاقتصادية الحاصلة داخليا وخارجيا.

## 10- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10).

النسبة	التكرار	الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام والوظائف داخل مؤسستكم
% 84	42	نعم
% 16	08	لا
% 100	50	المجموع

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84 %، من أفراد العينة أشاروا على أن الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام والوظائف داخل المؤسسة، بينما 16 %، أدلوا بعكس ذلك.

منه نستنتج أن للاتصال الداخلي دور هام وفعال في السير الحسن داخل المؤسسة.

## 11- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11).

النسبة	التكرار	هل يتم اعلامكم بكل جديد يتعلق بمهامكم
% 100	50	نعم
% 00	00	لا
% 100	50	المجموع

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100 %، من أفراد العينة أشاروا على أنه يتم اعلامهم بكل جديد يتعلق بمهامهم، أي كل العمال.

منه نستنتج أنه لابد من إعلام كافة العمال بكل ما هو جديد في عملهم لضمان السير الحسن لنشاطات المؤسسة، وعدم توقف أي وظيفة من وظائفها.

12- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة:

جدول رقم (2-18): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12).

النسبة	التكرار	هل تتلقى الدعم والتحفيز من طرف مسؤولك المباشر
100 %	50	دائما
00 %	00	احيانا
00 %	00	نادرا
00 %	00	ابدا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى تلقي الدعم والتحفيز من طرف المسؤول المباشر هي نسبة 100 %، أما باقي النسب كانت نسب منعدمة بالنسبة لأحيانا، نادرا وابدأ.

وهذا راجع لطبيعة العلاقة بين العمال ورؤساء العمل، ويمكن القول بان العمال الذين يتلقون الدعم ربما هذا راجع الى مهاراتهم العالية في العمل والتفاني فيه وتقديم افكار جديد من شأنها الرفع من مستوى العمل والمؤسسة.

13- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13).

النسبة	التكرار	هل يتم اخذ شكاويكم بعين الاعتبار من طرف الادارة
100 %	50	نعم
00 %	00	لا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى أن الإدارة تقوم بأخذ شكاويهم بعين الاعتبار هي نسبة 100 %، أما العمال الذين أجابوا بعكس ذلك كانت نسبة منعدمة، وهذا عن طريق عقد اجتماعات دورية مع العمال تتم من خلالها مناقشة مشاكل وانشغالات العمال الرئيسية.

في حين أن معظم العمال أشاروا إلى أن الرد يكون حسب الظروف وهذا راجع إلى:

- قابلية للتحقيق ويتم توفير جميع متطلباتهم والاستماع لها والاهتمام بالعنصر البشري، وذلك حتى يقدموا الافضل وهذا ما تسعى اليه المؤسسة.

- نوع المتطلبات فقد تكون المؤسسة غير قادرة على تلبيتها ومعاملة العمال باللامبالاة التي تدل على عدم الاهتمام بمشاكل العمال طبيعة الشكوى والظروف المقدمة بها.

#### 14- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-20): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14).

النسبة	التكرار	هل تقوم المؤسسة بإقامه دورات تكوينية لفائدكم
% 100	50	دائما
% 00	00	احيانا
% 00	00	نادرا
% 00	00	ابدا
% 100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى أن المؤسسة تقوم بإقامه دورات تكوينية هي نسبة 100 %، أما باقي النسب كانت نسب منعدمة بالنسبة لأحيانا، نادرا وابدأ.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بإقامه دورات تكوينية للعمال وذلك من أجل تطويرهم وتحسين أدائهم ومساعدتهم على الإبداع والإبتكار في مجال عملهم وبالتالي الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 15- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-21): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15).

النسبة	التكرار	هل الاجر الذي تتقاضاه يتلائم مع طبيعة الجهد الذي تبذله
% 50	25	نعم
% 50	25	لا
% 100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى أن الإدارة تقوم بأخذ شكاويهم بعين الاعتبار هي نسبة 50 %، أما العمال الذين أجابوا بعكس ذلك تمثلت نسبتهم بـ 50 %.

من هلال النتائج نستنتج أنه الفئة التي ترى أن الأجر مناسب فهذا ربما تكون رتبهم المهنية جيدة بالتالي اجرهم عالي ويساعدهم على قضاء احتياجاتهم اليومية، وأن المردود المالي لهم لا باس به أي يكفيهم لتغطية جميع النقائص المادية، اما بالنسبة للعمال الذين يرون بان الاجر غير مناسب فهذا ربما راجع لطبيعة الانسان والتي تسعى دائما للتطلع الى الأكثر فكلما زاد الاجر زادت الاحتياجات والمتطلبات او ان هؤلاء العمال رواتبهم قليلة لانهم يشغرون منصب عادية فالأجر يختلف باختلاف الرتب المهنية.

16- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-22): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16).

هل توفر لكم الادارة ظروف عمل ملائمة لطبيعة اعمالكم ومهامكم	التكرار	النسبة
نعم	40	80 %
لا	10	20 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى أن الإدارة تقوم بأخذ شكاويهم بعين الاعتبار هي نسبة 80 %، أما العمال الذين أجابوا بعكس ذلك كانت النسبة 20 %، وهذا من أجل تحسين أداء العاملين يجب توفير الظروف حسب طبيعة العمل، وكذلك لعدم الشعور بالملل وتقديم كل ما هو مطلوب من العمال بكفاءة وإحترافية.

17- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-23): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17).

النسبة	التكرار	من خلال تعاملكم مع الإدارة هل سبق واحسستم بانها تهتم بكم وتراعي مصالحكم
60 %	30	دائما
20 %	10	أحيانا
20 %	10	نادرا
00 %	00	ابدا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى أن المؤسسة تهتم وتراعي مصالح العمال هي نسبة 60 %، أما أحيانا فقدرت النسبة بـ 20 %، وبالنسبة لنادرا جاءت النسبة بـ 20 %، وأخيرا كانت نسب منعومة بالنسبة لأبدا.
- ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم وتراعي مصالح العمال وذلك من خلال:
- إشراككم في حل مشاكلها.
- إبلاغكم بأزماتها.
- إبلاغكم بخططها المستقبلية.

18- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-24): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18).

النسبة	التكرار	هل علاقتك الشخصية برئيسك
60 %	30	جيدة
20 %	10	حسنة
20 %	10	ضعيفة
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- نلاحظ من خلال الجدول أن النسب كانت جد متقاربة بين إجابات أفراد العينة، وجاءت النسب كالتالي:
- 60 % من أفراد العينة قد أدلت بان العلاقة الشخصية بالرئيس هي علاقة جيدة، وبنسبة 20 % حسنة، وأخيرا هناك نسبة 18 % من أفراد العينة أشاروا إلى ضعيفة.

ومنه نستنتج أن طبيعة العلاقة الشخصية بين العامل ورئيس عمله راجعة إلى كل شخصية العامل والرئيس على حدى، وكذلك في طريقة القيام بالعمل داخل المؤسسة وكيفية تأديته.

**19- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19).**

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-25): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19).

النسبة	التكرار	تقوم ادارة المؤسسة بخلق نشاطات ومناسبات للتخفيف من ضغط العمل عليكم
60 %	30	دائما
20 %	10	احيانا
20 %	10	نادرا
00 %	00	ابدا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى أن ادارة المؤسسة تقوم بخلق نشاطات ومناسبات للتخفيف من ضغط العمل عليهم هي نسبة 60 %، أما أحيانا قدرت النسبة بـ 20 %، وبالنسبة لنادرا جاءت النسبة بـ 20 %، وأخيرا كانت نسب منعدمة بالنسبة لأبدا.

ومنه نستنتج أن ادارة المؤسسة تقوم بخلق نشاطات ومناسبات للتخفيف من ضغط العمل وذلك من خلال:

- اقامة تكريمات للعمال.

- الاحتفال بعيد العمال والمرأة.

- تنظيم رحلات سياحية.

في حين من كانت إجاباتهم بنادرا فذلك راجع إلى:

- طبيعة سياسة المؤسسة.

- عدم وجود جهاز مختص يقوم بتنظيم مثل هذه الاحداث.

- عدم تخصيص موارد مالية لتلك النشاطات.

20- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-26): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20).

النسبة	التكرار	هل تفضل العمل
10 %	05	بمفردك
90 %	45	العمل الجماعي مع الزملاء
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين يفضلون العمل الجماعي مع العمال قدرت بـ 90 %، أما العمال الذين يفضلون العمل بمفردهم فقد قدرت النسبة بـ 10 %.

ومنه نستنتج أن معظم عمال الملبنة يفضلون العمل الجماعي مع الزملاء على العمل الفردي.

21- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-27): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21).

النسبة	التكرار	العلاقة الشخصية مع محيطك في العمل تدفعك وتحفزك على بذل مزيد من الجهد في عملك
80 %	40	نعم
20 %	10	لا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى أن العلاقة الشخصية مع محيطهم في العمل تدفعهم وتحفزهم على بذل مزيد من الجهد في عملهم هي نسبة 80 %، أما العمال الذين أجابوا بعكس ذلك كانت النسبة 20 %، منه نستنتج أنه إذا وجدت علاقات شخصية جيدة بين العمال فهذا دلالة على أن الإتصال في المؤسسة ينشر فكرة الإنتماء والولاء للمؤسسة، وكذلك عدم الشعور بالملل، وبالتالي دفع وتحفيز العمال على بذل مزيد من الجهد في العمل وتقديم كل ما هو مطلوب بكفاءة واحترافية.

22- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-28): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22).

النسبة	التكرار	توفر الإدارة نظام ترقيات عادلة بينكم
% 76	38	نعم
% 24	12	لا
% 100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين أكدوا أن الإدارة توفر نظام ترقيات عادلة بينهم قدرت بـ 76 %، أما العمال الذين أشاروا إلى عكس ذلك فقدت النسبة بـ 24 % .  
ومنه نستنتج أن نظام الترقيات في المؤسسة مبني على أساس الأداء والكفاءة في العمل.

23- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-29): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23).

النسبة	التكرار	الغياب عن العمل بشكل متكرر
% 10	05	نعم
% 90	45	لا
% 100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة مئوية قدرت فيما يخص الاتجاه العام بالنسبة للعمال الذين أشاروا إلى أن الغيابات عن العمل تكون بشكل متكرر هي نسبة 10 %، أما العمال الذين أجابوا بعكس ذلك كانت النسبة 90 %، منه نستنتج أن العمال يقومون بالغيابات إلا للأسباب الطارئة ولكن ليس بشكل متكرر.

24- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-30): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24).

النسبة	التكرار	هل انت راض عن عملك او وظيفتك في المؤسسة
90 %	45	نعم
10 %	05	لا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين يعبرون عن رضاهم عن العمل الوظيفية في المؤسسة قدرت بـ 90 %، وكانت نسبة 10 % أشاروا إلى عكس ذلك، ومن هنا نستنتج أن أغلبية العمال راضون عن عملهم ويسعون لتحقيق أهداف المؤسسة وان الجو يحفزهم على اعطاء الافضل، وأن طبيعة الاتصالات السائدة في المؤسسة تخلق الرضا عن المهام التي يقوم بها كل عامل، وان كل الظروف ملائمة والتي تجعل العامل راضي عن ما يقدمه ويبدله من جهد، عن طريق الابداع وبذل المجهود فذلك لانهم يودون تقديم اعمالهم على اكمل وجه وبأحسن صورة وتقديم الأفضل للمؤسسة.

25- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25).

الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة :

جدول رقم (2-31): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25).

النسبة	التكرار	الاتصال الداخلي المعتمد من طرف الادارة يؤثر على الرضا الوظيفي لديكم
82 %	41	نعم
18 %	09	لا
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين يرون أن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف الادارة يؤثر على الرضا الوظيفي لدى العمال قدرت بـ 82 %، وكانت نسبة 18 % أشاروا إلى عكس ذلك، ومن هنا نستنتج أنه للاتصال الداخلي دور هام وفعال في التأثير على الرضا الوظيفي.

ومن الإقتراحات التي اقترحتها بعض العمال على الإدارة من مساعدتها على تحقيق الرضا الوظيفي نذكر:

- تسهيل القيام بالأعمال الواجب إتتمامها، ووضع العمال على حسب القدرات المهنية.

- توفير أحسن بيئة للعمل ورفع الأجور، والقيام بدورات في الإتصال.

- التحفيز والمساواة بين العمال، وعدم التمييز العنصري.

- توفير جو مناسب يساعد العامل على إتخاذ قراره.

- الإنسجام بين الرئيس والمرؤوس.

## خلاصة.

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في الإتصال الداخلي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، بالإضافة إلى ملبنة عريب لولاية عين الدفلى بجميع نشاطاتها التي تعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر البيئة لدراسة الظاهرة، ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عليها إجمالاً في نهاية المطاف (50) إستبانة صالحة للتحليل والمناقشة، تم تطرقنا إلى كيفية تصميم الاستبانة والأدوات التي اعتمدنا عليها، والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS) التي تم إدخال جميع البيانات واستخدام عديد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.

الخاتمة

## خاتمة.

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام به وبجدية، فهو يعمل على نشر ثقافة الترابط والتفاعل بين العاملين ويحفزهم لرفع من مستوى جهودهم في العمل. فالاتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والبشرية التي يتحرك من خلالها والأشكال والطرق والقنوات التي يتخذها، للوصول إلى النتائج التي تجعل المؤسسة تسيير بشكل أحسن وناجح. إن قياس مدى نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها، أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي بها، عن طريق وضع إستراتيجية الاتصال والخطط الخاصة به، والتي تنبثق من الإستراتيجية والخطة العامة للمؤسسة، فعالم التنظيم الداخلي هو عالم معقد بما يحمله من قيم وتقاليد وقواعد العمل ومصالح مشتركة وأخرى متناقضة، ولا يمكن لهذه العلاقة أن تتحقق بغير اللجوء إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي.

ويعتبر العنصر البشري في كل هذا المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في قمة هرم المؤسسة أو في قاعدتها، وسواء كان صانعا للقرار واستراتيجية أو منفذا لها، فهو الحلقة المهمة في كل الحركات التي تعيشها المؤسسة سواء نجاحها أو تراجعها، فبدونه لا يمكن الحديث عن الاتصال، وبذلك فلو علاقة مباشرة بوجود الاتصال وفعاليتها من عدمه في المؤسسة.

يؤدي الاتصال الداخلي دورا جديا مهم داخل المؤسسة من خلال نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة. فمن الضروري الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة مهما كان نوعه أو نمطه ضمانا لتقديم أداء جيد من طرف موظفيها، مما يساهم في إشراكهم وتحسيسهم بالانتماء لها هذا ما يمنحها الاستقرار والوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها.

وانطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي محاولة إبراز طبيعة وأهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته على الرضا الوظيفي، فالاتصال الداخلي هو الذي يهيم عبر المستويات الإدارية وبطريقة قانونية، إذ له أهمية بالغة تكمن في مساهمة تسهيل العمل من خلال ضمان تواصل وسيرورة الاتصال كما يساهم في بث روح الجماعة وفي سهولة انسيابية المعلومات.

ومن خلال النتائج ومن استجوابنا لعدد من الإطارات والعمال وملاحظتنا طوال فترة التريص، نستنتج أن الاتصال الداخلي بملبنة عريب فعال وله دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أن المسؤولين يعطون له أهمية ويضعونه في اهتماماتهم، فالنتائج جد مرضية إلى حد بعيد وتخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال وهو ما له تأثير ايجابي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها وتفعيل انتقال للمعلومات وحسن تداولها.

## نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

بالنظر إلى الإشكالية التي قمنا بدراستها في هذا البحث، وكذا التساؤلات التي حاولنا الإجابة عنها والفرضيات التي وضعناها وعملنا على إثبات صحتها أو نفيها، ومنه يمكن أن نستنتج بأن للاتصال الداخلي في المؤسسة دورا

كبيرا وفعالا في تحسين أداء العنصر البشري، وبالتالي التأثير على الرضا الوظيفي ويظهر هذا الدور من خلال اختبار الفرضيات التالية.

### 1- الفرضية الأولى.

يحظى الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية لمبنة عريب بمكانة مهمة لتعزيز الثقة بين الادارة والعمال. انه من خلال العرض المقدم في الفصل النظري وبالاعتماد على الدراسة الميدانية في الفصل التطبيقي، لقد تأكدنا على صحة هذه الفرضية، فعملية الاتصال الداخلي تبرز كعملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة، فنشاط الإدارة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم وما إليها، كله ينجز بالاتصالات الداخلية. كل هذه الوظائف تعمل من خلال تبادل وانسياب المعلومات بطريقة جيدة باستعمال طرق الاتصال المناسبة لذلك كطرق الاتصال الشفهي والكتابي باستخدام الوسائل الملائمة لكل منها كالتعليمات الكتابية أو الشفهية أو الاعتماد على البعض الآخر كالاجتماعات والمقابلات لتفعيل الحوار وتبادل وجهات النظر، التي إذا ما تم استخدامها بشكل صحيح فهي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2- الفرضية الثانية.

عملية الإتصال الداخلي بمبنة عريب تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. بالاعتماد على الفصل النظري، وما تبين من الدراسة الميدانية في الفصل التطبيقي، نجد أن الاتصال الداخلي له تأثير على الرضا الوظيفي وتظهر نتائج هذا التأثير من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم الرضا الوظيفي، منها ما هو متعلق بالعنصر البشري، كتحقيق انتمائه للمؤسسة وكذا منحه الفرصة للمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها، واكتساب المعرفة والمهارة وتطوير مستوى أدائه، إضافة إلى شعوره وإحساسه بمعنى وظيفته وتحقيق رضاه الوظيفي، ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة، من خلال محافظتها على العنصر البشري لديها والتقليل من نسبة تسرب العاملين بها، ومساهمته في برامج التطوير للوصول إلى تحسين علاقاته مع زملائه في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك تم التأكد بأن هناك عوامل أخرى تؤثر على مردودية العاملين في المؤسسة، باعتبار الاتصال وحده العامل المؤثر على الأداء، رغم الأهمية التي يكتسبها من خلال اعتباره عملية حيوية وغير جامدة للعاملين وللمؤسسة، وتتنوع العوامل الأخرى المؤثرة الرضا الوظيفي منها: طريقة ممارسة السلطة والقيادة الثقافة والمناخ السائدين عدم تدكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات وبيئة العمل الداخلية.

### اقتراحات وتوصيات الدراسة.

عند الوقوف على تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في لمبنة عريب (عين الدفلى) يلاحظ عدم إعطاء أهمية لهذا العنصر كما يجب، لذلك لتفعيل وتسهيل سير عملية الاتصالات الداخلية على نحو أفضل نقوم باقتراح التوصيات التالية:

- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تطوير مهارات العاملين في المجالات الشفوية، الكتابية والإدراكية وتدريبهم لذلك؛

- التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرارات، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي؛
  - توعية العاملين بأهمية الاتصالات الداخلية بما يحسن من صورة الإدارة في الوحدة وذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلا واعطائها صلاحيات فعلية؛
  - إحداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال وتدريب العمال على البريد الالكتروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال وتطوير قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة؛
  - الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات وضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم؛
  - السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت والدكان المناسبين، كما يجب أن ينسجم هذا التقييم والمتابعة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛
  - مواكبة التطورات العالمية وذلك بتطوير الموارد البشرية إعدادها بشكل مؤهل يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة ووضوح دون أن يكون هناك تداخل في الاختصاصات.
- أفاق البحث.**

لقد تم التركيز في بحثنا هذا على الاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة عامة ووضعيته الحالية في المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، إن هذا التركيز هدفه التحقق من تأثيره أو عدم تأثيره على الأداء الوظيفي نحو تحسينه وتطويره داخل المؤسسة، وقد تم تجسيد كل هذا في دراسة ميدانية ملبنة عريب (عين الدفلى) كنموذج لدراستنا من أجل تعميمها على باقي المؤسسات في هذا الميدان.

إن بحثنا هذا يعالج قضية حساسة ومهمة جدا في تنفيذ أعمال المؤسسات وهي وظيفة الاتصال الداخلي، ومع كل هذا فهو مجرد محاولة علمية، وعليه نقوم باقتراح الأفاق التي نرى من الواجب التطرق إليها مستقبلا وهي:

- دور تقنيات الاتصال الحديثة في تنفيذ الأعمال في المؤسسة؛
- التغذية العكسية كمحور أساسي للعملية الاتصالية في المؤسسة؛
- الاتصالات الداخلية في المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة دراسة مقارنة.

المراجع

### المراجع باللغة العربية.

#### أولاً: الكتب.

- 1- ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2011.
- 2- أحمد النواعرة، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 3- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارات الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 4- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 5- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الاسكندرية، 2002.
- 6- احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 7- الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
- 9- حسن حريم ، السلوك التنظيم - سلوك الافراد في المنظمات، دار زاهر للنشر، الاردن، 1997.
- 10- خضير كاظم محمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 11- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- 12- راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 13- رونالد ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.
- 14- ربحي مصطفى عليان، الإتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- رضوان بالخيري، مدخل الإتصال والعلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر وتوزيع، الجزائر، 2013.
- 16- ربيحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفي للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- سامية محمد جابر ونعمان احمد عثمان، الإتصال والاعلام وتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 18- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2003.
- 19- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
- 20- عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009.

- 21- عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي.
- 22- عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر " دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997.
- 23- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 24- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2003.
- 25- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
- 26- فضيل دلير، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 27 - فريد راغب النجار، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات العامة والمفاوضات، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 28- فرج شعبان، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 29- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.
- 30- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 31- محمد الحبس السردى، الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار النشر الإثراء، الأردن، 2011.
- 32- محمد بهجة وجاد الله كشك، العلاقات العامة في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- 33- محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 34- محمد منير حجاب، الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 35- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 36- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995.
- 37- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 195.
- 38- محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2014.
- 39- محمد الصيرفي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى.
- 40- محمد سعيد انور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

41- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دون ذكر دار النشر، الطبعة الاولى، دون ذكر بلد النشر، 2005.

42- محمد سعيد انور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر 2002.

43- هالة منصور، الإتصال الفعال، المكتبة الجامعية الإسكندرية، 2000.

44- يشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة دار الباز وردي، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا: المذكرات والأطروحات.

1- شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة sopromac بميلة مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2002.

2- عزيزون زهية، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 اوت، 2007.

3- مازن سليمان والحوش، الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2006.

4- منال طلعت محمود، مداخلة الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002.

5- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.

6- محمد سعيد انور سلطان، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.

7- وسام كلاش، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، ام البواقي، 2016.

ثالثا: المجالات.

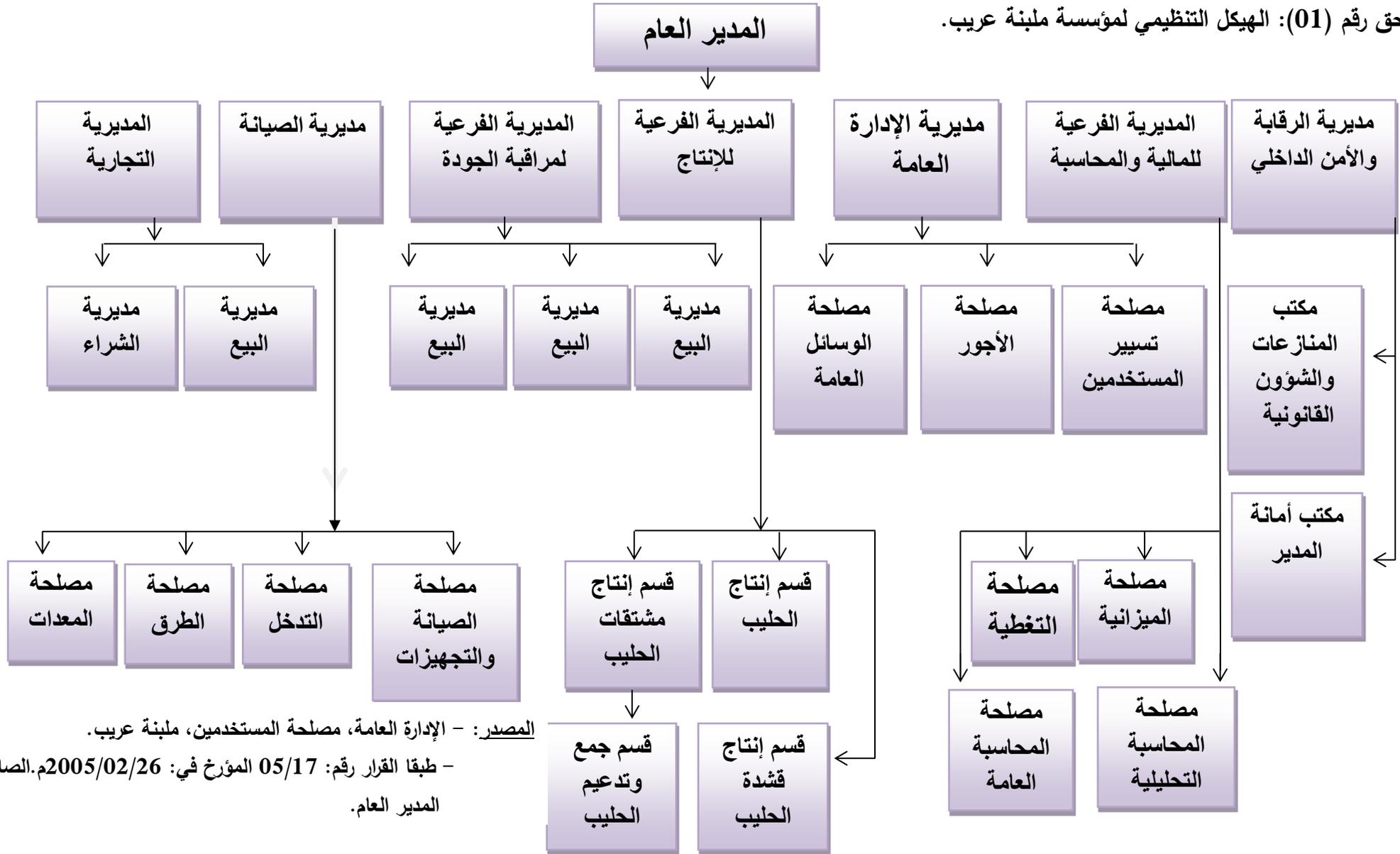
<sup>1</sup> - صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، العدد الثاني والعشرين، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية

1- P. Casse, Ay, couhaere, **les outils de la communication efficace**, chotard et associe éditeur, 1984.

الملاحق

الملاحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة عريب.



المصدر: - الإدارة العامة، مصلحة المستخدمين، ملبنة عريب.

- طبقا لقرار رقم: 05/17 المؤرخ في: 2005/02/26م. الصادر عن المدير العام.

الملحق رقم (02): إستمارة الإستمبيان.



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي  
دراسة حالة مؤسسة - ملبنة عريب -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم..... الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال أضع بين أيديكم هذا الاستبيان آملا من دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية للموضوع وذلك بتفضلكم للإجابة على محتوى فقرات وأسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

أحيطكم علما بأن أراءكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا لكم ولاهتمامكم وكرم مساعدتكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

تحت إشراف:

د: خلوف زهرة

إعداد الطالبين:

- داودي خولة

- دحمان حياة

السنة الجامعية 2020/2019

ضع علامة (\*) في خانة الاجابة المناسبة : العلامة بفضل ان تكون سهلة مثل v

صفات العينة : الصفات الشخصية

الجنس: ذكر  انثى

السن: 20-29  30-39  40-49  50 فما فوق

المستوى التعليمي: بدون مستوى  متوسط  ثانوي

جامعي  دراسات عليا

الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

1- هل تتواصلون مع محيطكم في العمل ؟

دائما  احيانا  نادرا

2- ماهو نوع الاتصال السائد داخل مؤسستكم ؟

رسمي  غير رسمي  الاثنان معا

3- ماهو اكثر نوع اتصال رسمي مجسد داخل مؤسستكم ؟

اتصال نازل من الادارة  اتصال صاعد للإدارة  اتصال افقي بين المصالح والمكاتب

4- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة؟

الهاتف  الأنترنت

الوثائق المكتوبة  الاتصال الشخصي

5- كيف تمارس الاتصال غير الرسمي بينك وبين زملائك في العمل ؟

عن طريق الحوار  عن طريق الاحاديث الجانبية

عن طريق التنقل بين المكاتب  عن طريق الهاتف

6- ماهي اكثر المواضيع المتداولة بينكم خلال اتصالاتكم غير الرسمية ؟

ضغوطات ومشاكل العمل  المشاكل الشخصية  المشاكل العائلية

7- ماهي اكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الادارة للاتصال بكم؟

تقارير  مقابلات  اجتماعات

8- هل تواجهون صعوبات في الاتصال بمسؤولكم؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم فيما تتمثل هذه الصعوبات؟

عدم درايتك بالاجراءات اللازمة للاتصال بمسؤولكم

نظام مغلق بينكم وبين الادارة

الشخصية الصعبة لرئيسك

9- في رايتك ماهي اهم وظيفة للاتصال الداخلي؟

التنظيم  التوجيه  التنسيق  الرقابة  التقييم

10- هل ترى أن الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام والوظائف داخل مؤسستكم؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم لماذا؟ .....

11- هل يتم اعلامكم بكل جديد يتعلق بمهامكم؟

نعم  لا

اذا كانت اجابتم بنعم فهل يتم اعلامكم بالوقت المناسب؟

دائما  احيانا  نادرا

اذا كانت اجابتم بلا فالى ماذا يرجع ذلك؟ .....

12- هل تتلقى الدعم والتحفيز من طرف مسؤولك المباشر؟

دائما  احيانا  نادرا  ابدا

13- هل يتم اخذ شكاويكم بعين الاعتبار من طرف الادارة ؟

نعم  لا

اذا كانت اجابتك بنعم فهل يكون الرد ؟

بعد فترة قصيرة  بعد فترة طويلة  حسب الظروف

14- هل تقوم المؤسسة بإقامة دورات تكوينية لفائدتكم ؟

دائما  احيانا  نادرا  ابدا

15- هل الاجر اللذي تتقاضاه يتلائم مع طبيعة الجهد الذي تبذله ؟

نعم  لا

16- هل توفر لكم الادارة ظروف عمل ملائمة لطبيعة اعمالكم ومهامكم ؟

نعم  لا

17- من خلال تعاملكم مع الادارة هل سبق واحسستم بانها تهتم بكم وتراعي مصالحكم ؟

دائما  احيانا  نادرا  ابدا

اذا كانت اجابتك دائما فهل ذلك كان من خلال :

اشراككم في حل مشاكلها  ابلاغكم بأزماتها  ابلاغكم بخطتها المستقبلية

18- هل علاقتك الشخصية برئيسك ؟

جيدة  حسنة  ضعيفة

19- هل تقوم ادارة المؤسسة بخلق نشاطات ومناسبات للتخفيف من ضغط العمل عليكم ؟

دائما  احيانا  نادرا  ابدا

اذا كانت اجابتك دائما او احيانا فهل يكون ذلك عن طريق :

اقامة تكريمات للعمال  حفلات تقاعد

الاحتفال بعيد العمال والمرأة

تنظيم رحلات سياحية

إذا كانت اجابتك نادرا او ابدا فهذا راجع الى :

عدم الاهتمام بالجانب الانساني والنفسي للعامل

طبيعة سياسة المؤسسة

عدم وجود جهاز مختص يقوم بتنظيم مثل هذه الاحداث

عدم تخصيص موارد مالية لتلك النشاطات

20- هل تفضل العمل ؟

بمفردك

العمل الجماعي مع الزملاء

21- هل ترى ان العلاقة الشخصية مع محيطك في العمل تدفعك وتحفزك على بذل مزيد من الجهد في عملك ؟

نعم

لا

22- هل توفر الادارة نظام ترقيات عادلة بينكم ؟

نعم

لا

23- هل تغيب عن العمل بشكل متكرر ؟

نعم

لا

إذا كانت نعم فهل هذا راجع الى :

العلاقات الجيدة مع رئيسك

عدم رضاك عن وظيفتك

مشاكل مع الزملاء

التزامات عائلية

24- هل انت راض عن عملك او وظيفتك في المؤسسة

هل ترى ان الاتصال الداخلي المعتمد من طرف الادارة ياثر على الرضا الوظيفي لديكم ؟

نعم

لا

في كلتا الحالتين ماهي اقتراحاتكم للادارة من اجل مساعدتها على تحقيق الرضا الوظيفي :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---