

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion



Tasdawit Akl Muhend Ulhağ - Tubirett

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولهاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

الموضوع:

الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د جميل أحمد

من إعداد الطالبتين:
- داسي سعاد
- ضيف العايدي

لجنة المناقشة:

الأستاذة: أولبصير سعيدة..... رئيسا
الأستاذ الدكتور: جميل أحمد مشرفا ومقررا
الأستاذة: بالمهدي نبيلة..... عضوة ومناقشة

السنة الجامعية 2014/2013

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالى. نشكر أستاذنا المشرف الذي منحنا الكثير من وقته ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة إنجاز هذه الدراسة. كما نتقدم بالشكر لعمال مؤسسة الجزائرية للمياه " وحدة البويرة" الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات والنصائح الخاصة بالبحث نشكر خاصة رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية "سعودي علي" الذي قدم لنا يد العون وسهل لنا العمل في المؤسسة. الشكر إلى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية بالبويرة وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذا العمل المتواضع.

أعضاء المذكرة

إهداء

إلى أغلى ما أملك في الوجود والديّ العزيزين حفظهما الله ورعاه
إلى من منحني الحب إلى التي أوصى بها الرحمان أمي
إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره
إلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها
إلى أعمامي وزوجاتهم
إلى إخوتي ضيف ، محمد عبد الناصر
إلى أخواتي نصيرة ، مليكة ، عائشة ، فاطمة الزهراء
إلى نبيلة ، أمال ، نوال ، رزيقة ، إبراهيم ، حفيظة ، نادية ،
رشيدة ، فايذة
إلى من شجعني وساندني محمد
إلى كل الأهل والأقارب
إلى صديقة هذا الدرب ورفيقة المشوار سعاد التي كانت نعم
الصديقة وإلى عائلتها

أمينة

إهداء

بسم خالق الكون أبدي شكري الى رافع السماوات وباسط
الأرض وباعث الروح، أحمد الله رب العالمين الذي علم
بالقيم وشرح الصدر وهدى القلب وبنعمته أكملنا هذا العمل
من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهدي
إلى أمي وأبي العزيزين حفظهما الله ورعاهما
اخوتي وسندي في الدنيا ولا أحصى لهم فضل
إلى كل عائلتي الكريمة "داسي" وكل الأقارب
إلى كل الأصدقاء

كما لا يفوتني أن أتقدم بالإهداء إلى كل من ساعدني
لإنجاز وإتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

سعاد

الفهرس

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

الفهرس

I	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الداخلي

2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال
3	المطلب الأول: تعريف الاتصال
4	المطلب الثاني: النظريات الحديثة في الاتصال
8	المطلب الثالث: عناصر وأنواع الاتصال
12	المبحث الثاني: تعريف، أهمية و أبعاد الاتصال الداخلي
12	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي
13	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي
14	المطلب الثالث: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي
22	المبحث الثالث: وسائل، شبكات ومعوقات الاتصال الداخلي
22	المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي
27	المطلب الثاني: شبكات الاتصال الداخلي
31	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي
37	خلاصة

الفصل الثاني: عموميات حول الرضا الوظيفي

39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
40	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
44	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
46	المطلب الثالث: النظريات ونماذج الرضا الوظيفي

53المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.
53المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.
56المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.
59المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عدم الرضا.
63المبحث الثالث: الإتصال الداخلي و إشكالية خلق الرضا الوظيفي.
63المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في المنظمة.
65المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.
66المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.
69خلاصة.

الفصل الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا

الوظيفي دراسة حالة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

71تمهيد.
72المبحث الأول: تقديم عام للجزائرية للمياه "وحدة البويرة".
72المطلب الأول: تعريف نشاط المؤسسة، أهدافها و خصائصها.
74المطلب الثاني: هيكلية الجزائرية للمياه "وحدة البويرة".
78المطلب الثالث: سياسة ومهام الجزائرية للمياه "وحدة البويرة".
81المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.
81المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة.
82المطلب الثاني: مقياس الدراسة.
86المطلب الثالث: أدوات المعالجة الاحصائية.
88المبحث الثالث: تحليل نتائج لدراسة.
88المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة.
94المطلب الثاني: التحليل الحصائي لمعطيات الاستبيان.
103المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
106خلاصة.
107خاتمة.
112قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال والجداول والملحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	مخطط شانون (Shannon) للاتصال.....	الشكل (01)
6	مخطط وينر (Wiener) للاتصال.....	الشكل (02)
7	مخطط لسويل (Lasswell) للاتصال.....	الشكل (03)
11	عناصر الاتصال.....	الشكل (04)
21	الاتصال الرسمي و الغير الرسمي.....	الشكل (05)
26	الانتقال من الاتصال الداخلي 0.1 إلى 0.2.....	الشكل (06)
28	شبكة اتصال العجلة (اتصال مركزي).....	الشكل (07)
28	شبكة اتصال بالسلسلة.....	الشكل (08)
29	شبكة الاتصال الدائري.....	الشكل (09)
30	شبكة الاتصال النجمي.....	الشكل (10)
30	شبكة اتصال على شكل Y.....	الشكل (11)
49	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.....	الشكل (12)
73	وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو.....	الشكل (13)
74	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على المستوى الوطني	الشكل (14)
75	الهيكل التنظيمي لوحدة البويرة للمياه.....	الشكل (15)
77	الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة.....	الشكل (16)
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	الشكل (17)
89	توزيع أفراد العينة حسب السن.....	الشكل (18)

90توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....	الشكل (19)
91توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	الشكل (20)
92توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.....	الشكل (21)
93توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة.....	الشكل (22)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	المراكز التابعة لوحدة البويرة.....	الجدول (01)
82	توزيع أداة الدراسة.....	الجدول (02)
83	مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبيان	الجدول (03)
84	نتائج اختبار الاتساق الداخلي.....	الجدول (04)
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	الجدول (05)
89	توزيع أفراد العينة حسب السن.....	الجدول (06)
90	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....	الجدول (07)
91	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	الجدول (08)
92	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.....	الجدول (09)
93	توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة.....	الجدول (10)
95	إجابات أفراد العينة لبعء "عناصر الاتصال".....	الجدول (11)
97	إجابات أفراد العينة لبعء "وسائل الاتصال المستعملة".....	الجدول (12)
99	إجابات أفراد العينة لبعء "أسلوب الاتصال".....	الجدول (13)
100	إجابات أفراد العينة لبعء "المكافآت و الأجور".....	الجدول (14)
101	إجابات أفراد العينة لبعء "جماعات العمل".....	الجدول (15)
102	إجابات أفراد العينة لبعء "طبيعة الإشراف".....	الجدول (16)
104	مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاتصال الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي.	الجدول (17)
105	مصفوفة الارتباط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.....	الجدول (18)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق (01)	الاستبيان في الصورة الأولية.
الملحق (02)	الاستبيان في صورته النهائية.
الملحق (03)	دليل المقابلة.

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيبة المنظمات تمثلت في النمو السريع والعولمة والمعلومات، مما أوجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات والتفتح على المحيط الخارجي لتحقيق النجاح والاستمرارية، فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات إلى الاعتراف بدوره، أهميته وإيجاد إدارة خاصة به، وهذا ما أكسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل الباحثين من مجالات السلوك التنظيمي.

إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي في أنه من أهم مؤشرات صحة المنظمة وفعاليتها على أساس افتراض أن المنظمة التي لا تشعر بالرضا عن العمل وبيئة العمل بشكل عام سيكون حظها في النجاح أقل من المنظمة التي يكون رضا العاملين فيها مرتفعاً، والعامل الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً لاستمراره بوظيفته والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة كما أنه أكثر نشاطاً وحماساً في مشاركته في حل المشكلات التي تواجه العمل من العامل غير الراضي.

ويأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها من الصعب عزلها بدرجة تامة، من بين هذه العوامل نجد الإتصال الذي هو أساس التفاعل الاجتماعي إذ لا يمكن أن ينشأ التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر البوابة الرئيسية لتكوين العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المجتمع والمنظمات دون وجود الاتصال، إذ يعد هذا الأخير العنصر الهام والفعال في تكوين بيئة عمل اجتماعية، ويعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري في المؤسسة والتي تلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء ورفع الإنتاج، وترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع الرضا، كما يعتبر الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي تركز عليها المنظمة، حيث تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والمعلومات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم.

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

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

ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي ، في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"؟

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

- فيما يتمثل الاتصال الداخلي؟ وما هي أهم أبعاده؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وماهي العوامل المؤثرة فيه؟
- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"؟

الفرضيات

- بغرض معالجة الاشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة جملة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي:
- يشكل الاتصال حلقة ربط بين أقسام المنظمة، فموجبه يكون هناك تنسيق بين مختلف المهام والوظائف كما أنه يحتل مكانة مهمة وحساسة داخل المنظمة.
- يعد الرضا الوظيفي مفتاحا أساسيا في تحديد مدى انسجام الأفراد مع المنظمة ومدى رغبتهم في البقاء فيها.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة".

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية موضوعنا فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي باعتباره كأداة تساعد على تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة.
- إلقاء المزيد من الضوء على العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- إثراء رصيد المكتبة بمرجع إضافي حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- تسعى الدراسة إلى إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي بغية زيادة ورفع مستوى رضا الأفراد في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة".

أهداف الدراسة

- تهدف دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تعميق الفهم بموضوع الاتصال الداخلي، وإلقاء الضوء حول كل ما يتعلق به من مفاهيم واتجاهات.
- فهم موضوع الرضا الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيه.
- محاولة تناول موضوع الاتصال الداخلي كأحد المداخل الهامة لرفع مستوى الرضا الوظيفي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين "الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي".
- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادته من خلال اعتماد على الاتصال الفعال.

أسباب اختيار الموضوع

- أما فيما يخص الأسباب والدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:
- المكانة التي يحتلها الاتصال بين مختلف الوظائف الإدارية باعتباره الرابط الأساسي فيها.
- شعورنا بأهمية الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمات، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في هذا المجال وإثراء البحث العلمي.
- محاولة التعرف على العلاقة الرابطة بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي في الجزائرية للمياه "وحدة البويرة".

حدود الدراسة

- لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:
- **الحدود الموضوعية:** اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الاتصال الداخلي من مختلف جوانبه وكذا الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين: الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي ومدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للعاملين في الجزائرية للمياه "وحدة البويرة".
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2013-2014.

- الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية سهلة من موظفين في الجزائرية للمياه " وحدة البويرة" حيث شملت هذه العينة أعوان الأمن، موظفين، رؤساء الأقسام.
- الحدود المكانية: تمس الدراسة الميدانية الجزائرية للمياه "وحدة البويرة".

منهج الدراسة

لقد تم استنادنا في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على ابراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومعرفة أسبابها، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل اسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع التطبيق الفعلي.

أدوات الدراسة

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

- البحث والإطلاع على المراجع المختلفة من الكتب، دراسات سابقة، المواقع الالكترونية.
- الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع المعلومات.
- استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل معطيات الاستبيان.

الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية السابقة والتي تناولت تقريبا نفس موضوع الدراسة نذكرها

فيما يلي:

- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشرطة، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير للباحث "عارف بن ماطل الجريد"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/ 2008، حيث ركز الباحث على أنواع الحوافز المادية والمعنوية وما لها من تأثير على الرضا الوظيفي؛

وقد توصل إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة أما بالنسبة للحوافز المعنوية لا تقدم إطلاقا، لهذا كان الرضا نسبي لأفراد البحث، كما توصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية، حيث خصصت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي ترفع من درجة رضا العمال، أما بالنسبة لدراستنا فقد تناولنا جانب الرضا بصفة عامة.

- الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية"، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير للباحثة "نعيمه بوسوسة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/ 2007، حيث ركزت الباحثة على العلاقة بين الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية وكيفية اسهام الأول في ترقية الثقافة وتعزيزها؛

وقد توصلت إلى أن التغيير الثقافي يصبح من أولويات المنظمة، إذا ما شكلت الثقافة السائدة عائقا أمام تطور أو استمرار المنظمة، و لذلك فهي تستند على الاتصال الداخلي لشرح أسباب التغيير و مراحل إجراءه، و التكوين كوجه من أوجه الاتصال من أجل ترسيخ المفاهيم الجديدة التي يهدف إليها التغيير، حيث خصصت هذه الدراسة إلى معرفة الوسائل التكنولوجية للاتصال الداخلي، أما بالنسبة لدراستنا فقد تناولنا جانب الاتصال الداخلي بصفة عامة.

المصطلحات المفتاحية

من أجل ازالة الغموض والالتباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة قمنا بتحديدتها وتعريفها فيمايلي:

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

هيكل البحث

ولالإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة

فصول تتضمن:

الفصل الأول المعنون بالإطار النظري للإتصال الداخلي فقسمناه إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم عامة حول الاتصال، لنتقل إلى مفهوم، أهداف وأبعاد الاتصال الداخلي في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فيتضمن وسائل، شبكات ومعوقات الاتصال الداخلي.

أما الفصل الثاني المعنون بعموميات حول الرضا الوظيفي وقد تضمن هو الآخر ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لدراسة ماهية الرضا الوظيفي، ويليه المبحث الثاني فقد تم التطرق من خلاله إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه أما المبحث الثالث تناولنا فيه دراسة الإتصال الداخلي وإشكالية خلق الرضا الوظيفي.

وفي الأخير سنتطرق إلى الفصل الثالث المعنون بمساهمة الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وسيخصص هذا الفصل لدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، حيث سنحاول من خلاله إسقاط الدراسة النظرية المدروسة في الفصلين السابقين على الواقع، ويتم ذلك في ثلاث مباحث رئيسية، حيث يتضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة المستقبلية من خلال هيكلها التنظيمي ومهام مديريتها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ويليه المبحث الثالث الذي خصص لتحليل واختبار الفرضيات الدراسة.

وأخيراً بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف النتائج المتوصل إليها، مرفقة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري

للاتصال الداخلي

تمهيد:

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم، وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال وظيفة رئيسية في تسيير حياة المجتمعات نظرا للتفاعلات التي يحدثها في العلاقات من تبادل للمعلومات والمنافع، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المنظمة وتبنيه كنظام يساهم في تحقيق النجاح والفعالية.

وفي إطار هذا الفصل سوف نتعرض إلى ثلاثة مباحث و هي:

1- مفاهيم عامة حول الاتصال؛

2- تعريف، أهداف و أبعاد الاتصال الداخلي؛

3- وسائل، شبكات و معوقات الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال

الاتصال من السلوكيات الإنسانية المعقدة تستعمل فيه كل الحواس و إمكانات الإنسان الذهنية و النفسية في آن واحد استعمالا متناسقا و منسجما حتى يتم تبليغ و استلام الرسالة، و تكمن أهميته في انه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، و بدونها لا يمكن تصور أي حركة اجتماعية و أي شكل من أشكال التبادل و نصبح أمام حالة من حالات الصمت نجتهد فيها لفهم و فك الرموز.

المطلب الأول: تعريف الاتصال

تعني كلمة Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهي تنطوي على عنصر القصد و التدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة بمعنى شائع أو مألوف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عامر أو مشترك ومن هذه المفاهيم يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول موضوع، فكرة لتحقيق هدف معين؛ و بذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيء، اتجاه، سلوك، أو فعل معين.¹

و لتحديد المعنى الدقيق لمفهوم الاتصال نتطرق إلى مختلف التعاريف الآتية:

تعريف ميلر (G.miller):* "الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما، ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر".²

تعريف: Albert Henry:** "الاتصال هو نقل المعنى من شخص لأخر، من خلال المعلومات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمينا للطرفين".³

تعريف الجمعية القومية لدراسة الاتصال: "تعرف الاتصال على أنه: تبادل مشترك للحقائق، أو الأفكار، أو الآراء، أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني".⁴

¹ : عيشوش فريد، الاتصال في الأزمان، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 12.

* : Gérard Miller، محلل نفسي- بروفييسور في الجامعة- كاتب، ولد عام 1948 بفرنسا، تحصل على دكتوراة في الفلسفة و دكتوراة في العلوم السياسية، ومن أشهر كتبه: الكتاب الأسود للتحليل النفسي.

² : ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2003، ص 13.

** : Albert Henry، عالم بفقته اللغة- بروفييسور في الجامعة، ولد عام 1910 بفرنسا، تحصل على دكتوراة من جامعة سوريون في الأدب.

³ : عيشوش فريد، مرجع أعلاه، ص 14.

⁴ : يس عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، السعودية، 2000، الطبعة الثانية، ص 27.

كما عرف أيضا: "عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة".¹

"الاتصال هو عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والرموز والأصوات والصور والأشكال بصفة دائمة ومستمرة".²

فحسب التعاريف المقدمة، يلاحظ أنها تصب في اتجاه واحد، هو كون الاتصال عملية نقل للمعلومات بين طرفين فأكثر بهدف تبادل الآراء ونقل الأفكار، وذلك باستعمال عدة وسائل اختلفت وتطورت مع تطور العملية الاتصالية عبر الزمن.

وبناء على ذلك يمكننا اقتراح التعريف التالي للاتصال:

الاتصال هو تقاسم المعلومات و تبادل الآراء و المعارف و يتضمن الاتصال عدة مراحل و هي: الإصغاء، طرح الأسئلة لطرح الإشكالية، إعادة صياغة الإشكالية، التعبير.

المطلب الثاني: النظريات الحديثة في الاتصال

يقصد بنظريات الاتصال ذلك الإطار الذي يربط بين مختلف أجزاء الاتصال ويفسّر محتواها ورغم تعدد هذه النظريات إلا أننا سنحاول عرض أهمها:

الفرع الأول: النظرية السيبرنطيقية*:

هي أول نظرية في الاتصال ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية وعرفت كذلك بالنظرية الرياضية في الاتصال تزعمها كل من Shannon الذي اهتم بمشاكل نقل المعلومات وتحسين خدمات الهاتف في الشركة الأمريكية للاتصالات والتي عمل بها كمهندس مع Wiener مدة ثلاثين سنة توصل إلى وضع نموذج خطي للاتصال، سنة 1948 ويصور هذا النموذج فكرة أساسية تنطلق منه الرسالة إلى الناقل أو المرسل حيث يتم ترميزها أي وضعها في رموز على شكل إشارة ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز ثم تمر بعد ذلك إلى الهدف المستقبل وهكذا فان نشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز و إعادتها إلى فكرة، قد أوضح Shannon بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل و فك الرموز

¹ : صباح حميد علي، غازي أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار الحامد للطباعة و النشر، 2007، ص 17.

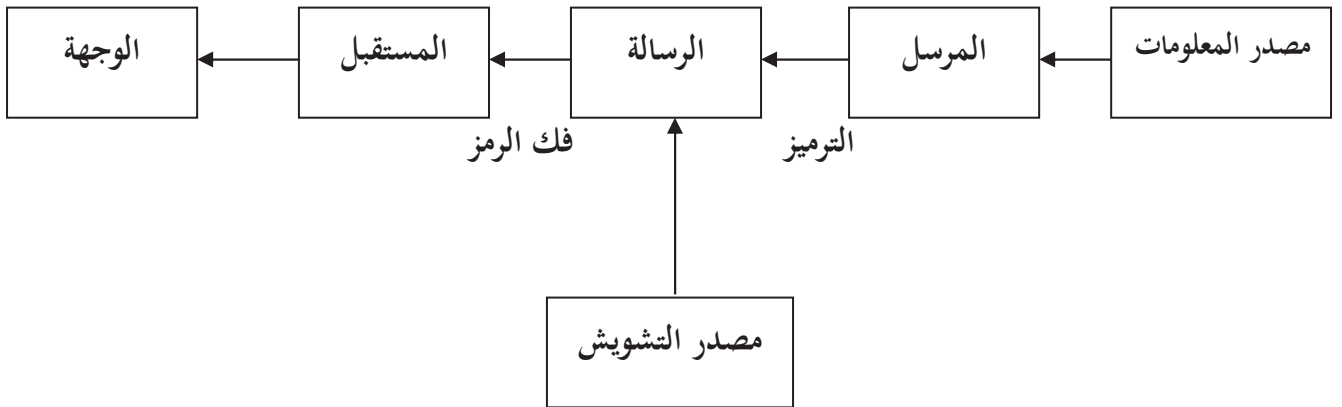
² : الشماع محمد خليل، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 23.

* : السيبرنطيقية هي الاتصالات الالكترونية.

تصبح عرضة للتشويش أو التداخل، وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل هذا التشويش يؤثر سلبا على عملية الاتصال فتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها؛

في نفس الفترة قدم Nerbert Wiener وهو من علماء نظرية المعلومات حيث كان يقترح علما عاما للاتصال يمكن تطبيقه على الناس والآلات على حد سواء أطلق عليه السبرانية* حيث ركز على التغذية العكسية أو الرجوع في نظام الاتصال والتركيز أيضا يكون على الإجراءات التي تتعلق بالتحكم والضبط وهي التي تمكن النظام من التكيف للتغيرات التي تحدث في البيئة كما قام Nerbert Wiener بتعديل النموذج الخطي ل Shannon، إلى نموذج دائري بإعطاء أهمية لرد الفعل وكذا عنصر التشويش الذي يتضمن كل الظواهر المتطفلة التي ستغير الرسالة وتجعل فهمها صعبا فالنموذج السابق كان يسير في اتجاه واحد ، وبصورة لا توضح ديناميكية العملية الاتصالية؛ مما يلاحظ أن Wiener و Shannon اهتمّا بالجوانب الميكانيكية والتكنولوجية في العملية الاتصالية أكثر من الجوانب الإنسانية والتفاعلية التي تحدث فيها.¹

الشكل رقم (01): مخطط Shannon للاتصال

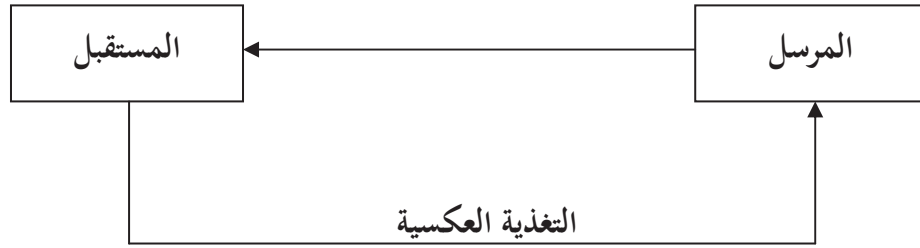


المصدر: Serge Moscovichi, **Psychologie sociale**, PUF fundamental, France, 7eme édition, 2000, p 417

* : السبرانية هي علم القيادة أو التحكم في الناس والآلات ودراسة آليات التواصل في كل منهما.

¹ : محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص ص 79-80.

الشكل رقم (02): مخطط Wiener للاتصال



المصدر.: Serge Moscovichi, *opcit*, p 417.

الفرع الثاني: نظرية الاتصال الجماهيري

انطلاقاً من أعمال Shannon و Wiener صاغ العالم الأمريكي Harold Lasswell نظرية ثانية في الاتصال حاول من خلالها تحليل الاتصال الجماهيري بمنهج علمي سنة 1948 ، انطلاقاً من طرحه لخمسة أسئلة:¹

أولاً: من المرسل؟ وهو الصحفي؛

ثانياً: ماذا يقول؟ ويقصد بها الرسالة؛

ثالثاً: بأيّ وسيلة؟ ويقصد بها القناة : التلفاز، الإذاعة؛

رابعاً: لمن؟ المستقبل وهو الجمهور؛

خامساً: بأيّ أثر؟ وهو الأثر الذي تتركه الرسالة على الجمهور؛

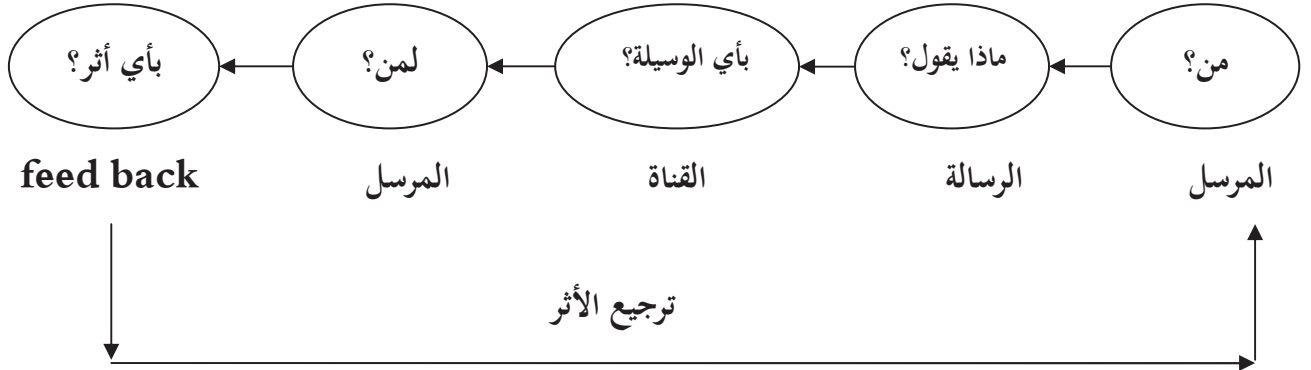
وقد توصل Lasswell إلى أن العملية الاتصالية وسيلة إقناع الجماهير وتوجيه الرأي العام وهذا من خلال الدعاية، وبعد أن وجد بعض الباحثين أن نموذج Lasswell مفيد رغم بساطته بدؤوا في تطويره منهم Braddock سنة 1958 حيث أضاف عنصرين آخرين لزيادة فاعلية الاتصال ويتمثلان في:

- أ- الظروف التي ترسل فيها الرسالة ؛
 - ب- الغرض الذي يستهدفه المرسل من هذه الرسالة؛
- ورغم هذا تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات أهمها:
- أنه شكل نمطي للنماذج الأولى للاتصال ؛

¹ : هنا حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003 ، ص77.

- يفترض أن الرسالة يكون دائما لها تأثير وبالتالي فالنموذج يأخذ صبغة المبالغة في التأثيرات المتوقعة؛
انتقد Lasswell كذلك لأنه حذف عنصر التغذية العكسية من العملية الاتصالية.

الشكل رقم (03): مخطط Lasswell للاتصال



المصدر: هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الفرع الثالث: نظرية مدرسة بالو التو (Palo Alto)

ظهرت بسان فرانسيسكو من روادها Beteson Haley, walz و Lawich, Don Jackson كانت فكرتهم ترفض بأن يكون نموذج شانون مناسباً للعلوم الاجتماعية نظراً لخصائصه التقنية، و حاولوا الوصول إلى نظرية أكثر عمومية إذ لا يمكن أن نعيش بلا اتصال و كل فرد يعيش على مجموعة من قواعد للسلوك يستعملها حتماً في اتصالاته سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا مهما كانت وسيلة الاتصال وكل رسالة تتضمن بعدان ظاهري و ضمني؛ و يمكن اعتبار هذه الفكرة صحيحة إلى حد ما باعتبار أن نموذج شانون نموذج تقني لا يستجيب لخصائص الاتصال الإنساني فالناس حين يتصلون فإنهم يؤثرون في بعضهم البعض و يتبادلون في نفس الوقت رموزاً كثيرة و يضيفون عليها خصائصهم الثقافية و النفسية و الوجدانية و هذا ما تخلو منه الاتصالات التي تركز على الجوانب التقنية فقط التي تتضمن عناصر المرسل و المرسل إليه و الوسيلة، بينما في الحالة الاتصالية يوجهها حسب أهدافه و ينتج الرموز و في أحيان كثيرة يصعب توقع توجه العملية الاتصالية بحيث تصبح لدينا احتمالات كثيرة بسبب تدخل جملة العوامل التي ذكرها في توجيه العملية الاتصالية بينما في نموذج شانون يكون مسار العملية الاتصالية مسارا آليا.¹

¹ : Alex Muccheilli, **Etude des Communications "Information, Communication Interne"**, Edition Armand Colin, 2 ieme édition, France, 2001, P143.

المطلب الثالث: عناصر وأنواع الاتصال

يعتبر الاتصال عن أهم شكل من أشكال التكامل بين الأفراد، فهو بمثابة آلية أساسية تسمح بربط مختلف العلاقات الإنسانية، فالاتصال هو عملية معقدة تربط بين مصادر المعلومات بواسطة قنوات اتصالية و مرسل و مستقبل أو أكثر والعلاقات بين الأشخاص تبدأ ثم تتطور و تنتهي بفضل هذه التبادلات المستمرة. و لتحقيق عملية الاتصال مهما كان شكلها ومهما بلغت درجة تعقدها فلا بد من وجود عناصر أساسية وضرورية تدمج فيها بينها.

الفرع الأول: عناصر الاتصال

حتى تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عناصر أساسية للحصول على اتصال ناجح و فعال، و هذه العناصر تتمثل فيما يلي:

- المرسل؛
- الرسالة؛
- التشويش؛
- قناة الاتصال؛
- المستقبل؛
- التغذية العكسية؛
- بيئة الاتصال.

فلكي تتم عملية الاتصال لابد من توافر هذه العناصر الأساسية، و فيما يلي توضيح مختصر لكل من هذه العناصر:¹

أولاً: المرسل

هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين، و تبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز أي تحويل الفكرة إلى الرسالة، فالمرسل هو ذلك الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر و يتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمر و الرغبة في مشاركة الآخرين لأفكاره، و قد دلت الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى و أن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناء على من هو المرسل؛

¹ : بوحنية قوي، الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 38-41.

و يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك و العمومية بينه و بين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، و بالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار و نوايا و معلومات العضو المرسل إلى شكل منظم، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة، و يشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها؛

- الترميز: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل كاستعمال اللغة و الرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل و فهم مضمون عملية الاتصال؛

ثانيا: الرسالة

و هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل و المستقبل، ومن أشكال الرموز: الكلمات، الحركات و الأصوات، الحروف و الأرقام... الخ، و تعني بشكل عام الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته؛ فالرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار و معلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، و الرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسليها و الذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال؛

ثالثا: التشويش

وهي كل ما من شأنه أن يعيق و يقلل من دقة و فاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من عناصر الاتصال، و على هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية أو التقنية؛

رابعا: قناة الاتصال

و هي الطريقة التي تسلكها أو تنتقل بها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر أي المرسل أو المستقبل، ولا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لابد من وسيلة لنقل هذه الرسالة، لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق أو الشفوي أو الكتابي؛

و ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، و لذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة التي ستحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل؛

خامسا: المستقبل

هو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة و التي يعمل المرسل على إيصالها إليه، و تعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الاتصال؛

- فك الرمز: يتطلب من المستقبل عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد يقوم المستقبل بتحليل و فهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها، لذلك كلما كان هناك تجانس و تماثل بين المرسل و المستقبل من حيث الخلفية الفكرية والحضارية و اتفاق على معاني الرموز، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من الطرفين؛

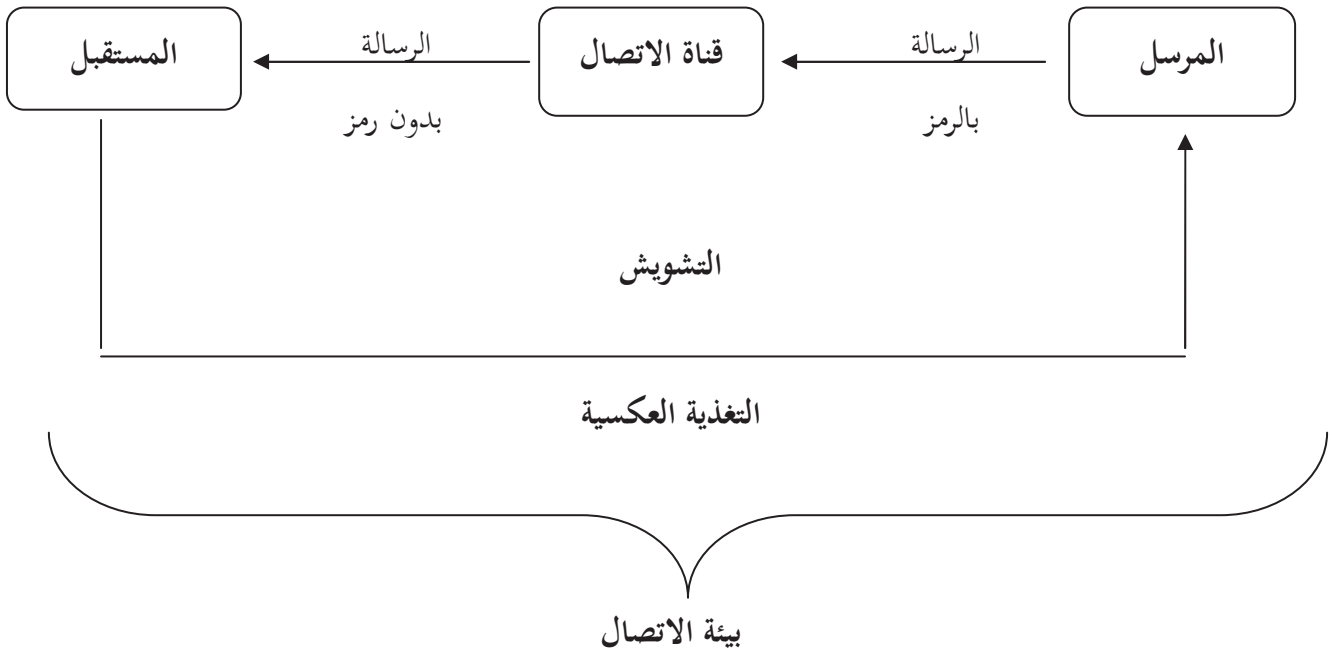
سادسا: التغذية العكسية

ونعني بها الاستجابة التي يقوم بها المستقبل وتمكن المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالته قد استقبلت وفهمت أم لا، و بعبارة أخرى فإن المستقبل بعد أن يحل الرموز ويفهم رسالة المرسل يصبح هو نفسه مرسل ويرسل معلومات إلى المصدر الأصلي، ومن هنا فإن عنصر التغذية العكسية عنصر حيوي و أساسي في عملية الاتصال، لأنها تمكن المصدر الأصلي من تقييم كيفية استقبال المستقبل لرسالته؛

سابعا: بيئة الاتصال

يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي و المادي الذي يحدث فيه الاتصال، و تشمل البيئة والتصورات والعلاقات بين المتصلين و كذلك خصائص المكان، و لا شك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال و مدى جودته، كما أن السياق الذي يتم فيه الاتصال يتطلب منا تحديد ما نقول وما نفعل فالحديث مع الوالدين يختلف عن الحديث مع الزملاء أو الأعراب... الخ.

الشكل رقم(04): عناصر الاتصال



المصدر: أحمد عبد الله الصباب و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزمية العلمية للنشر و التوزيع، ب ب ن، الطبعة الثالثة، 2010، ص 181.

الفرع الثاني: أنواع الاتصال

هناك نوعين من الاتصال و هما الاتصال الخارجي و الاتصال الداخلي سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى الاتصال الخارجي، أما الاتصال الداخلي فسنعود إليه لاحقاً كونه يمثل محور دراستنا.

الاتصال الخارجي:

يعرف الاتصال الخارجي على أنه : "بناء علاقة ثقة الجمهور بالمنظمة والمحافظة عليها ، فكل منظمة في المجتمع لا يمكنها القيام بأعمالها على أكمل وجه، ما لم تكن هناك ثقة متبادلة مع جمهوره".¹

ويتمثل في كافة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو من العامة من الناس وخارج المنظمة، ويمكن أن يأخذ هذا الاتصال صيغ و أشكال مختلفة نظراً لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بهم المنظمة، حيث تمتد عملية الاتصال من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات

¹: شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 15.

العلاقة بطبيعة عمل المنظمة، و هذه الاتصالات تمثل في حقيقتها صيغة معقدة في التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الكلية العامة أو البيئة الخاصة، والتي ترسم للمنظمة حدود الفرص التسويقية التي تتاح لها للدخول إلى أسواق أو مواقع بيعية جديدة، فضلا عما تفرضه تلك البيئة من تهديدات خطيرة قد تؤدي إلى إنهاء أو فشل البرامج التي تضعها المنظمة، وعليه فإن الاتصالات الخارجية مثل القوة الكبيرة التي تمتلكها المنظمة في تكيف مكانتها وقوتها مع ما تفرضه البيئة ضمن شروط ومؤثرات تنافسية مختلفة تفرضها على خطط وبرامج واستراتيجيات المنظمة؛ والاتصال الخارجي يأخذ أشكال وأنواع وصور مختلفة وهي: العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة، الإشهار في الإعلام، الملصقات..... والغرض إنجاح عملية الاتصال الخارجي فإنها بحاجة إلى دعم جماعي وإسناد من قبل العاملين في المنظمة و بمختلف مستوياتها التنظيمية، فالغرض تحقيق الاستجابة لحاجات وطلبات الزبائن مثلا، فإنه يتوجب العمل بالشكل والوقت والمكان المناسب، إذ أن التعقيد الحاصل في حياة المواطن اليومية أصبحت من السعة بمكان يتعذر عليه الاستجابة إلى كافة عمليات الاتصال الحاصلة معه، وبالتالي فإن الاتصال الناجح للمنظمة هو الذي ينجم عنه تحقيق صفقة بيع أو شراء ناجحة، أو استجابة دقيقة لحاجات أو رغبات مستقبلية للمتعاملين معها من أفراد وأسواق.¹

المبحث الثاني: مفهوم، أهداف و أبعاد الاتصال الداخلي

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الاتصال مع العملاء، و الاتصال مع الزملاء و يعتبر الاتصال عملية رئيسية و ضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة وتشكل المنظمة حقلًا جيدًا لدراسة الاتصال، فكثيرا من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، ويعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية و حيوية و مستمرة بحيث ألا تتوقف عند مرحلة معينة و إنما تستمر طوال حياة المنظمة وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم و التعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي و انحصرت في زوايا أو في جوانب محددة، و بالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد و شامل للاتصال الداخلي و من بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

¹ : تامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 47-48.

تعريف **Dr Murphy**: " إن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، و إن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المنظمة في أعمالهم و كل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل".¹

تعرف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي: "الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف إلى تشجيع: سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها".²

كما يعرف الاتصال الداخلي أنه: "تبادل المعلومات داخل المنظمة لتنظيم الأعمال الإدارية و إقامة العلاقات وطيدة بين مختلف العاملين فيها، و تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعددة".³

و يعرف أيضا: عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنظمة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات.⁴

ومن هذه التعاريف نستنتج بأن الاتصال الداخلي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها و يعمل على ازدهارها و بالتالي ضمان حياته و فعاليته في المنظمة، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنظمة.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي

تعمل سياسة الاتصال على تسهيل الفهم، المواجهة، التنقل و التماسك ولذلك فإن للاتصال أهداف وأغراض عدة، تتمثل فيما يلي:⁵

¹ : Nicole d'Almeida, Thierry Libeart, **La communication interne dans l'entreprise**, édition Dunod, France, 4ème édition, 2004, p 24.

² : Michel Mettelart, **Histoire des théories de communication**, édition La Découverte, France, 2004, P36.

³ : فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، 2004، ص 175 .

⁴ : بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁵ : راوية حسين، إدارة أعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 223-224.

أولاً: تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات

ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة، وبدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد اللذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل أجزاء المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة؛

ثانياً: المشاركة في المعلومات

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على: توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف؛

أ- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم؛

ب- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم؛

ثالثاً: اتخاذ القرارات

يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل، تنفيذ القرارات، و تقييم نتائجها؛

رابعاً: التعبير عن المشاعر الوجدانية

يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية و التعبير عن سعادتهم، أحزانهم و مخاوفهم و ثقتهم في الآخرين، ويمثل الاتصال جزءاً هاماً من عمل المدير حيث يتصل هذا الأخير بكل أفراد المنظمة، في جميع المستويات الإدارية وترجع أهمية الاتصال للمدير لأن كل جوانب و أنشطة العمل مثل التدريب وتقييم الأداء تتم من خلال الاتصال؛

كما يهدف الاتصال أيضاً إلى:

أ- تحسيس الموظفين برهانات المنظمة؛

ب- خلق هوية للمنظمة وثقافة مشتركة؛

ت- بيع المنظمة للمستخدمين.

المطلب الثالث: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي

يمكن النظر إلى الاتصالات الداخلية من حيث أبعادها الرئيسية إلى الاتصالات الرسمية و التي تشمل الاتصالات الصاعدة، النازلة و الأفقية و أخرى غير رسمية.

الفرع الأول: الاتصالات الرسمية

وهو نوع من الاتصالات التي تحدث في المنظمة والذي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، وعن طريق التسلسل التنظيمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية و التقارير المختلفة ، وتعرف الاتصالات الرسمية على أنها: الاتصالات الذي تتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المنظمة وأثناء حدوثها تتبع قنوات وطرق و أساليب محددة من قبل البناء التنظيم الرسم و تشمل الاتصالات الرسمية كل الاتجاهات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، كما أنها تعتمد على وسائل رسمية (مكتوبة، شفوية، غير اللفظية)...، فهذه عملية وأسلوب تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الدنيا إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا؛ و تتوقف الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المنظمة وجمهور المتعاملين معها من الأفراد ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواته ووسائله واضحة و معروفة لجميع الأعضاء الذين يتبعون هذا التنظيم أو الموجودين داخل إطار هذه المنظمة، وتكون هذه الطرق لها أهمية وفعالية في نقل المعلومات، كما يجب على أصحاب مراكز الاتصال أن يدركوا أهمية أدوارهم في عمل نقل المطالب والتعليمات الخاصة أو المعلومات كما يجب اخذ جميع التدابير لمنع تعطيل الاتصال في حالة غياب المركز الاتصالي مثلا بتعيين بديل له؛

الاتصالات الرسمية تتم حسب تخطيط السلطة المسؤولة حيث لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك، إضافة إلى أن خطوط الاتصال واتجاهاته لا بد أن تتفق مع العوامل الإنسانية الموجودة داخل المنظمة وأن يقتنع جميع الأعضاء به حتى لا يحدث اختلاف أو وقوع العداة بين العاملين والذي يؤدي إلى تعطيل الاتصال؛

فالاتصالات الرسمية تكون مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المنظمة ووجود هذا القبول أو عدم وجوده يعتمد على العوامل الإنسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المنظمة مثل وجود التفاهم والولاء أو العداة و المعارضة كما أن كبر حجم المنظمة يؤدي أيضا إلى زيادة الحاجة للقيام بالاتصالات الرسمية للمنظمة.¹

¹ : عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص ص 194-194.

منه نستنتج أن الاتصالات الرسمية " تمثل أحد العناصر الرئيسية في التنظيم الرسمي باعتبارها عملية تنسيق بين العوامل المتباينة وبين الجهود المختلفة التي يضطلع بها المشاركون من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبدونها لا يمكن أن يتحقق التعاون، كما أنها العنصر الجوهرية الذي يمكن أن ترد إليه مشاكل الكفاية"¹.

هناك ثلاثة قنوات للاتصالات الرسمية و تتمثل في:

أولاً: الاتصال النازل

ويعد هذا النوع الاتصالي من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشاراً في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المنظمة وسياساتها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:²

أ- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين؛

ب- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة؛

ت- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها؛

ث- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية ولا بد أن تعطى له الأهمية لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر؛

ومن خلال هذا النوع من الاتصال نستطيع تحديد نوع الإدارة السائدة إن كانت إدارة ديمقراطية أو تعسفية وهو بهذا ينقل لنا صورة المسؤول الأول إلى باقي وحدات التنظيم، فإن كان يتصف بالعنف أو التعسف فإن هذا يولد شعوراً بالخوف لدى العاملين أو محاولة عدم الاحتكاك به وهذا ما يؤثر على الاتصالات الصاعدة الأمر الذي يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة ويزداد عن هذا نتائج سيئة؛

فالاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن

العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة ويث فيهم الشعور بالتكامل في الأعمال إذن الدور الذي يلعبه

الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون؛

¹ : علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص ص 265-266.

² : محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 105.

إلا أنه في كثير من المنظمات على اختلاف أعمالها غالباً ما يكون الاتصال فيها إلى الأسفل قليلاً وغير كافٍ ودقيق الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل الاتصال وفي بعض الأحيان فشل العمل كله كما أن مثل هذا الوضع بالنسبة للمعلومات والاتصال هو أيضاً غير كافٍ من الناحية الإنسانية ومن ناحية وجود العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأفراد في المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم؛ لهذا يمكن القول بأن على المدير أن يكون مسلحاً بالمعلومات قبل أن يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، كذلك وضع خطط للاتصال التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات فالمدير الناجح هو الذي يحاول أن يشاطر عامله المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها؛ وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداماً في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات والملصقات والمطبوعات والرسائل إلى البيوت وأفلام التدريب والتقارير السنوية... الخ، وعلى الرغم من أن هذه الوسائل قليلة الاستعمال إلا أنها تعد قنوات مهمة للاتصال الهابط.¹

ثانياً: الاتصال الصاعد

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم، وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى بما يتدرج لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة؛ ويقتصر الاتصال الصاعد في المنظمة الصناعية على تقديم التقارير والمراسلات المتعلقة بالعمل والشكاوي الشخصية وهو ما يجعل العامل غير متمكن على تنمية قدراته ودوافعه وتحقيق الرضا عن العمل، ويجد ذلك تفسيره في فشل الاتصال العمودي على تحقيق طموحات العمل بحكم التأثيرات السلبية وصعوبة وصول البيانات إلى وجهتها وبخاصة المعلومات التي يريد العمال إرسالها إلى أعلى المستويات، بحيث يتم منعها أو تشويهها نتيجة تواجد التشويش في عدة مواقع في هذه السلم؛

والملاحظة أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين فهناك بعض المديرين من يتبنى سياسة الباب المفتوح، لكن هذه السياسة نجدها غير ممكنة في الحياة

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 63-66.

العملية إلا إذا تخلى المدير عن جزء من مسؤوليته الأساسية في اتخاذ القرارات رسم السياسات... الخ، كما أن الموظف البسيط ليست بيده أي سلطة لا يستطيع مواجهة المسؤول الأول أو المدير لأن سير العمل ليس على ما ينبغي أو أن قراراته وأوامره متعسفة؛

وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرت على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاية المنظمة.¹ ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي:²

أ- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل؛

ب- تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال؛

ت- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين؛

ث- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى؛

ج- طلب توضيحات و استفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.

وكما هو الحال في الاتصال النازل فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاة المعلومات التي تمر من خلالها، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا؛ ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد، الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه و التقارير والمذكرات المكتوبة والهاتف... الخ، وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.³

ثالثا: الاتصال الأفقي

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.⁴

¹ : عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال " الوظائف والممارسات الإدارية ، "الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص 316.

² : عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 183.

³ : علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 65.

⁴ : محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 11.

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان وخصوصاً عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل لأن الاتصال بين إدارات المنظمة الواحدة يعد ضرورياً لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة والمتنوعة؛

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضرورياً وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار و مناقشتها بين الأفراد بعضهم بعض حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثاراً للعديد من المشكلات ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم... بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل.¹ بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضاً أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ إليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية وخاصة في المنظمات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر القوة ومن جهة أخرى يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات الصداقة قوية بين العمال داخل المنظمة وخارجها، وكما يرى "هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات الاتصالات (الإنسانية السليمة) مع مراعاة شرطين:²

أ- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤولة قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى؛

ب- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية.

ويمكن أن نقول بأن من سمات الاتصال الأفقي أن العلاقات غير الرسمية تغطي أو تلعب دور بارز فيه، خاصة بين العمال الذين يشغلون نفس المناصب أو على مستوى تنظيمي واحد (متساوي) فهو بذلك يكون أقرب للاتصال غير الرسمي، إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء بعضهم البعض؛

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

² : احمد الخطيب، الإدارة الحديثة "نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص 32.

ويلاحظ البعض أنه نظرا للعوائق والقيود المرتبطة بتقسيم العمل وسيادة الأمور الإجرائية في المنظمات الانتقالية، فإن ذلك قد حال دون فعالية وعدم نجاحته في تحقيق السرعة المطلوبة.¹

الفرع الثاني: الاتصال غير الرسمي

يوجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المنظمة اتصال غير رسمي لا علاقة لها بالإدارة وينشئ في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقة شخصية فهو يمثل كل العلاقات التي تخرج من الطابع الرسمي في التنظيم، أي أنها لا يخضع لاتجاهات محددة كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي وهذا النوع من الاتصال يحدث كغيره من الاتصالات في المنظمات وبين الأفراد في جوانب الحياة المختلفة أو خلال التنظيمات غير الرسمية ويطلق عليها هذا الاسم لأنها تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال وفي معظم الأحيان يكون من خلال مراكز عفوية و غير مختصة، و يكون بصورة علنية أو سرية ذلك حسب الأحوال و الأمور التي يتحدث عنها، وهو في معظم الأحيان يحدث إلى جانب الاتصال الرسمي المتبع داخل المنظمات والذي يساعد على حدوثه كون المنظمة تضم عوامل اجتماعية ونفسية التي ينتج عنها أنواعا مختلفة من التفاعل والتعامل؛

الاتصال غير الرسمي يشير إلى التفاعل اللفظي بين المشاركين ويتطلب محدثا أو مرسلا للحديث وحديثا أو مضمونا للاتصال ومستقبلا للحديث، ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المنظمة الواحدة وهو مكمل لدور الاتصال الرسمي كما أنه يخترق الخطوط والقنوات الرسمية وهو معقد ويتغير باستمرار ومن خلاله تتم الاتصالات الشخصية (الحقائق والآراء، الشكوك والإشاعات) التي تتم من خلال القنوات الرسمية فقد يستخدم هذا الاتصال غير الرسمي للتشويش على الإدارة و تستغل لأغراض شخصية لذا يجب على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (رسمي وغير رسمي) بإتقان ومهارة إذا رغب في رؤية عمله وقد تم إنجازها؛

فالاتصال غير الرسمي هو جزء من واقع الحياة في المنظمات ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليه حيث يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية ويكمل الاتصال الرسمي، لأن إمكانية التحدث في اللقاءات غير الرسمية كبيرة جدا وتعطي النتائج بصورة سريعة لحد كبير، وذلك في مستويات الإدارة العليا التي لها الصلاحيات والقوة في التأثير.²

حيث يقوم بعضهم بتذكير البعض في الموضوعات التي مر عليها وقت طويل وأرسلت فيها عدة رسائل دون جدوى، فمن الأسباب التي تدعوا إلى تطور هذا النوع من الاتصال هو عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات وتبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المنظمة؛

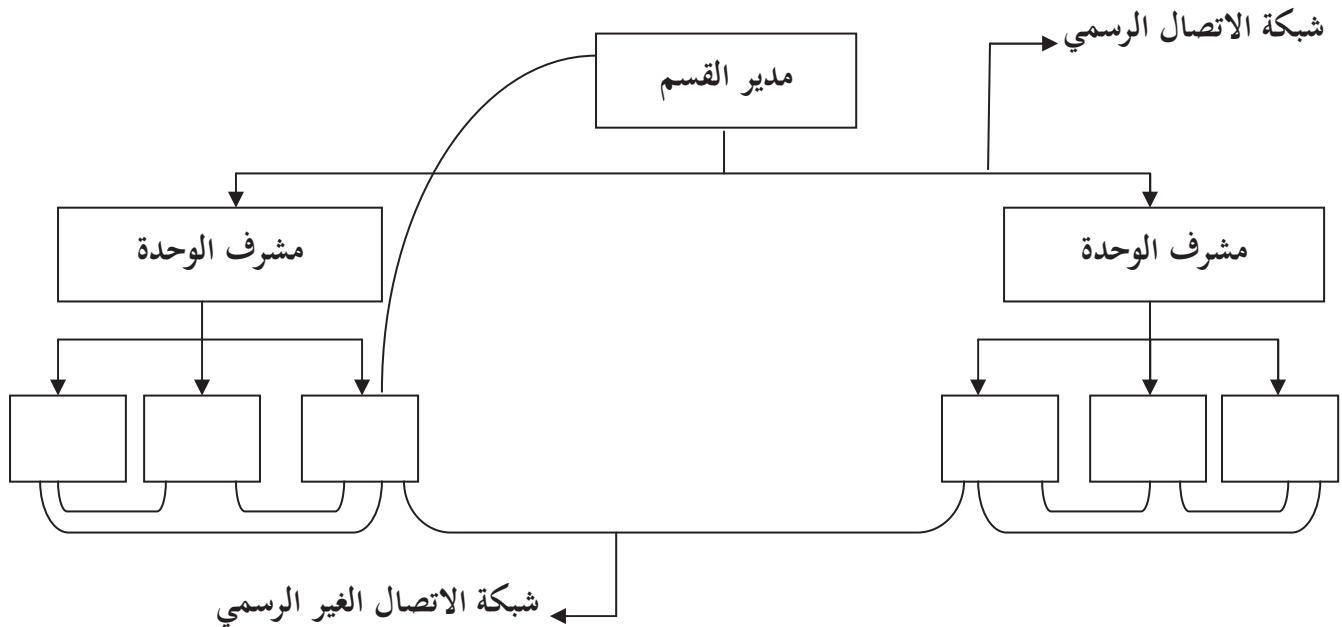
¹ : عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

² : عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

كما قد تلحق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبحت مصدرا ثابتا للإشاعات والأقاويل و يتطلب الأمر من المديرين الحذر و اليقظة و الاستماع إلى ما يدور ويقال و اطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة و الإصغاء إليهم هذا النوع يتكون من شبكة اتصال واسعة جدا نظم الكثير من المصادر، و في بعض الأحيان من الصعب معرفة حدوده في مثل هذا الوضع يتوجب على الإدارة و القائمين عليها معرفة هذا النوع من الاتصال والقائمين عليها بهدف التوجه إليها و استغلالها في عملية نقل المعلومات الصحيحة و لكي يتعد أو يقلل من أثارها الضارة، فمحتوى المعلومات التي ينقلها بالغة الأهمية للمنظمة ككل لهذا تعتمد الكثير من المنظمات على الطرق غير الرسمية للحصول على المعلومات التي تعتمد عليها لاتخاذ القرارات وفي بعض الأحيان يتم هذا النوع من الاتصال داخل المنظمة دون الاهتمام في الإطار الرسمي للاتصال، مثلما يحدث في حالة إرسال شكاوي أو مطالب أو المعلومات إلى المدير العام أو المسؤول الأعلى دون اعتبار للمستويات المسؤولة الأخرى وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفق دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة؛

و الاتصال غير الرسمي تحصل على اتجاهاتها الأساسية من الجماعات التي تتواجد في المنظمة وهو الذي يتكون منها البناء الاجتماع للمنظمة، من هنا تأتي أهمية الاتصال غير الرسمي وضرورة وجودها في المنظمات التي يتطور فيها ولاء الموظفين إلى الجماعات الصغيرة التي ينتمون إليها.¹

الشكل رقم (05): الاتصال الرسمي و الاتصال الغير الرسمي



المصدر: صباح حميد علي، غازي أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

¹ : معن محمد عياصرة، مروان محمد ابن احمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 170-172.

المبحث الثالث: وسائل، شبكات ومعوقات الاتصال الداخلي

بعد التطرق لمفهوم الاتصال الداخلي وكذا أهميته و أبعاده ، وفي إطار إعطاء صورة واضحة عن عملية الاتصال الداخلي سيتم التطرق في هذا المبحث إلى وسائل و شبكات الاتصال الداخلي مركزين على عوائقه.

المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي

تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل المنظمة من خلال عدة وسائل و كل منظمة تختار الوسيلة التي تفيدها من جهة و التي لا تكون مكلفة من جهة أخرى، و قد صنفنا وسائل الاتصال الداخلي إلى نوعين: الوسائل الكلاسيكية والوسائل الحديثة للاتصال الداخلي:

الفرع الأول: الوسائل الكلاسيكية للاتصال الداخلي

تمثل الوسائل الكلاسيكية للاتصال الداخلي في الوسائل التي تستعملها جميع المنظمات و المتداولة فيها ومن

بينها:

أولاً: الوسائل الشفوية

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

أ- التعليمات والأوامر: تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية

الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما؛

ب- الاستشارة: قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المنظمة، و ربما تكون هذه المشاكل مادية

أو اجتماعية أو فنية ويجب على المنظمة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة في حل

هذه الأنواع ومن ثم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل أو خارج المنظمة ويقوم الاستشاري بمعرفة

المشكل وجميع المعلومات حوله ثم توجيه العامل أو المسؤول الذي حدث له المشكل وذلك بإصدار توصيات

ويجب أن تقابل هذه الأخيرة بالإصغاء الفعال؛

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

ت- المقابلات : نقصد بالمقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيض الضغوطات النفسية في العمل وتبادل

المعلومات وجها لوجه و يجب الأخذ بعين الاعتبار تعاليم الوجه قصد الفهم الجيد؛

ث- الاجتماعات و المؤتمرات :هي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها

الأفراد ويتبادلون الأفكار و الآراء و المعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت

داخل المنظمة في ضوء الخطة الموضوعة و كذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات إحدى صور

الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم؛

ثانيا: الوسائل المكتوبة

وتتمثل في:¹

أ- المجالات: ومن بين أهم المجالات الموجودة في المنظمة نجد المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس

إدارة المنظمة و الأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية؛

ب- التعليمات والأوامر المكتوبة: وقد تأخذ أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي كذلك

في صورة قرارات إدارية؛

ت- التقارير: حيث يتم من خلالها تبادل المعاني و الأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب،

مثال على ذلك تقارير المبيعات والتقارير التحليلية؛

ث- الاقتراحات والشكاوى المكتوبة: وتقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل

الوظيفي إلى أعلاه و يتم استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات أو عن طريق

تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا أو عن طريق اللجان الفرعية أو

الدائمة، وتلعب هذه الوسيلة دورا هاما في المنظمة من خلال إحساس العاملين بالمشاركة في تحقيق أهداف

المنظمة والشعور بأهمية دورهم و أفكارهم فيها؛

ثالثا: وسائل الاتصال السمعية البصرية

ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر للمستقبل و ما قد تقع عليه عينه من صور وأفلام ورسوم بيانية ، و تتمثل الفائدة

من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى و سهولة نقله ومن بين أهم هذه الوسائل نجد:²

¹: حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 283.

²: فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 118.

أ- **الهاتف:** يعتبر قناة اتصال غير مباشر بين المرسل و المستقبل عند مزاولة عملية الاتصال، ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية حيث تساعد تعابير الوجه على تفهم أكثر للرسالة.

ب- **الجريدة الضوئية:** عبارة عن لوح تنشر فيه المعلومات، يوضع في غالب الأحيان عند مدخل المؤسسة ويسمح بنشر كل المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤسسة في أوانها؛

ت- **فيلم المنظمة:** الهدف من فيلم المنظمة هو التعريف بالمنظمة أو البعض من جوانبها، فيستطيع أن يعالج معلومات في ميادين مختلفة: ففي الميدان الاقتصادي، يستطيع الفيلم أن يعلن عن النتائج المحققة من قبل المنظمة، يشرح الإستراتيجية والكفاءات التي تحتوي عليها.

الفرع الثاني: الوسائل الحديثة للاتصال الداخلي

تتيح تكنولوجيا الاتصال تشكيلة متنوعة من الوسائل التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي للمنظمة مثل: شبكات التبادل، الاتصال الداخلي 0.2، برمجية إدارة العلاقة مع المتعاونين:

أولاً: شبكات التبادل

تتمثل شبكات التبادل في الانترنت و هو من المصطلحات شائعة الاستخدام على مدار السنوات القليلة الماضية خاصة مع بداية التسعينات من القرن الماضي، والانترنت عبارة عن شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من الشبكات المرتبطة ببعضها البعض والتي تربط مختلف بلدان العالم ويعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات، ومن بين شبكات الانترنت: الانترنت و الاكسترنترنت:¹

أ- **الانترانت:** هناك من يسميها الشبكة الداخلية أو الشبكات الشخصية الفعلية، شبكة الإنترانت هي تطبيق فعلي لشبكة الإنترنت ولكن داخل المنظمة وتتميز بأنها تعطي مظهراً منتظماً لقواعد بيانات العملاء، وملفات الاتصال، ومعلومات المنتجات مما يعني أنها أسهل استخداماً من قبل الموظفين فتطبيقها مثلاً لأنظمة البريد الإلكتروني تساهم في توفير النفقات بالمقارنة مع البريد العادي والنفقات قد تكون مالا، جهداً، وقتاً، واستخدامها لنفس تطبيقات الإنترنت لا يعني بأي حال من الأحوال بأنها مفتوحة لأشخاص خارج نطاق المنظمة، بل قد تكون مفصولة كلياً عن الشبكة العالمية أو تكون مرتبطة بها ولكن من خلال إضافة مميزات "حماية" يسمح بدخول الأشخاص المصرح بذلك ويمنع الآخرين والتصريح قد يكون بكلمة سرية أو ببطاقات

¹: Fadila Said Mahmouche, **Communiquer efficacement en interne**, El dar Othmania Édition et Distribution, Algérie, 2011, p p 170-171.

ذكية تستخدم التشفير للولوج إلى الشبكة الداخلية فيمكن بالتالي ولوج الموظفين إلى الشبكة العنكبوتية فيستفيدوا من المعلومات الموجودة بالإنترنت العالمية والمعلومات المحلية بالمنظمة في نفس الوقت؛

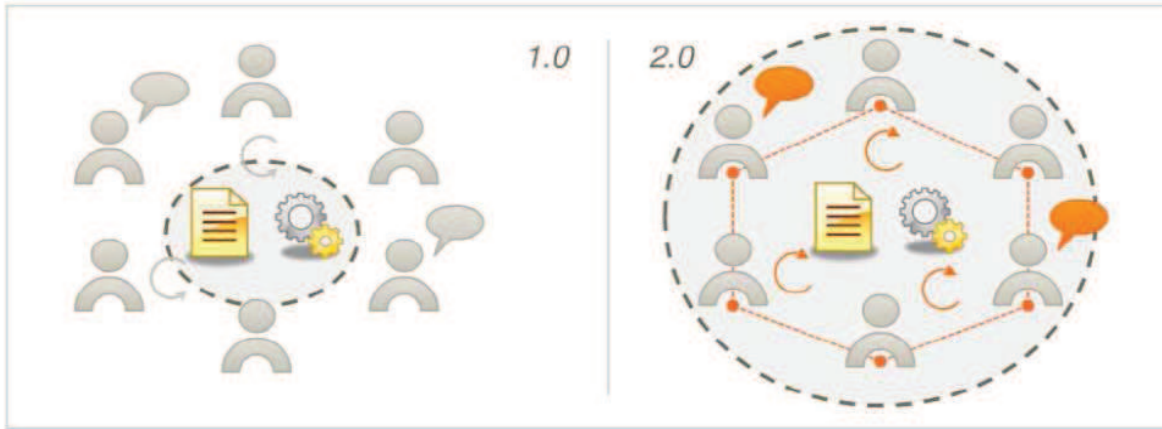
ب- **الاكسترنيت**: شبكات الإكسترنات هي تطبيق يربط بين شبكات الإنترنت التي تربطها شراكة من نوع ما (تعليم، تجارة، تسويق، ...). فهي الشبكة المكوّنة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي إن شبكة الإكسترنات هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل منظمة.

ثانيا: الاتصال الداخلي 0.2

مع ظهور شبكة الانترنت مكنت الاتصال الداخلي من إيجاد وسائل جديدة لإيصال المعلومات بطريقة فعالة وذلك بالاعتماد على الويب 0.1 "عبارة عن خدمة من خدمات الانترنت" و سمي أيضا بالشبكة التقليدية وهو موقع ثابت غير تفاعلي يركز على توزيع المعلومات نادرا ما يتم تحديثها، فهي مواقع للقراءة فقط، كانت تستعمله المنظمة لتقديم ما تريده من المعلومات و يستطيع العمال الاطلاع عليها و تنزيلها فقط؛

بعد نشر المعلومات عبر الويب 0.1 بدأ التفكير في كيفية التبادل هذه المعلومات، فإثرى هذا ظهر الويب 0.2 سنة 2004 في محاضرة للتعبير عن مفهوم جديد للشبكة العالمية حيث تطور مفهوم الويب 0.1 إلى الويب 0.2 من مصدر للمعلومات إلى مصنع للمعلومات التفاعلية، من خلال المجتمعات الافتراضية والخدمات المستضافة التي وفرت قدر عالي من التفاعلية مع المستخدم حيث أصبح المستخدم هو من يصنع المواقع ويضيف ويعدل ويعلق بسهولة من خلال أنظمة إدارة المحتوى، كما تتيح مشاركة الملفات مع الآخرين، إذن الويب 0.2 أدخل تقنيات حديثة للاتصال الداخلي 0.2 فساعد ذلك في تسهيل الاتصال بين العمال و ذلك في زيادة التعاون و التفاعل فيما بينهم، كما سهل إمكانية الولوج إلى المواقع و استخدامها و المشاركة فيها عن طريق تبادل و نشر المعلومات بين الموظفين.

الشكل رقم(06): الانتقال من الاتصال الداخلي 0.1 إلى الاتصال الداخلي 0.2:



المصدر: Catherine Daar, **Communication 2.0 une nouvelle ère**, Publier: Mars 2012,pp 64-65,08/04/2014, 18:00, www.communication.com.

من بين أهم تطبيقات التي يوفرها الاتصال الداخلي 0.2 نجد:

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

- الشبكات العامة الأكثر شعبية مثل Facebook؛
- الشبكات المهنية والتجارية مثل LinkedIn, Viadeo " تسمح بتبادل المعلومات مع المتخصصين في القطاع، أي متابعة التطورات المتعلقة بمهنة في القطاع"؛
- الشبكات الاجتماعية العمودية مثل Webcaviste.com, Pesst.pro " هي منصة تبادل المهنيين فيما يخص الإبداع، التسويق، الاتصالات..."؛

ب- **المدونات les blogues:** تعتبر المدونة عنصر أساسي في تشكيل الرأي العام على الخدمة أو المنتج أو الأعمال التجارية؛

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

ث- منتديات الحوار **forum de discussion**: وهي عبارة عن مساحة لطرح المواضيع و مناقشتها والوصول إلى النتائج و الحلول، وكذلك نشر الأخبار والإطلاع على آخر التطورات و المستجدات في المنظمة.

المطلب الثاني: شبكات الاتصال الداخلي

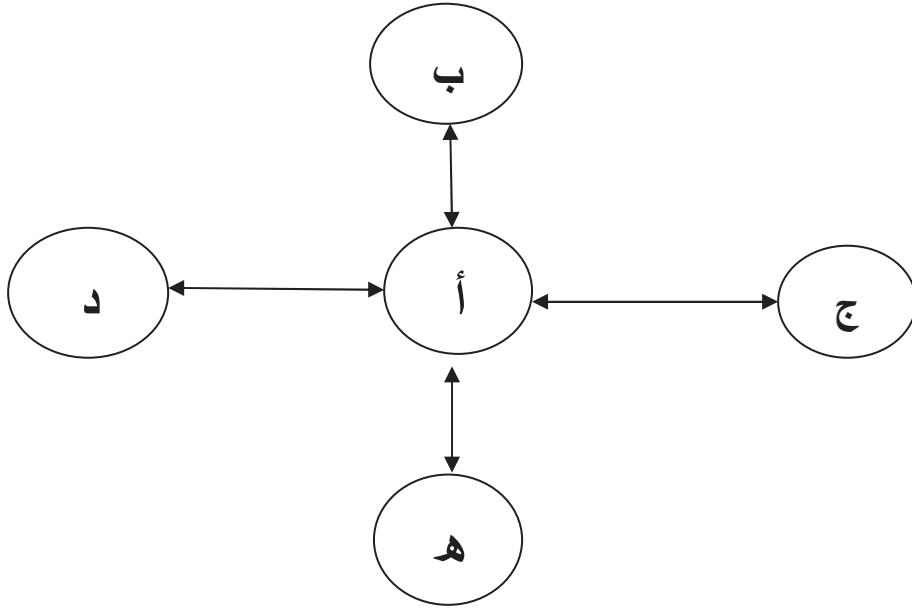
تمثل شبكة الاتصال مجموعة من الأفراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة و الطارئة، و تخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات وأيضاً تخدم الهيكل التنظيمي، كما تخدم أيضاً نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على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

الفرع الأول: شبكة اتصال العجلة (الاتصال المركزي)

يتمحور الاتصال وتتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصالحم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور أي المدير كما يوضحه الشكل التالي:¹

¹ : خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 128.

الشكل رقم(07): شبكة اتصال العجلة (اتصال المركزي):

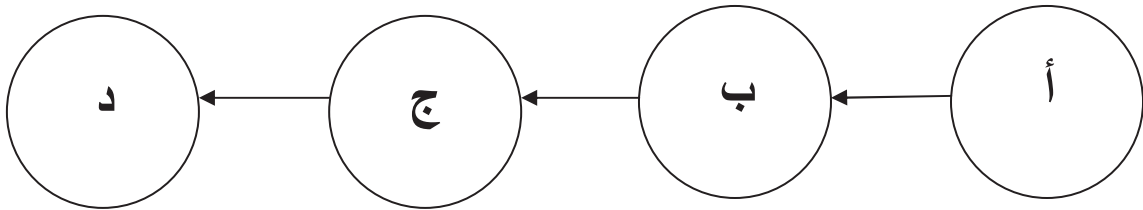


المصدر: خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 128.

الفرع الثاني: شبكة اتصال السلسلة

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

الشكل رقم(08): شبكة اتصال بالسلسلة



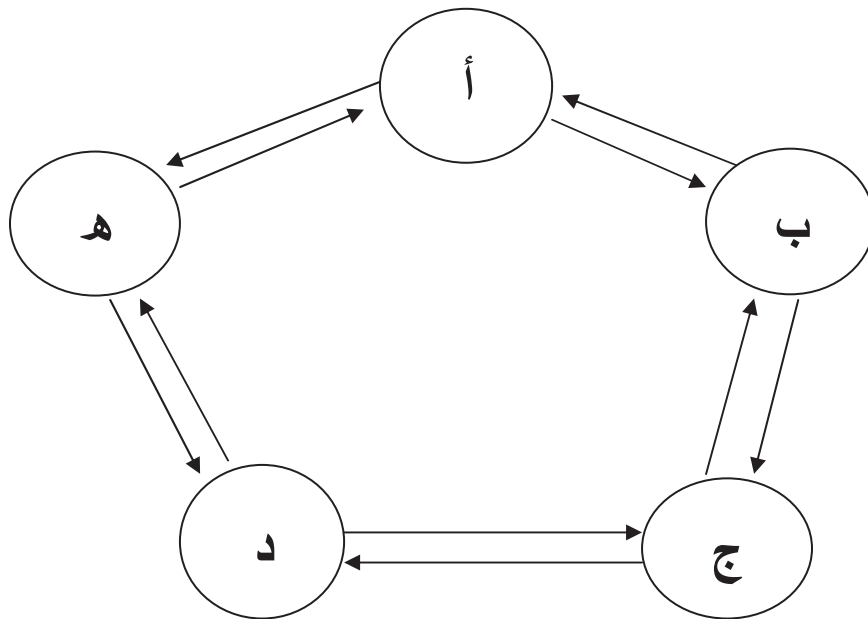
المصدر: مرجع نفسه، ص 24.

¹ : ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة " دراسة نظرية و تطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص24.

الفرع الثالث: شبكة الاتصال الدائري

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام أو الكامل إذ يستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا، والشكل التالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم(09): شبكة الاتصال الدائري



المصدر: مرجع نفسه، ص 59.

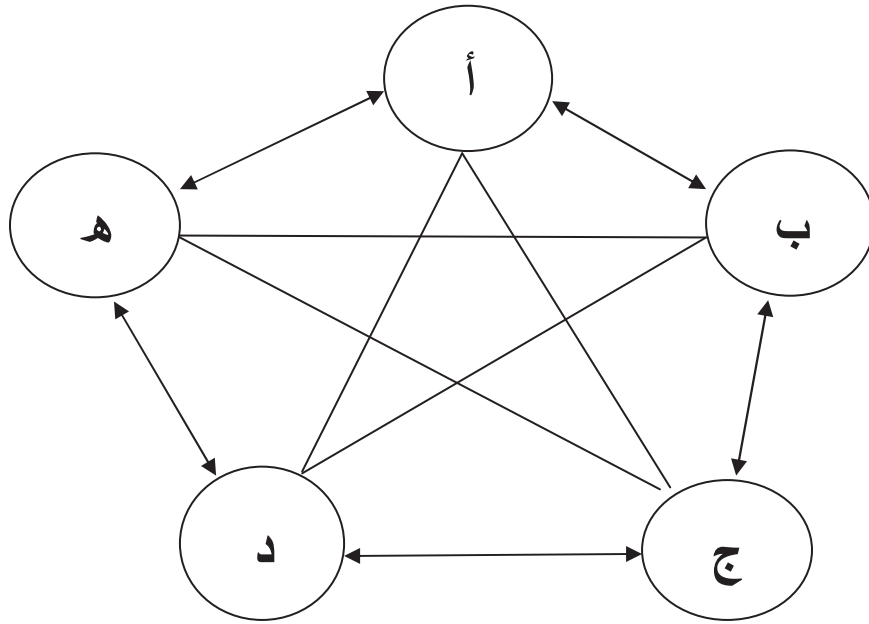
الفرع الرابع: شبكة الاتصال النجمي

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر أنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، و لذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة و أكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الاتصالات الأخرى.²

¹ : صالح خليل أبو أصعب، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 59.

² : سعيد ياسين العامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار الفكر، ب ب ن، 2000، ص 210.

الشكل رقم(10): شبكة الاتصال النجمي

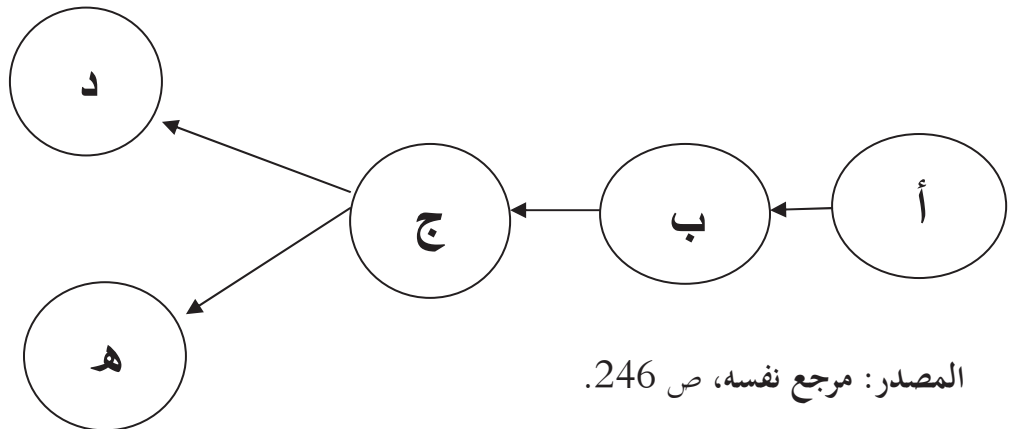


المصدر: سعيد ياسين العامر ، مرجع سبق ذكره، ص210.

الفرع الخامس: الشبكة الاتصال على شكل y (العنقودي)

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل و ينسق مع مساعده (أ) ثم مساعده (ب) و الذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين.¹

الشكل رقم(11): شبكة الاتصال على شكل y



المصدر: مرجع نفسه، ص 246.

¹ : محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص 249.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب فيه على الرغم من اتفاق علماء الإدارة و الإعلام على أهمية معوقات الاتصال وخطورة تأثيرها على تبادل الأفكار والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من مجال إلى مجال آخر ومن بيئة لأخرى، وكذلك تختلف تصنيفات وتقسيمات تلك المعوقات من مكان لآخر حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات، ولأن معوقات الاتصال تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها ، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصالات مما يترتب عليه زيادة الفارق في إنتاجية المنظمة و تبديد الوقت والجهد فيما لا طائل منه وبالتالي يؤدي إلى بطء الداء وتدني مستواه.

والمعوقات هي " : مجموعة من العوامل التي تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية والتوقيت و الكم الهائل من المعلومات.¹

الفرع الأول: المعوقات الإدارية

تعمل الإدارة على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة ، وهي في سبيل ذلك تزاوّل مجموعة من الأنشطة و الممارسات الإدارية مثل : التخطيط و التنظيم و المتابعة والرقابة واتخاذ القرارات ، فالإدارة عبارة عن عملية صناعية مستمرة تتسم بالديناميكية والحركة حيث التفاعل والتداخل والتكامل بين أنشطتها المختلفة في صورة ما يعرف بالإدارة المتكاملة معتمدة في ذلك على جمع البيانات ودراسة المتغيرات والظروف المحيطة وتحليلها وتغيير المسارات حسب المواقف الإدارية من خلال العلاقات التداخلية بين السياسات و الأنشطة المتباعدة و تأثير كل منها على الأخرى، ولذا كلما كانت هناك وسائل مناسبة تهدف إلى التوصل لنظام متكامل يخدم أهداف المنظمة ويعكس تحليل ردود الفعل على كافة المستويات كلما حقق الاتصال أهدافه بالأجهزة التي ينفذ فيها على أعلى مستوى.²

¹ : زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 228.

² : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 433.

الفرع الثاني: معوقات الاتصال الخاصة بالعمل

يواجه الاتصال العديد من المعوقات الخاصة بالعمل ومن هذه المعوقات هي:¹

أولاً: معوقات الاتصال الخاصة بطبيعة العمل : ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- أ- تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها؛
- ب- عدم تحديد الأهداف بدقة؛
- ت- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية؛
- ث- سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة؛
- ج- عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك ؛
- ح- عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل؛
- خ- عدم الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة كالمعدات والطرق والأساليب المتطورة لتسهيل الأداء وإتمامه بكفاءة عالية؛
- د- عدم تنمية قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء؛
- ذ- عدم تشجيع التغذية المرتدة للمعلومات لإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وإعطاء وجهة النظر فيما يرتبط بطبيعة العمل؛

ثانياً: المعوقات الخاصة بالجانب البيئي للعمل : وهي متمثلة في النقاط التالية:

- أ- عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم؛
- ب- عدم ملائمة درجة الحرارة؛
- ت- عدم ملائمة الإضاءة؛
- ث- عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترات الراحة؛

ثالثاً: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل : ومن أهمها:

- أ- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- ب- عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العلمية؛

¹ : طلعت منصور، سيكولوجية الإتصال ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت ، 2003 ، ص ص 90-91.

ت- عدم تنمية مهارات و قدرات الأفراد؛

ث- انعدام التنسيق بين جهود الأفراد؛

ج- المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظراته للآخرين ومشاعره نحوهم؛

ح- المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد؛

خ- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء؛

د- لمشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية وأثرها في انسياب المعلومات؛

رابعاً: معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل : ومن بين هذه المعوقات:

أ- عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئتهم لذلك؛

ب- زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين حيث تمثل الفروق الثقافية بيئة مناسبة لسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛

ت- صعوبة اللغة المستخدمة: فإذا كانت اللغة المستخدمة في الاتصال بسيطة وسهلة فإنها تساهم في نجاح عملية الاتصال؛

خامساً: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل

أ- قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين؛

ب- عدم الإحساس بالانتماء لجماعة العمل؛

ت- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل التنظيمية أو الفنية ؛

ث- اختلاف الاهتمامات الشخصية للعاملين؛

ج- عدم إدراك الكثير من المؤثرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الأفراد من خوف وتعصب وإحساس بالظلم ، مما قد يؤدي إلى تشويه المعلومات .

الفرع الثالث : معوقات الاتصال الخاصة بالعاملين

بعد معرفة معوقات الاتصال الخاصة بالعمل يمكننا تحديد أهم معوقات الاتصال الخاصة بالعاملين في النقاط التالية:¹

أ- إهمال أهمية العنصر البشري؛

¹: محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن أحمد، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 9 .

- ب- عدم إدراك دوافع المرسل؛
- ت- المشكلات الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستقبل؛
- ث- اختلاف القول عن الفعل؛
- ج- عدم فهم الرسالة المعطاة؛
- ح- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة؛
- خ- الفروق الفردية: اختلاف الناس في رغباتهم و ميولاتهم وقدراتهم يجعل هناك تبايناً في إدراك الرسالة وفهمها؛
- د- معوقات نفسية: من خلال درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوس، فالرئيس الذي يضيق من اتصالات مرؤوسيه يجعلهم يحجمون عن تزويده بالمعلومات؛
- ذ- الإفراط في الاتصال: قد يكون الاتصال عبء على المتصل ويفوق طاقته الاستيعابية؛
- ر- التحريف: هو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة صعوداً و هبوطاً؛
- ز- التصفية: هي عملية التحكم في إخراج وتوفير المعلومات أو حبسها عن من يطلبها، فالمعلومات تساوي القوة لأن من يمتلكها يمتلك سلطة المعرفة ولتجنب ذلك يجب توفير عامل الثقة بالمنظمات؛
- س- زيادة التحميل: هي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات لحد الإغراق؛
- ش- إضفاء الصفة غير الشخصية على التعامل: يؤدي افتقار الاتصالات الإدارية لعنصر التخصيص إلى شعور الأفراد بالتباعد بسبب زيادة التعاملات الرسمية، لذلك يفضل بعض الأفراد الاتصال الشخصي اللفظي لأنه يشعرهم بشخصيتهم وأهميتهم ويزيد من شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة.

الفرع الرابع: معوقات الاتصال المتعلقة بكفاءة وخبرات من يقوم بالعمل

تتمثل في:¹

- أولاً: معوقات شخصية: ويقصد بتنا مجموعة المؤشرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل من عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسياً مثل تباين الإدراك، وضعف الثقة بين الأفراد وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض؛
- ثانياً: القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث: يقوم الفرد باستيفاء كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المحتوى، ولكنه يفشل في استخدام حركاته وصورته بصورة تضمن وصول الحديث للمستهدفين وإدراكهم له، كذلك

¹ : حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 77.

المبالغة في الاتصال حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضوع الواحد عدة مرات مما يفقد عملية الاتصال أهميتها وتأثيرها في كلا الحالتين؛

ثالثاً: حداثة العمل بالأجهزة التي يعمل فيها الفرد : إن خبرات وكفاءة العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحداثة أو قدم العمل بالأجهزة من حيث أن العاملين حديثي العهد بالعمل لديهم خبرات قليلة مقارنة بالقدامى .

الفرع خامس: المعوقات الخاصة بوسائل وأدوات الاتصال

إن وسائل الاتصال تختلف من حيث مكوناتها ومزاياها وعيوبها بما يحدد درجة الكفاءة فيها من خلال ارتباطها بمدى تحقيق أهداف الاتصال والحصول على التغذية العكسية لعملية الاتصال لأن الاعتماد على وسيلة غير محققة للهدف إنما يعد من معوقات الاتصال.¹

الفرع سادس: المعوقات التنظيمية والذاتية

تتمثل المعوقات التنظيمية والذاتية فيما يلي:²

أولاً: المعوقات التنظيمية

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وأهدافها وسياساتها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام والواجبات طبقاً لطبيعة نشاط المنظمة ومن بينها:

أ- انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي؛

ب- الاعتماد الزائد على اللجان؛

ت- افتقار إدارة المعلومات؛

ث- الحجم الكبير للمنظمة؛

ج- لتخصص؛

ح- عدم وضوح سياسة الاتصال؛

خ- تعدد المستويات الإدارية؛

¹ : عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة "منحى نظامي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 321.

² :عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع أعلاه، ص 322.

ثانيا: المعوقات الذاتية

هي مجموعة من المؤشرات تعزى إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتؤثر سلبا أو إيجاباً ومن بينها:

أ- تباين الإدراك؛

ب- الاتجاهات السلبية؛

ت- التعصب للأفكار والآراء؛

ث- تخطي القيادات الإدارية؛

ج- عدم الرغبة في الاتصال؛

ح- الانطواء؛

خ- الميل إلى العمل الفردي؛

د- قصور مهارات الاتصال.

خلاصة

حاولنا التطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال بالإضافة إلى نماذج الاتصال، فمهما يكن من أمر إن العملية الاتصالية في المنظمة تتحكم فيها عوامل متعددة وأحيانا مفاجئة للمسيرين وتشابك في كثير من الأحيان في إطار معقد من العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتعطي المنظمة نموذجا اتصاليا يميزها عن غيرها من المنظمات. يساهم الاتصال الداخلي بأنواعه وأشكاله ووسائله المستخدمة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة، وتوضيح وسائل وبرامج تنفيذها، ونشر صورة جيدة للمنظمة لدى عمالها أو المتعاملين معها من الخارج، أو التخطيط القصير من أجل توفير وإعلام الأفراد بكل ما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم وزيادة رضاهم.

الفصل الثاني

عموميات حول

الرضا الوظيفي

تمهيد

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

وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه، ومن خلال هذا الفصل سوف نعالج رضا العاملين أو ما يطلق عليه الرضا الوظيفي في ثلاثة مباحث رئيسية حيث نتناول:

- ماهية الرضا الوظيفي؛
- طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه؛
- الاتصال الداخلي وإشكالية خلق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعمل الفرد داخل المنظمة بين "جماعة العمل"^{*} والتي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية لهذا الفرد تعطى صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به، والرضا هذا هو ناتج مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته، ونظرا لأهمية هذا العنصر قام العديد من الباحثين بإجراء العديد من الدراسات التي من خلالها يمكن معرفة العوامل التي تؤدي إلى رضا الفرد وبالتالي إلى زيادة ربحية المنظمة، ولهذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي وكذا النماذج والنظريات المفسرة للرضا.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعمام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمنية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

تعرف هوبيك (Hoppeck): الرضا الوظيفي هو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي

تجعل الفرد يقول بصدق إني راض عن وظيفتي؛

تعريف فروم (Vroom):** فيري أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها في نتائج ذات قيم

إيجابية أي أن الرضا عبارة ترادف التكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.¹

*: جماعة العمل هي مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة.

** Vroom: عالم نفس و فيلسوف، ولد سنة 1900 في ألمانيا و توفي سنة 1980، و من أشهر كتبه التحليل النفسي.

¹: محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص15.

كما يعرفه شنييدر وسيندر : على أنه التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها.¹

أما لوك (Lock)*: فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي برغم من وجود بعض العوامل التي تقف حاجز لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام و لكن لأسباب مختلفة.²

أما روبينز (Robbins)**: فيرى أن الرضا الوظيفي يعني رضا الموظفين تماما مثل رضا الزبائن ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم، بمعنى أن الفرد الذي يكون راض عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راضي، ويضيف روبينز أن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد بما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يتخلى عليه.³

كما يرى لولر (Louler): أن حصول الفرد على المزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثير ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل، من خلال طرحه لنموذجه الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد وعمله ترتبط بالأبعاد الثلاث التالية:

– مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل؛

¹ : علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، 2002، ص29.

* Lock : كاتب- خبير اقتصادي- مدير الأبحاث، ولد سنة 1906 في ألمانيا توفي سنة 1945، رائد في تحليل المواقف، من أشهر كتبه: اقتصاديات التاجر. ²: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص169.

** Robbins: أستاذ في جامعة London School of Economics - مدير في صحيفة Financial times ، من أشهر كتبه: مبادئ الاقتصاد. ³: نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضاة -ولاية المسيلة-"، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012، ص 62.

- نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد؛

- مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه.¹

هرزبرج (Herzberg)*: أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا.²

ميدل ميست وهيت (Middle mist & Hitt)**: فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية و التي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين، وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.³

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن السياسات الأفراد، وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (العامل أو الموظف) تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية، كما يعتبر أيضا القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء؛

¹: سعيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص5.

* **Herzberg**، كاتب-أستاذ-عالم نفس، ولد سنة 1898 في الولايات المتحدة الأمريكية توفي سنة 1984، تحصل على دكتوراه في علم النفس وإدارة الأعمال، ومن أشهر كتبه: نظريات الاحتياجات والدوافع.

²: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص195.

** **Middle mist & Hitt**، اشتهر لدراساتهم لسلوك التنظيمي، الاتصالات في المنظمة و الإدارة.

³: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص354.

كما يجب أن يكون الرضا شامل أي أن يمس جميع أطراف التي تؤدي إلى الرضا فيجب أن يكون رضاهم عن الحوافز المادية وهو ما تناولته الإدارة العلمية، وكذلك الاهتمام بالعوامل التي تكون بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم كتحمل المسؤولية وتوفير فرص الترقية... الخ.¹

من خلال تعريفنا للرضا الوظيفي يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها تتمثل في:²

أولاً: تعدد المفاهيم وطرق القياس

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم ونظراتهم للرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود إنفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي؛

ثانياً: النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي كموضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة؛

ثالثاً: الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات؛

¹ : فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 220.

² : عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، مكة المكرمة السعودية، 2007، ص 44-45.

رابعاً: الرضا الوظيفي حالة من القناعة

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية* في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته؛

خامساً: للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات؛

سادساً: رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

إن العنصر البشري البيئة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات على اختلافها، فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنظمة مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعية ويعطل مسيرتها، وإذا كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية إلا أنها قد تعجز أحياناً عن الحصول على الموارد البشرية الراجعة في العمل والإنتاج أو على الحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكامنة.¹

ومن المسلم به أيضاً، أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياس ومدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تبنيتها المنظمة عندما تقوم برفع أجور

* الفاعلية: هي التسيير الفعال والرشد للموارد والإمكانات لتحقيق الأهداف.

¹ : مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 357.

عمالها أو بتطبيق برنامج المكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمنظمات التي يعملون بها والانتقال إلى منظمات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي؛

وقد ذكر "ليكارث"^{*} أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.¹

كما أن دراسة الرضا يسهل على الإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي تؤدي إلى ازدياد الإنتاجية وتحقيق للعامل المنفعة، وإن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء.²

إن اهتمام المنظمات يجب أن ينصب على إعداد قوة عمل راضية لأن من شأن ذلك أن يقوم الأفراد العاملين بأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وستكون ذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.³

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تفضل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثير رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.⁴

ويتضح من خلال هذا أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة، فيجب على المنظمة الاهتمام بسلوك عمالها ونظراً لعدم وجود سلوك موحد بين الأفراد فهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

* ليكارث: صاحب أسلوب قياس السلوكيات والتفصيلات مستعملة في الاختبارات النفسية.

¹: عيسوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترايبى بوجمعة ببشار،

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2010، ص 50.

²: سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 160.

³: الهيني خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 276.

⁴: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2001، ص 210.

المطلب الثالث: النظريات ونماذج الرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من الباحثين، واعتمدت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي، وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة من أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة، وما زالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة، وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث إلى ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن أهم هذه النظريات:

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية (التقليدية) للرضا الوظيفي

تفسر هذه النظريات دوافع الفرد نحو العمل على أنها دوافع اقتصادية قائمة على أساس الأجر الذي هو الدافع الذي يدفع الأفراد للقيام بعمل ما ويجعلهم راضين، كما أن هذه النظريات تفترض أن الإنتاجية العالية للفرد تقترن بأجر أعلى، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

كان تأثر الفكر الإداري إلى حد كبير بحركة الإدارة العلمية وكان الاهتمام المسيطر آنذاك يدور حول الكيفية التي تكون بها التنظيمات أكثر نجاعة وفعالية، والتركيز على كيفية تحسين ورفع الإنتاج، ولقد بدأت حركة الإدارة العلمية مع بداية القرن الماضي مع المهندس فريدريك تايلور الذي حاول الحصول على إنتاجية عالية رابطة الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج، معتبراً إياه الحافز الأساسي الذي يدفع الإنسان إلى العمل، مؤكداً على أهمية المكافأة المادية باعتبارها الحوافز المثالية والوحيدة التي تدفع العمال لزيادة الإنتاج، فقد رأى تايلور أن العمال كلما زاد إنتاجيتهم كلما زاد رضاهم؛

ومن خلال ذلك يتضح أن نظرية الإدارة العلمية أكدت على أن الحوافز المادية هي من أهم ما يحقق الرضا الوظيفي للعمال، ومن ثم سعت هذه النظرية إلى تنمية أساليب وإجراءات العمل بناءً على دراسات الحركة والوقت، وذلك باستخدام مكافآت تشجيعية لإرضاء العمال من أجل زيادة الإنتاج، كما أكد تايلور أن الأجر هو الوسيلة الحيدة التي يمكنها إرضاء العامل وجعله أكثر تحفيزاً للعمل.¹

¹ نيبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة، مصر، الطبعة الثانية، 2000، ص 85.

ثانيا: نظرية (X) ونظرية (Y) لدوغلاس مايكريجور* (Dogulas Magregor)

حيث مضمون هاتين النظريتين هو:¹

أ- تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

- إن معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك؛
 - إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب؛
 - إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد؛
- ب- أما النظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

- إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف؛
 - إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط؛
 - إن معظم الناس مبدعون في العمل؛
- وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمرا طبيعيا وذاتيا وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعني بالنسبة لهم، وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في بحوث السلوك المتعلقة بالعمل.
- وفي الأخير يمكن القول أنه لا توجد نظرية واحدة لتفسير جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة.

الفرع الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية

إن اكتشاف الجانب الإنساني للإدارة كان وليد تطورات مجال الفكر الإداري وفي أعقاب مراحل زمنية طويلة لم يكن فيها العنصر الإنساني مذكورا في فترة الاتجاه الكلاسيكي، ثم بدأ الاتجاه السلوكي في النمو، حيث أصبح العامل الأساسي في تحديد كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو العنصر الإنساني.

* دوغلاس مايكريجو: هو من ابتكر نظرية X وY لتحديد وتحليل سلوك وخصائص المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة، تقوم كل من النظريتين على مجموعة من الافتراضات عن الإنسان والحوافز التي تدفع الإنسان للعمل وسلوك القيادة اتجاه العاملين.

¹: صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصالات للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص176.

أولاً: نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (Maslow Hierarchical Needs)

قام عالم النفس أبرهام ماسلو* (A-Maslow) عام (1943-1954) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفيزيولوجية** ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة، والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفيزيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقى الفرد على درجات سلم الحاجات ليشتبع الحاجات تبعاً لتسلسلها ؛ وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:¹

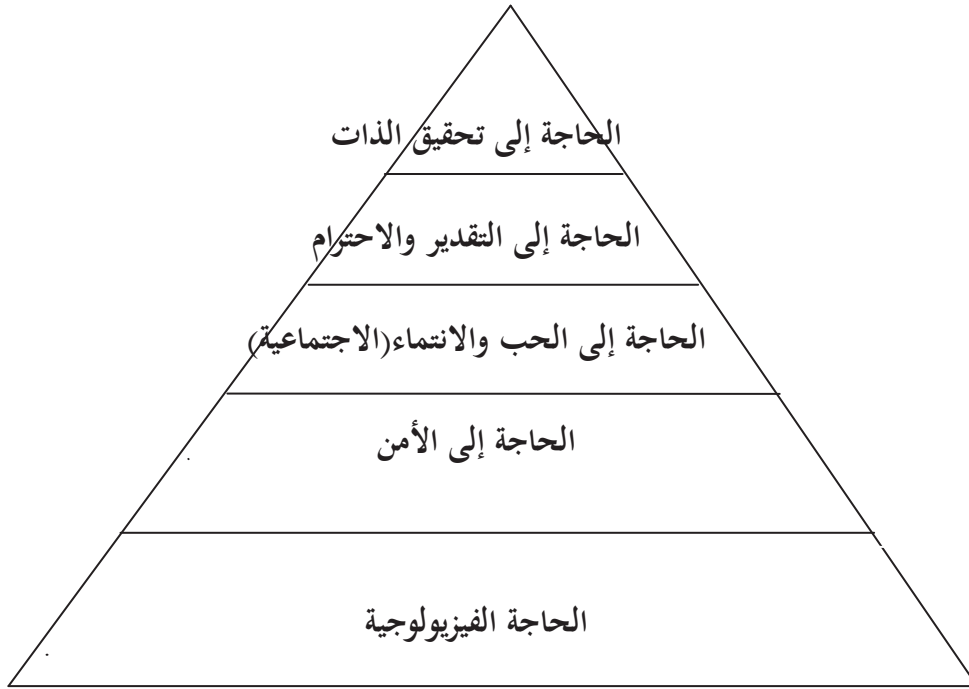
- أ- **الحاجات الأساسية (Physiology needs)** وتسمى أحياناً الفيزيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية؛
- ب- **الحاجة إلى الأمن والضمان (Safety Needs)** وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق؛
- ت- **الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء (Belonging Needs)** وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعبارة عن الحاجات الأولية؛
- ث- **الحاجة إلى الاحترام (Esteem Needs)** كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة؛
- ج- **الحاجة إلى تحقيق الذات (Self-Actualization Needs)** وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغب الفرد بها في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.

* أبرهام ماسلو: قام بترتيب الحاجات الإنسانية وفق هرم بحسب حاجتها للإشباع.

** **الحاجات الفيزيولوجية** هي الحاجات التي تتعلق بالحفاظ على الجسم باعتباره كياناً عضوياً حيوياً ومن أمثلة هذه الحاجات الحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والدفء..

¹ : راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 113 .

شكل رقم(12): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



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

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات حسب أولويتها لذلك الفرد، كما أننا نستطيع القول بأن ماسلو قد أعطي مفهومًا عامًا عن الدوافع الخاصة بالإنسان البشرية ساعد على لفت الانتباه إلى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية الأمر الذي حدا ببعض الباحثين إلى استخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي من هذا المنطق.¹

ثانياً: نظرية ذات العاملين لهيزبيرج (Herzberg two factor theory)

قام هينزبيرج وزملائه سنة 1959 بدراسة شاملة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في بعض المنظمات الأمريكية، حيث أوضحوا أن هناك عوامل للرضا يطلق عليها "العوامل الدافعة"^{*} وأن هناك عوامل عدم الرضا الوظيفي يطلق عليها "العوامل الصحية"^{**}، ويرى هينزبيرج أن توافر هذه العوامل في حد ذاتها لن تؤدي إلى حدوث الرضا عن

¹: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص 70.

* العوامل الدافعة (الحافزة): وتشمل التقدير، فرص الترقى، تحمل المسؤولية، فتح المجال لتحقيق الإنجازات.

** العوامل الصحية (الأساسية): وتشمل الاستقرار الوظيفي، عدالة نظم المنظمة، المنزلة المناسبة، الدخل المادي الكافي، ظروف العمل... الخ

العمل ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا عن العمل، وبصفة عامة فإن الرضا يتحقق عندما يتوفر الحد المعقول والمناسب من العوامل الصحية والعوامل الدافعية معاً، ووفقاً لنظرية ذات العاملين فإن العوامل الدافعية تدفع الفرد إلى العمل، وأما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون العامل فقط ولا تقوده إلى العمل، ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هينزييرج أهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات.¹

ثالثاً: نظرية الإنجاز (Achievement Theory)

أوضح ماكلياند أن هناك ثلاث حالات رئيسية غير متسلسلة يسعى الأفراد لإتباعها وهذه الحاجات تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني وهي:²

أ- الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement) وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك مجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر لنجاح، وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة؛

أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهنة فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة للإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في مستوى الحاجة إلى الانتماء؛

ب- الحاجة إلى القوة (Need For Power) القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير French and Raven إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي:

1- قوة منح المكافأة: وهي القدرة على مكافأة الآخرين؛

¹: محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 291.

²: مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 156.

2- القوة القسرية: وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم؛

3- القوة الشرعية: وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين؛

4- قوة الإعجاب: وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة؛

5- قوة الخبرة الفنية: وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين؛

ت- الحاجة إلى الانتماء (Need for Affiliation) وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل؛

ومن الانتقادات التي واجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز متجاهل بذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون دافعة للفرد في أدائه لعمله.

رابعاً: نظرية الدرفير (Alderfer Theory)

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، فقد بذل العديد من العلماء جهوداً للحد من عيوب نظرية ماسلو، وكان من أوائل هؤلاء العلماء الدرفير الذي اقترح استبدال مستوى حاجات ماسلو من خمسة إلى ثلاث مستويات وعرفت نظريته بالرمز (E.R.G)* والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:¹

أ- حاجة الوجود: وهي التي يتم إشباعها بواسطة الماء، الغذاء والأجور وظروف العمل وتمثل الحاجات الفيزيولوجية والأمن عند ماسلو؛

ب- حاجة الارتباط: ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو؛

ت- حاجة النمو: تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تمثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

* ERG: تمثل الحروف الثلاثة الأولى للكلمات التالية: Existence, Relatedness, Growth بمعنى الوجود، الارتباط، النمو.

¹: صالح محمد محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص463.

الفرع الثالث: نظريات الاتجاهات الحديثة

بعد معرفة أهمية العامل في المنظمة وما مدى تأثره بعوامل مختلفة زاد الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر في الوقت الحالي الركيزة الأساسية في المنظمة هذا ما أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة وهذا ما سنتطرق إليه في النظريات التالية:

أولاً: نظرية عدالة العائد (Equity Theory)

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه؛ وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (stacyl adams) عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها "المدخلات" في عمله إلى العوائد "المخرجات" التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة و بنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة و تساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.¹

ثانياً: نظرية التوقع

قدم فروم (Vroom) نظرية التوقع التي تقوم على افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير" والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.²

ثالثاً: نظرية التعزيز وتدعيم السلوك (Reinforcement Theory)

ومن أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكنر (Skinner) محور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة، ونرى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر، ومن جهة نظر سكنر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززاً لفرد قد يكون غير ذلك لفرد آخر.³

¹: محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005، ص 309.

²: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، الطبعة السابعة، 2002، ص 154.

³ العميان محمود، مرجع سبق ذكره، الطبعة الثالثة، ص 297-298.

المبحث الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه

نظراً للدور الذي يلعبه العنصر البشري باعتباره العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط المنظمة وأن أي تصرف أو سلوك لهذا العامل يؤدي إلى التأثير على نتائج المنظمة لذا سنتطرق في هذا المبحث الطرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على العاملين، وكذا البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

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

الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ومستوي إنتاج الموظف؛

الفرع الثاني: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها، ولقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظراً لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي، ومن أهم المقاييس شائعة الاستعمال ما يلي:

أولاً: طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة أو أسلوب الأحداث الحرجة)

وتنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي فريدريك هيرزبيرغ (Fredrik Herzberg) وآخرين فقد أجروا قياساً للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتعتمد هذه الطريقة على أن

¹: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص235.

يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها إيجاباً أو سلباً ومن أهم ما توصلت له هذه الطريقة اكتشاف عوامل يؤدي وجودها إيجاباً إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره لدى العاملين، ولا يؤدي غيابها سلباً إلى الاستياء أو عدم الرضا، وأطلق عليها لاحقاً بالعوامل الدافعة أو المحفزة، وبالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي وأطلق عليها بالعوامل الوقائية* أو المحافظة.¹

ثانياً: المقاييس الرئيسية أو الاستبانات ذات المقاييس المقننة

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس الآتية:²

أ- الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI) Job Descriptive Index

وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، العلاقة مع الزملاء وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة لكلمات أو جمل قصيرة، وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة وقيمة بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب؛

ب- إستبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الأفراد على مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، الكفاءة، الإشراف) أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جداً إلى غير راضي جداً؛

* **العوامل الوقائية:** وهي العلاقات مع الرئيس وزملاء وظروف العمل المادية، الراتب، المركز ويؤدي عدم توافر هذه العوامل إلى حالة إستياء ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل.

¹: سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 107.

²: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 198.

ت- مقياس الرضا عن الأجر (PSQ) Pay Satisfaction Questionnaire

وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات؛

ثالثا: طريقة المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة)

وتتضمن هذه الطريقة مقابلة الأفراد بصفة شخصية، ووجها لوجه لسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم، و غالبا ما يفصح الأفراد فيها عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقا من استخدام قوائم الاستقصاء و يمكن الحصول فيها عن معلومات أكثر دقة، و لنجاح مثل هذه المقابلات يتطلب الأمر أن يشعر فيها العاملون بجرية الكلام و إن توفر لهم الإدارة الحماية لهم وتأكيد حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات و ذلك خوفا من إحجامهم عن الإفصاح عن آرائهم و مشاعرهم الحقيقية.¹

رابعا: الملاحظة الشخصية

تعتمد هذه الطريقة عن ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل و تتصف هذه الطريقة بالمرونة أثناء العمل في جمع المعلومات، ولكن يعيها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين؛ بعد عرض الطرق المختلفة لقياس الرضا الوظيفي يتضح لنا أن لكل طريقة مزاياها و عيوبها و على المنظمة التي ترغب في إجراء البحث أو الباحث أن يفاضل فيما بين هذه الطرق من حيث:

- أ- ملاءمتها لمجتمع البحث و مفردات العينة التي يرغب باختيارها؛
- ب- التسهيلات و الإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة؛
- ت- نقاط القوة و الضعف التي تنطوي عليها كل طريقة؛
- ث- درجة الدقة المطلوبة و نسبة الخطأ المسموح به،
- ج- و كذلك طبيعة المؤشرات التي يسعى الباحث للوصول إليها، و هل هي مؤشرات كمية أو نوعية.²

¹: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص200.

²: شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص115.

المطلب الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:¹

الفرع الأول: برامج صيانة القوى العاملة

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز؛

الفرع الثاني: برامج تحسين بيئة وظروف العمل

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- أ- تهئية مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث...الخ؛
- ب- معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة...إلخ؛
- ت- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف الجدران؛
- ث- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي؛

الفرع الثالث: برامج الرفاهية الاجتماعية

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة و وسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل و يجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين و أن تكون مستمرة؛

الفرع الرابع: برنامج الأمن و السلامة المهنية

تكون هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

أولاً: تجزئة العمل : دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و خطورة أداء كل منها؛

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار فنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص274.

ثانيا: تحديد مصدر الخطر: بناء على نتائج خطوة " تجزئة العمل " يمكننا معرفة و تحديد مصادر الخطر و التي إما أن تكون:

أ- بيئة العمل المادية و ظروفها؛

ب- بيئة العمل النفسية و الاجتماعية؛

ت- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه؛

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

أ- فئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيين كالجروح بأنواعها، الحروق... إلخ، ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية... إلخ؛

ب- فئة أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المدرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمامات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستحمام... إلخ؛

رابعا: تدريب العاملين: ويتم تدريب العاملين على النحو التالي:

أ- زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل؛

ب- تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن؛

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

ث- شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها؛

خامسا: سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن؛

سادسا: المتابعة والتفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها؛

الفرع الخامس: برامج الرعاية الصحية

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزام الصحي على المنظمة لتلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف

المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى؛

الفرع سادس: برامج فرق العمل المدارة ذاتيا

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية؛

الفرع السابع: برامج حلقات الجودة

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

- أ- تحسين الروح المعنوية للعاملين؛
- ب- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين؛
- ت- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة؛

الفرع الثامن: برامج الجودة الشاملة

لقد إنتشرت في المنظمات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري مثل غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء... إلخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها: الثقافة التنظيمية، التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، النمط القيادي... إلخ

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على عدم الرضا

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من العلوم التي نالت اهتماما مشتركا ما بين علوم الإدارة و العلوم الإنسانية في سعي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ولذا تباينت نتائج الدراسات في تحديد تلك

العوامل، لكنها تدور حول محاور أساسية إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية لرضا، حيث يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على رضا أفراد عن مهنتهم إلى مجموعات هي كالتالي :

الفرع الأول: عوامل ذاتية

وهي عوامل خاصة بالفرد وتمثل فيما يلي:¹

أولاً: حاجات الفرد: إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل؛

ثانياً: اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل ويقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة والابتكار وإتقان العمل؛

ثالثاً: الشعور باحترام الذات: إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها تؤدي إلى رضاه عن العمل؛

رابعاً: خصائص شخصية الفرد و ظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني، وكذلك الاستقرار النفسي والعاطفي والظروف المعيشية الجيدة وهذا كله ينعكس على الرضا عن العمل والقدرة على التكيف مع ظروفه.

الفرع الثاني: عوامل مرتبطة بالوظيفة

وهي العوامل التي تؤثر على الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها وهذه العوامل هي:

أولاً: الأجر النقدي: يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملائمة العوائد بشقيها المادي والمعنوي للمجهود الذي بذله في وظيفته، وعلى مدى فورية العائد وملائمة توقيته، ولعل من أهم هذه العوائد الأجر النقدي.²

¹: صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص 210 .

²: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 277.

ثانياً: الحوافز المادية: ويطلق عليها أيضاً اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة كون الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل أي أن تقديمها غير مرتبط بمستوي أداء معين، وهي تقدم لجميع العاملين وتشبع هذه الحوافز حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وهذا يؤدي إلى زيادتهم للرضا عن العمل.¹

ثالثاً: الأمن الوظيفي: وهو مجموعات الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتوثيق ولائهم، فاطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل؛

رابعاً: فرص الترقية: تسير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى فروم (vroom, 1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل.²

خامساً: العلاقات مع الآخرين: لاشك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دوراً هاماً في مدى تعلقه بوظيفته، واندماجه في العمل، فالمنظمات تسعى دائماً لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم، وكذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة فكلما كانت علاقة طيبة بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى كلما زاد الرضا الوظيفي في العمل.³

الفرع الثالث: العوامل التنظيمية

وهي تلك العوامل المرتبطة بسياسات المنظمة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل بغض النظر عن الوظيفة التي

يقوم بها داخل المنظمة وهذه العوامل تشمل:

أولاً: ساعات العمل: لاشك أن عدد ساعات العمل وفترات الراحة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد، ويمكننا أن نفترض أنه كلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما أدى ذلك لزيادة الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا

¹ : شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2000، ص 85.

² : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 385.

³ : العلق بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية، الأردن، 1999، ص 120.

عن العمل، كما يجب التنويه إلى أثر ساعات العمل عن الإجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني وبتالي قل الرضا عن العمل.¹

ثانيا: ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك سيساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها هي الإضاءة، الحرارة والتهوية، والرطوبة والضوضاء والنظافة.²

ثالثا: سياسات وأساليب وإجراءات العمل: تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها، وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، لوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه، فكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدي ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم.³

رابعا: نمط القيادة والإشراف: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين كما يعتبر فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا كما أن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم.⁴

الفرع الرابع:العوامل البيئية

وهي العوامل المرتبطة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل تشمل:⁵

أولا: الانتماء الاجتماعي: أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيما كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي؛

1: محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص17.

2: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، 2004، ص205.

3: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع أعلاه، ص203.

4: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص177.

5: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص244.

ثانياً: نظرة المجتمع: تتأثر قيمة العمل بالقيم السائدة في المجتمع وتغير نظرة المجتمع للوظيفة أو المعنى الاجتماعي للوظيفة، فبعض الوظائف تحتل مكانة ممتازة، بينما هناك وظائف لا يعطيها المجتمع حقها رغم أهميتها، وقد تتغير نظرة المجتمع لبعض المهن مع مرور الزمن كما هو الحال مع بعض الوظائف الحرفية التي ازدادت أهميتها حديثاً نظراً لما تحقّقه من عائد كبير؛

ثالثاً: الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فأهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم وعلى الرغم من اقتناعنا بأن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها الآخر يتعلق بشخصية العامل ودوافعه، وبعضها يختص بالجوانب الاجتماعية للمهنة، وكذلك نظام العلاقات بين الزملاء والرؤساء والظروف الأخرى المرتبطة بالعمل فإن معرفة هذه العوامل تمكننا من أن نحسن فيها بما يرفع من رضا العامل المهني.

وعلى الرغم من اقتناعنا بأن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة فبعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته وبعضها يتعلق بشخصية العامل ودوافعه وبعضها الآخر يختص بالجوانب الاجتماعية للمهنة، فإن معرفة بعض هذه العوامل تمكننا من أن نحسن من رفع رضا العام.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي و إشكالية خلق الرضا الوظيفي

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

المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في المنظمة

إن رضا العامل في المنظمة لا يتحقق بسهولة حيث يتحدد من خلال عدة عوامل منها نوعية العمل و مدى استجابته لتطلعاته المادية و المعنوية، حيث أن العمل غير المجدي بالنسبة للعامل يجعله يؤثر سلباً على معنوياته هذا من جهة، ومن جهة أخرى إن تحقيق الحاجات المادية والمعنوية للعامل تتوقف على مدى ثقته في عمله وتمسكه به؛ كما أن دور الحاجات المادية والمعنوية كالحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين يزداد مع تلبية الحاجات المادية ومنه نستنتج أنه يعود تحقيق الحاجات المعنوية للأفراد في المنظمة إلى العلاقات الموجودة بين أعضاء المجموعات من جهة وإلى مدى إتصال العامل بالمشرفين من جهة أخرى؛

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

إن للاتصال عدة وظائف من بينها:

__ اللغة المرتكزة على الإشارات والرموز في الحركة الاجتماعية؛

__ نشر قواعد توجيه المعايير؛

__ القيم الثقافية التي تعمل و تفيد في توجيه العامل في حركته؛

و مادامت المنظمة تتكون من مجموعات حية من الأفراد يتميزون بخصائص ثقافية كأفراد أو كمجموعات ولهم عدد من التصرفات و الاتجاهات أمام المشاكل التي تطرح عليهم عادة في المنظمة، فكل هذه العناصر يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف من له علاقة بتوجيههم وإدارتهم.¹

ويبرز دور الاتصال الداخلي في مدى التوافق بين طبيعة الاتصال والصفات التي تتميز المنظمة، وكذلك من خلال

اعتماد هذه الأخيرة عليه في مزاولة عملياتها الإدارية، حيث يتمثل أهم دور:²

تحقيق الانسجام والتنسيق وكذا التعامل مع عمال المنظمة فيما بينهم فحسب "T Perrow"^{*} فإن المنظمات

هي "وحدات لمعالجة المعلومات"؛ ويمكننا استنتاج التشابه بين الاتصال و المنظمة، من خلال مقارنة المميزات العامة للاتصال كونه نشاطا حركيا يتأثر طرفاه بمجموعة من العوامل وذلك من خلال الممارسات والعلاقات المتداخلة بين عناصره مع الميزات العامة التي تتميز المنظمة باعتبارها نشاطا حركيا مستمرا لإنجاز أهداف وأغراض، وهي كذلك نظام مفتوح على المحيط، وحتى تستطيع المنظمة القيام بدورها عليها بتوفير أداة تسمح لها بالتنسيق و نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات المختلفة في شتى الاتجاهات؛

تنبثق عن هذا الدور جوانب منها:

¹: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، 2003، ص ص124-127.

² يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

* تالكوت بارسونز: هو عالم اجتماع أمريكي ولد سنة 1902 وتوفي سنة 1979 ومن أهم مؤلفاته بنية الفعل الاجتماعي، النسق الاجتماعي وأبحاث في النظرية السوسولوجية.

الفرع الأول: اتخاذ القرارات

حيث تلعب المعلومات دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات من حيث التدفق في كمية المعلومات في مختلف جهات المنظمة و عبر قنوات الاتصال الموجودة بها؛

الفرع الثاني: تنمية الموارد البشرية

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

الفرع الثالث ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمنظمة

انطلاقاً من عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق، و القيادة و غير ذلك من الأنشطة الإدارية؛

الفرع الرابع: البناء التنظيمي

حيث يقوم الاتصال الداخلي في المنظمة على تحقيق التنسيق في العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهدافها، وكذا ربط المنظمة بمحيطها الخارجي وجعلها بمثابة نظام مفتوح، وتذليل الصعوبات التي تعترض سير العمل سواء كانت اجتماعية أو فنية و يقوم كذلك في المنظمة بحل مشاكل النزاع بين جماعات العمل من خلال توضيح مهام كل فرد فيها وتحديد مواقع مسؤوليته وحدودها، كما يزود الاتصال الداخلي الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي، بما في ذلك المؤثرات الخارجية التي تؤثر على منتجاتها و خدماتها.

و يتضح من خلال هذا أن للاتصال الداخلي دوراً كبيراً في تحسين وتفعيل نشاطات المنظمة، كما يعمل أيضاً على الانسجام بين العمال من جهة وبين العمال والمرؤوسين من جهة أخرى، وكل هذا له أهمية بالنسبة للمنظمة و هذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

يلقى الاتصال اهتماماً متزايداً من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جواً مناسباً و صالحاً للعمل، فالاتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتماداً على الثقة المتبادلة بينهم، كما يمثل الاتصال الداخلي عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي، إذ يستخدم فيه المسيرون الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل بالوجه الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة و من ثم فإنه يعمل على التأثير على العمال وبالتالي يزداد أدائهم؛ يتخذ الاتصال أبعاداً كثيرة، فهناك اتصال النازل "من الأعلى إلى الأسفل" والاتصال الصاعد "من الأسفل إلى الأعلى" و الذي نركز عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمال، فمثلاً تطبيق المسيرين أسلوب نظم الاقتراحات يرمي إلى التعرف على آراء العمال و أفكارهم و تجسيد الاقتراحات لحل مشاكلهم، فقد أثبت هذا الأسلوب فعاليته كوسيط يعمل

على تقليص الفجوة بين المدير والمرؤوسين فيساهم بطريقة غير مباشرة في تحفيز العمال، ومن أجل ذلك يجب على المسيرين مراعاة الجوانب التالية:

إن الاستقبال الجيد هو أحد العناصر الفعالة و المحفزة للأفراد لتسهيل سرعة اندماجهم في محيط العمل و لتحقيق ذلك يجب:

أ- توظيف محتوى العمل؛

ب- تسيير الأهداف العامة للمنظمة؛

ت- مساعدته على التكيف للاندماج في بيئته الجديدة؛

ث- إخباره بالسياسات المطبقة في المؤسسة مثل: إبلاغه بالخدمات الاجتماعية والمزايا المقدمة للعاملين؛

يأخذ المسير بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية للعمل و يعمل على تنميتها بما يلي:

أ- إظهار الاهتمام بهم و التأكيد على أنهم أساس نجاح منظماتهم؛

ب- الحفاظ على روح الجماعة و روح الاتصال بينهم؛

ت- الاستماع إلى مشاكل العمال و معالجتها لإيجاد الحلول المناسبة؛

ث- تدعيم عنصر الثقة لدى العمال و إعطائهم حرية أكبر للتعبير عما بداخلهم حتى لا يصبحوا عرضة للانغلاق والانحراف و بالتالي زيادة مقدرتهم الإنتاجية؛

ج- التقليل من التوترات و النزاعات التي تحدث أثناء العمل.

المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

الاتصالات وسيلة حضارية لنقل معلومات، لها أثر نفسي على العمال والاتصال هو قلب المنظمة وينبغي

أن يكون دائما فعالاً لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقاً لشبكة من الاتصالات الداخلية؛

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال هذا

كله يمكن من معرفة مشاكل العمال و يعمل على حلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى إعراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، وضعه في موضع تقدير واحترام فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه ، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة ناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة على مستوى أعلى؛

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

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

وأشارت نتائج الدراسة التي قام بها " موتشنسكي " إلى جودة علاقة الارتباط بين مكونات الرضا عن العمل كالأجر، نوع العمل،... الخ والبيئة التنظيمية كأسلوب الإدارة و المسؤوليات... الخ وبين معظم مكونات الاتصال، فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها والعكس بالعكس؛ تساهم كفاءة عملية الاتصال وأدواته المستخدمة بأشكال متعددة في تحقيق الرضا عن العمل وبيئته التنظيمية، فتحقيق تعاون الأفراد داخلها وتفهمهم للأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها يتوقف على مدى تزايد المعلومات والوسائل المكلفة بتوصيلها إلى الأفراد بدقة وفي التوقيت المناسب، فالاتصال يوسع من دائرة التقبل العام لأهداف المنظمة وهو وسيلة فعالة من وسائل حفز الجهود نحو مستويات أكبر من الانجاز؛

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

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

القرارات وبالتالي تعطيل الإنتاج وهكذا يصبح العامل غير راضي عن عمله، منعزلاً عن المنظمة وبالتالي يشعر بالملل والاعتراب في وظيفته.¹

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

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

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

وفيما يخص الاتصال الأفقي فإنه غالباً ما يتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتماثلة، ويعتبر مصدر للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء نتيجة توقعهم في مستوى واحد، ونظراً للاحتكاك المستمر بينهم ينشأ ذلك التفاعل الذي يخدم الاتصالات الأفقية كما يعزز هذا النوع من الاتصالات اللارسمية كعلاقات التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة الذي يحقق حاجة الانتماء إلى الجماعة وهي المستوى الثالث من سلم "ماسلو" وهي تحقيق الرضا الوظيفي.⁴

وتجدر الإشارة إلى نوع آخر هو الاتصال غير الرسمي الذي له أهمية كبيرة في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال وبالتالي خلق نوع من الرضا من خلال الإحساس بالانتماء، إذ أن العلاقات غير الرسمية التي تكون بين العمال

¹: ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص18.

² خالد عبد الرحمان الهبتي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي " المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص439 (بتصرف).

³: عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص ص 166-167 (بتصرف).

⁴: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص30(بتصرف).

تساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج، لذا يجب على الإدارة عدم تجاهل دور الاتصال غير الرسمي وانخياره، لأن أي تجاهل من جانب المنظمة لهذا النوع قد يؤدي إلى انخيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته لأن الاتصالات الرسمية قد لا تكون ذات أهمية طالما لا تنطوي على معلومات صادرة من مصادر غير رسمية؛

أما بالنسبة لقنوات الاتصال فإذا كانت مفتوحة لدى جميع أفراد العمال وكانت خطوط السلطة الرسمية واضحة ومعروفة فهذا يؤدي بالعامل إلى الشعور بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف الرؤساء وهذا ما يشعره بالرضا، فباهتمام المنظمة بعمالها وتوفير لهم اتصال فعال يجعلهم أكثر استعدادا للعمل وأكثرًا شعورًا بالرضا.¹

¹ : رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص131.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستخلص أن الرضا الوظيفي يعتبر عامل أو متغير يمثل حوصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله، فهو الناتج النهائي لدرجات الرضا عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله العامل، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز مسؤولية المنظمة اتجاه موظفيها في تحقيق رضائهم لأن هذا الأمر مطلوب في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها، وذلك من خلال انتهاجها سياسة اتصالية جيدة لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جواً مناسباً وصالحاً للعمل، فالإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتماداً على الثقة المتبادلة بينهم.

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

الفصل الثالث

مساهمة الاتصال الداخلي

في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة الجزائرية

للمياه "وحدة البويرة"

تمهيد

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي وعرض كل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصلين السابقين، ومن أجل توضيح أكثر للمفاهيم السابقة، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط المفاهيم التي استعملناها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة". سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة.
- الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.
- اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة

الجزائرية للمياه من بين المؤسسات الاقتصادية التي تنشط بالتزrab الوطني والتي سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفها وتحديد سياستها وخصائصها.

المطلب الأول: تعريف نشاط المؤسسة، أهدافها وخصائصها

سنقوم في هذا المطلب بإبراز أهم النقاط التي تتعلق بالمؤسسة وذلك من خلال تعريف بنشاطها، وأهدافها، وخصائصها الأساسية.

الفرع الأول : تعريف نشاط المؤسسة

وحدة البويرة للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بشخصية قانونية واستقلال مالي، نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 ابريل سنة 2001، توضع المؤسسة تحت وصاية مديرية الموارد المائية لولاية البويرة ويوجد مقرها الاجتماعي في الولاية، تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب عبر كامل تراب الولاية من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذلك تحديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.¹

الفرع الثاني: أهداف وحدة البويرة للمياه

تتمثل أهداف الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" فيما يلي:²

- أ- تسعى الجزائرية للمياه وحدة البويرة لضمان هدف استراتيجي و هو ضمان تلبية الاحتياجات الخاصة من الماء للمشاركين، و ضمان التسيير الفعال لمورد المياه و حمايته من الضياع و التسرب و إعطائه كل قيمته الاقتصادية؛
- ب- لا مركزية التسيير و ذلك من أجل جعل الوحدات تتمتع باستقلال ذاتي في تسييرها لإعطائها أكبر قدرة على تحمل القرار و التدخل في الوقت المناسب، حسب ما تمليه ظروف كل وحدة، خاصة في تسيير ماليتها وخزينتها العمومية و نشاطها التجاري؛
- ت- مشاركة المتعاملين في تسيير الخدمات العمومية من خلال ترقية عقود التسيير و الإيجار و الامتياز و البناء والاستغلال و التمويل، و نشير أن عدة مؤسسات أجنبية قامت بإنشاء عدة سدود على المستوى الوطني، كما أن تسيير شبكة توزيع المياه بعدة مدن كبرى قد منحت لعدة شركات أجنبية مثل الجزائر، وهران، قسنطينة؛
- ث- توفير الحاجيات من المياه بأكثر جودة ممكنة؛
- ج- تطوير تقنيات التسيير؛

¹: مرسوم تنفيذي رقم 01-101 المؤرخ 27 في محرم الموافق ل 21 ابريل 2001 المتعمق بإنشاء مؤسسة الجزائرية للمياه.

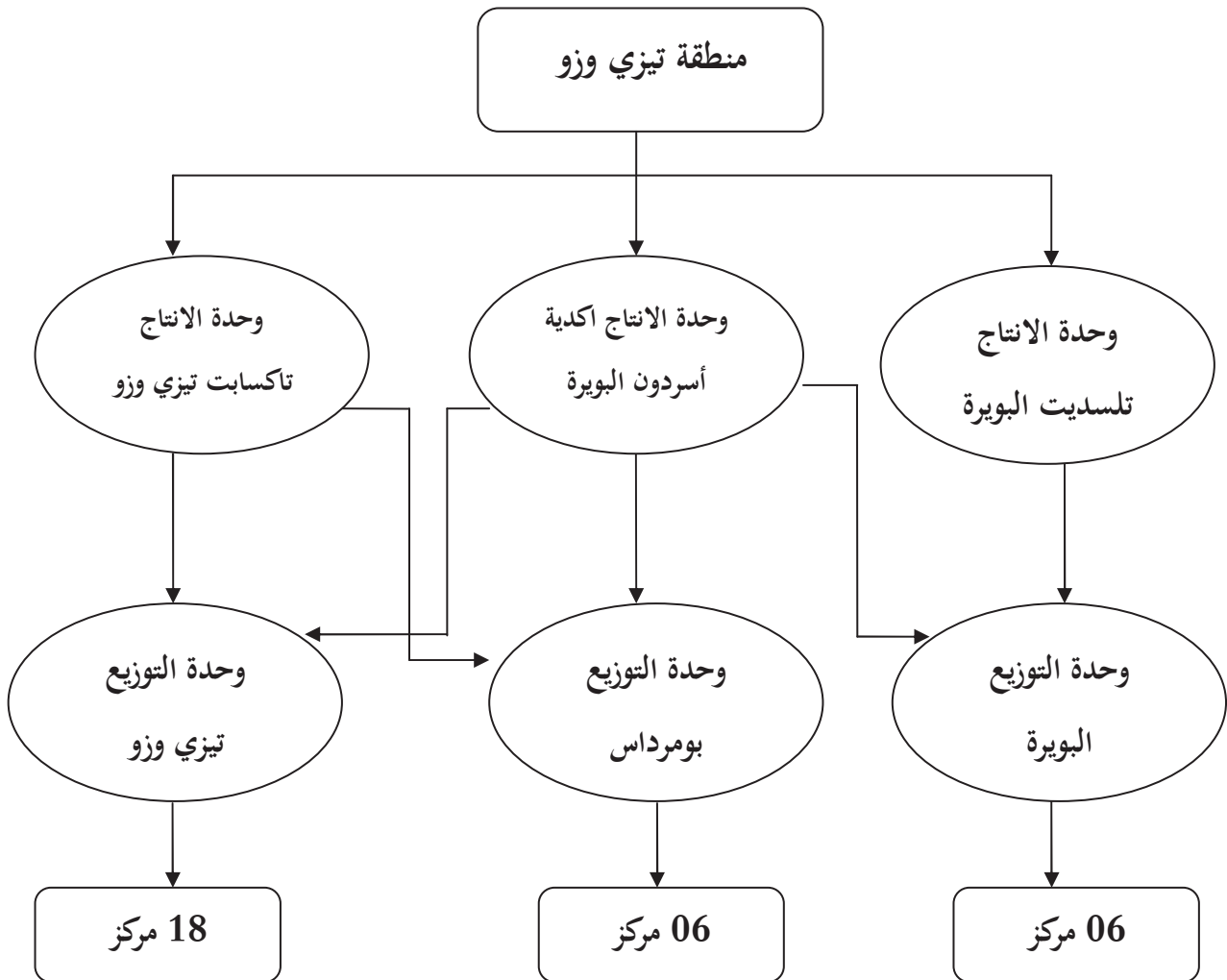
²: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين ووثائق المؤسسة.

- ح- وضع مخطط للتكوين و التأهيل بوضع سياسة استثمارية تضمن التطور التقني و تطوير كفاءة العمال؛
- خ- تحسين نوعية الماء و ذلك بالتحكم في تسيير الشبكات و مكافحة تبذير الماء؛
- د- إصلاح نظام التسعيرة و التحصيل بإعطاء الماء قيمته الاقتصادية الحقيقية؛
- ذ- تسطير التشاور مع الجماعات المحلية بإنشاء مجالس للتنشيط و المراقبة و تخلي الدولة عن التحكم في المنشآت.

الفرع الثالث : خصائص نشاط وحدة البويرة للمياه

وحدة البويرة للمياه تابعة لمنطقة تيزي وزو حسب التقسيم الجغرافي الذي أقرته وزارة الموارد المائية والشكل التالي يوضح موقع وحدة البويرة للمياه في منطقة تيزي وزو كما يلي:

الشكل رقم (13): وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

والصلاحيات التي تتمتع بها وحدة البويرة للمياه تسمح لها القيام ب:

- أ- ضمان توفير المياه الصالحة لمشرب لجميع المواطنين عبر كامل تراب الولاية حيث وصل عدد المشتركين في ولاية البويرة فقط حوالي 20000 ألف مشترك؛
- ب- الاستغلال الأمثل والعقلاني للمياه الصالحة لمشرب من خلال عمليات الإنتاج، المعالجة، التحويل، التخزين، التوزيع عبر شبكات المياه الصالحة لمشرب؛
- ت- الرقابة المستمرة و الدائمة لشبكات التوزيع لضمان النوعية الحسنة والجيدة للمياه الموزعة؛
- ث- تنظيم حملات التوعية و التحسيس بغرض الاستغلال العقلاني للمياه والعمل عمى المحافظة على هذه الثروة الغالية.

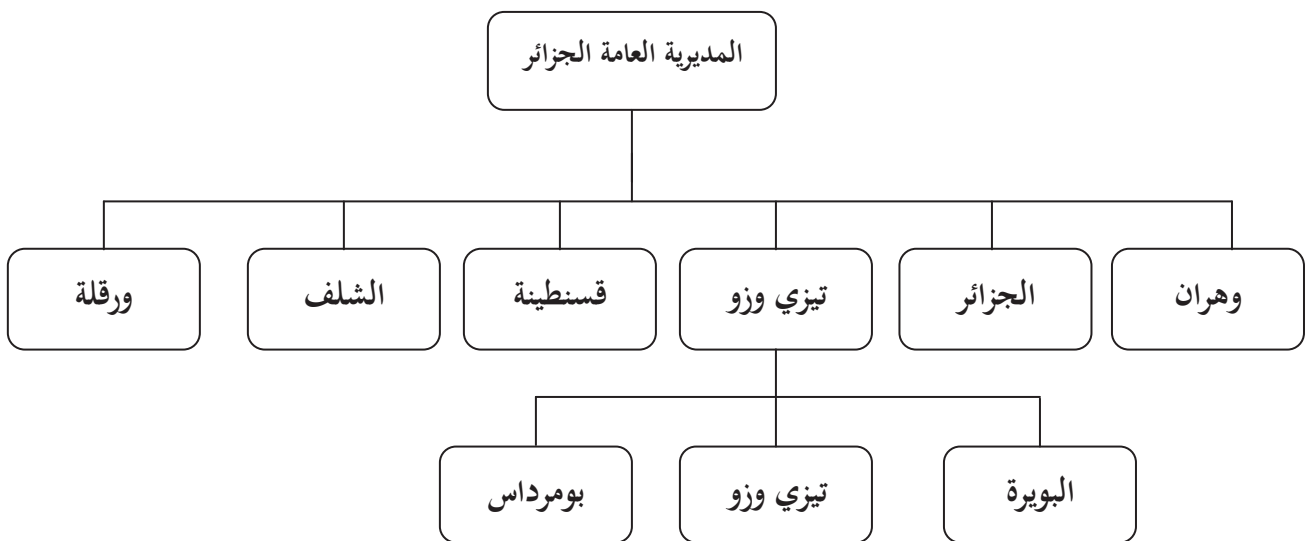
المطلب الثاني: هيكلية الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

سنحاول في هذا المطلب بيان الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على مستوى الوطني ثم على مستوى الولاية.

الفرع الأول: هيكلتها على المستوى الوطني

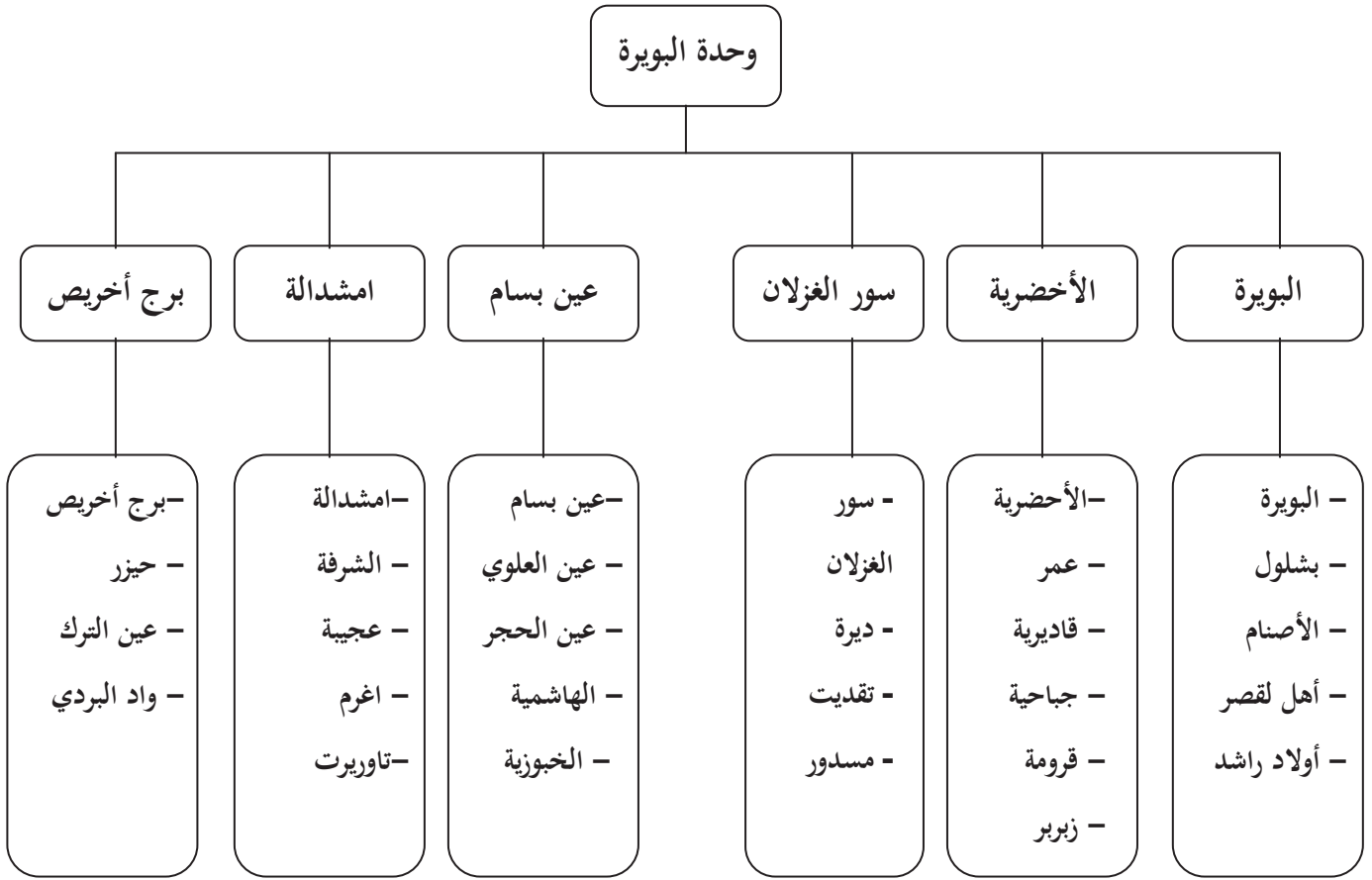
من أجل تحسين خدمات المياه التي تعتبر ضرورية و جد حساسة قامت المؤسسة الجزائرية العمومية للمياه ومن أجل ضمان خدماتها لكل المواطنين قامت بتصميم هيكلتها على المستوى الوطني من خلال تقسيم الجزائرية للمياه إلى مناطق ثم وحدات و كل وحدة تحتوي على فروع و الشكل التالي يوضح تقسيمها على المستوى الوطني:

الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على المستوى الوطني



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لوحدة البويرة للمياه



المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: إمكانيات الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

تقوم الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" بتشغيل حوالي 425 عامل مقسمون كآآتي¹:

- 02 إطارات عليا؛

- 93 إطار سامي؛

- 206 عون تحكم؛

- 124 عون عادي (أعوان التطبيق)؛

هذه اليد العاملة موزعة في مصالح المؤسسة عبر المراكز التابعة لوحدة البويرة؛

¹: مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

وعملية إنتاج المياه الصالحة لمشرب تعتمد بشكل كبير على المياه السطحية التي تعتبر مورد طبيعي خالص في استغلال المياه عبر تراب الولاية وهذه المياه السطحية هي ممثلة في مجموعة من السدود والآبار والمنايع المنتشرة عبر تراب الولاية، ويمكن إيضاح أهم المصادر الأساسية للمياه التي تعتمد عليها "وحدة البويرة" في إنتاج المياه وتنظيم توزيعها عبر مراكز الولاية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المراكز التابعة لوحدة البويرة

وحدة البويرة					
مركز البويرة	مركز الأخضرية	مركز برج اخريص	مركز امشدالة	مركز سور الغزلان	مركز عين بسام
سد تلسديت	بئر برجة	سد تلسديت	منبع عنصر أبركان	السد الأكحل	السد الأكحل
بئر سيدي زيان	بئر بعمود	بئر الغابة	بئر تاوريرت	بئر سواقبي	بئر بير غبالو
بئر F11	بئر عمر		بئر لعجبية	كدية أسردون	بئر عين الحجر
بئر F 08	كدية أسردون		بئر الشرفة		منبع عين الباردة
بئر F21					كدية أسردون

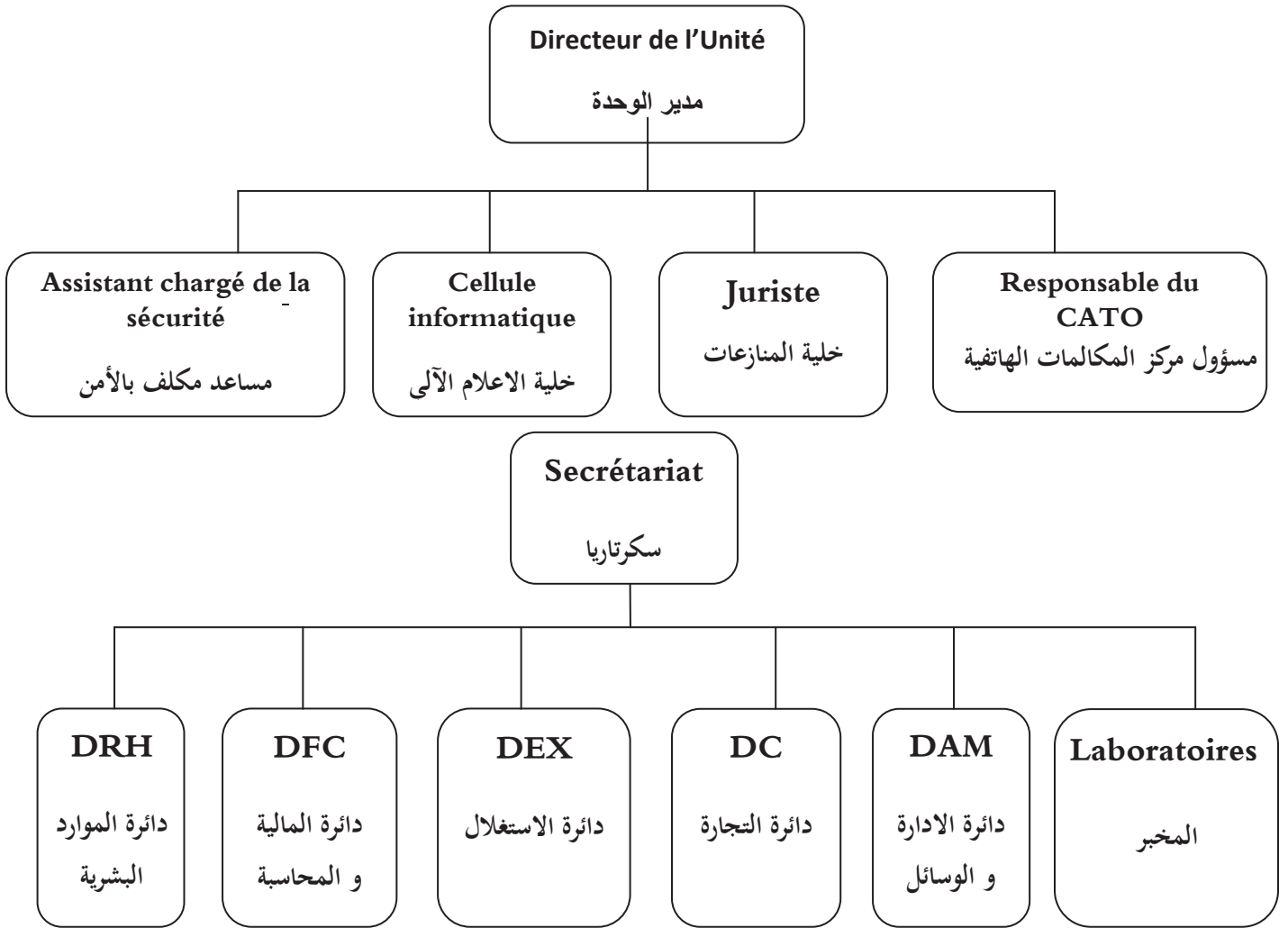
المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

الشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة:¹

¹: مقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين.

الشكل رقم(16): الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أ- مدير الوحدة: مكلف بتسيير وحدة المياه؛

ب- رئيس خلية الإعلام الآلي: مكلف بترقية وسيلة الإعلام و استغلال التطبيقات في الإعلام الآلي؛

ت- رئيس خلية الاتصال: مكلف بوضع الوحدة في مجال الاتصال و الإعلام الآلي و كذا ترفيتها؛

ث- مساعد مكلف بالأمن و التراث: يساعد مدير الوحدة في وضع مخطط الأمن الداخلي و حماية تراث الوحدة

طبقا للأحكام المعمول بها؛

ج- مسؤول مركز المكالمات الهاتفية: يعتبر مركز المكالمات الهاتفية من أهم أنشطة الجزائرية للمياه، فهو عبارة عن حلقة الوصل بين المؤسسة و جميع زبائنها و مشتركيتها، لذا فهي بمثابة الأذن الصاغية لهم يبدأ هذا المركز عمله منذ ساعة 08:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساء، متيحة الفرصة لجميع المشتركين الاتصال و الاستفسار عن طريق رقمين خصصتهما لذلك هذين الرقمين يعتبران عبارة عن حلقة الوصل و الربط بين الجزائرية للمياه وجميع الزبائن و المشتركين من أجل تنظيم الوسائل و تحسين نوعية الخدمات المقدمة من خلال الاستماع إلى:

- تظلمات و شكاوي جميع المشتركين طيلة أيام الأسبوع؛

- البلاغ عن التسربات؛

- الاستماع إلى المشاكل المطروحة للجزائرية للمياه و مشتركيتها مثل الفواتير، جودة المياه، انقطاعات المياه؛

ح- دائرة الإدارة والوسائل: يسهر على تنفيذ سياسة المؤسسة في المجال الإداري و سير الوسائل و التراث كما يسهر على تطبيق النصوص و القوانين المعمول بها في هذا المجال؛

خ- رئيس المالية و المحاسبة: يسهر على التسيير الدقيق للموارد المالية للوحدة و إعداد التقرير السنوي؛

د- رئيس دائرة التجارية: مسؤول عن إعلام الزبائن و الجمهور، يسهر على فوترت المياه الموزعة وكذا تحصيل مستحقات الوحدة، كما يقوم بترقية و تحسين كل ما يتعلق بالنشاطات التي تهدف إلى تحسين علاقة الزبائن بالوحدة و كذا الرفع من مداخيل الوحدة؛

ذ- رئيس دائرة الاستغلال: يسهر على الاستغلال الأمثل لكل المنشآت و هياكل الري لضمان توزيع مياه بكميات كافية و نوعية جيدة؛

ر- رئيس دائرة الموارد البشرية: مكلف بتسيير الموارد البشرية للوحدة و مسؤول عن تنفيذ مخطط التكوين للمؤسسة كما يسهر على تطبيق النصوص و التشريعات الخاصة و المعمول بها في مجال علاقات العمل؛

ز- رئيس المخبر: مكلف بتسيير مخبر الوحدة مسؤول عن العمال، و الوسائل و المواد الكيماوية و يراقب عملية تحليل المياه الصالحة للشرب.

المطلب الثالث: سياسة و مهام الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

تتميز كل مؤسسة بسياسة خاصة بها وكذلك مجموعة من المهام تقوم بها، فسياسة و مهام مؤسسة الجزائرية للمياه

"وحدة البويرة" تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: سياسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

- حسب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 ابريل 2001 توضع هذه المؤسسة تحت وصاية مديرية الموارد المائية لولاية البويرة، تقوم سياسة مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على الأسس التالية:¹
- أ- ضمان توفير المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا والساعية لتلبية أقصى طلب مستعملي شبكة المياه العمومية؛
 - ب- استغلال الأنظمة والمنشآت الكفيلة بالإنتاج، والتحويل والمعالجة والتخزين والتوزيع للمياه الصالحة لمشرب والمياه الصناعية؛
 - ت- التقييس و مراقبة نوعية المياه الموزعة؛
 - ث- اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه، بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه؛
 - ج- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه عن طريق تحسين فعالية شبكات التوزيع ومكافحة التبذير ونشر ثقافة اقتصاد المياه في المصالح العمومية التربوية؛
 - ح- دراسة كل إجراء يدخل ضمن سياسة تسعير المياه، واقتراح ذلك على السلطة الوصية؛
 - خ- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة؛
 - د- تنظيم امتياز تسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة أو الجماعات المحلية.

الفرع الثاني: مهام الجزائرية للمياه

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب و المياه الصناعية، نقلها، معالجتها، تخزينها، جرها، توزيعها و التزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تنميتها من خلال:²

أولا: التسيير

تسيير الإنتاج، تسيير التحويل، تسيير المعالجة، تسيير التخزين، تسيير جمع و جر المياه، تسيير التوزيع و التزويد بالماء الصالح للشرب و الصناعة؛

ثانيا: تجديد المنشآت المتعلقة به

وهي مكلفة من جهة أخرى بما يلي :

¹: مقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين.

²: موقع الجزائرية للمياه، <http://www.ade.dz> ، تاريخ الاطلاع 17 ماي 2014، 18:00.

التحكم في المنشآت و التحكم في العمل لحسابها الخاص أو بتفويض من الدولة أو الجماعات المحلية المبادرة بكل عمل يهدف إلى تنظيم تسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنية أو الخواص لحساب الدولة؛ و تكلف المؤسسة، بهذه الصفة عن طريق التفويض بالمهام التالية :

أ- مراقبة نوعية المياه الموزعة؛

ب- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لا سيما عن طريق :

1- تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع؛

2- إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه؛

3- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام و التكوين و التربة و التحسيس باتجاه المستعملين؛

4- تطوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافة اقتصاد المياه؛

5- التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية و المتعددة السنوات و تنفيذها؛

ج- تأمين المياه لجميع المشتركين؛

ح- تنظيم و رقابة و صيانة الأنظمة المحلية للجزائرية للمياه و تسييرها من خلال:

الإنتاج، النقل، المعالجة، التخزين، إيصال المياه، التوزيع؛

خ- التحكم و الاقتصاد في استهلاك المياه و حمايتها ضد كل التسريبات و محاربة انقطاع الماء؛

د- التحكم في العمال و العمالة من أجل حسابها الخاص أو بالمندوبية من أجل حسابات الدولة (الجماعات المحلية)؛

تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات و الهيئات العمومية الوطنية و الجهوية و المحلية في ممارسة مهمة الخدمة

العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب و توزيعها، لا سيما :

- الوكالة الوطنية لمياه الشرب و المياه الصناعية و التطهير AGEP؛

- المؤسسات العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسيير مياه الشرب؛

- مؤسسات توزيع المياه المنزلية و الصناعية و التطهير في الولاية؛

- الوكالات و المصالح البلدية لتسيير و توزيع المياه؛

تبين كيفيات هذا الاستبدال في المواد المدرجة في المرسوم التنفيذي رقم 01- 101 المؤرخ في 27 محرم 1422

الموافق 21 أبريل 2001.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثتان في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وكذلك إعداد أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من صدقها الظاهري، كما يتضمن هذا الفصل بيان إجراءات الدراسة. فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها، كان لازما إتباع منهج معين و الاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها وتحليلها ومن ثم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة

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

الفرع الأول: منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار هذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة " كذلك بغية وصف و تحليل واقع الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي قصد الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع و تحسينه، وعليه تم الاعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي وهما:

أولاً: أسلوب البحث الوصفي المسحي: هدفه هو تحديد الاتصال الداخلي السائد من جهة ومستوى الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ثانياً: أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي: غايته هو تحديد مدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين "بالجزائرية للمياه وحدة البويرة" على اختلاف مراتبهم الوظيفية، و البالغ عددهم (68) عامل.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة كاملة من مجتمع البحث أي قمنا بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة أي ما يعادل 100% ، وتم توزيع 68 قائمة استبيان عليهم تم استرجاع 50 منها أي ما يعادل 73.5% ، وألغيت 10 منها وذلك لعدم توفرها على المصدقية، كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	68	50	18	10	50
النسب	%100	%73.5	%26.4	%14.7	%73.5

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الاستبيان.

وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، وامت توزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

المطلب الثاني: مقياس الدراسة

عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وتعد أولى المراحل الميدانية من خطوات إعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه. اختلاف البيانات يفرض على الباحث استخدام عدة أدوات منهجية، والتي من الضرورة أن تتناسب وإشكالية البحث والبيانات المراد الحصول عليها، هذه الأدوات تعد الواسطة المنهجية بين الباحث والعينة المدروسة. لقد اعتمد في هذا البحث على مقياسين لدراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي "متغيرات الدراسة" هما الاستبيان و المقابلة.

الفرع الأول: الاستبيان

الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية وهو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المستجوب الإجابة عليها، ويعتبر أنسب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة و المتوسطة.

أولا: تصميم الاستبيان

تم إعداد استبيان مغلق بطريقة منهجية ليتلائم مع احتياجات الدراسة و قد اعتمد في تصميمه على مقياس "ليكرت الخماسي Likert Scale"، حيث يطلب فيه على المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمسة (5) خيارات متدرجة على النحو التالي:

جدول رقم (03): مقياس " ليكرت " Likert Scale للإجابة على عبارات الاستبيان

التصنيف	←————→			موافق بشدة	
الدرجة	2	3	4	5	غير موافق بشدة
	1				

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

وقد قسم الاستبيان إلى محورين كالآتي:

- أ- المحور الأول : ويضم هذا المحور ستة أسئلة حول البيانات الشخصية وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية المهنية، اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة.
- ب- المحور الثاني: و يتضمن بعدين أساسيين:
- 1- البعد الأول: يعبر على الاتصال الداخلي و هو بدوره يشمل على:
 - بعد عناصر الاتصال: يتضمن هذا البعد على 8 عبارات (1-8) و يتمحور مضمونها إلى مدى تبادل المعلومات بين الرؤساء والعمال وسرعة وصولها إلى جميع المستويات.
 - بعد وسائل الاتصال: يتضمن هذا البعد على 7 عبارات (9-15) ويحتوي مضمونها على كيفية الاتصال ووسائل الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة.
 - بعد أسلوب الاتصال: يتضمن هذا البعد على 5 عبارات (16-20) و يتمحور مضمونها على مدى اعتماد الرئيس و العمال على الاتصال الرسمي و الغير الرسمي داخل المؤسسة.
 - 2- البعد الثاني: يعبر على الرضا الوظيفي و بدوره يشمل على:
 - بعد المكافآت والأجور: يتضمن هذا البعد على 6 عبارات (21-26) و يتمحور مضمونها على سياسة الأجور المنتهجة من طرف المؤسسة وعلى الحوافز المطبقة.
 - بعد جماعة العمل: يتضمن هذا البعد على 5 عبارات (27-31) و يتمحور مضمونها على الانسجام والتعاون بين العمال.
 - بعد طبيعة الإشراف: يتضمن هذا البعد على 6 عبارات (32-37) و يتمحور مضمونها على مدى مساهمة المشرف في تشجيع العمال.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتواها على مجموعة من الأساتذة و المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة (أنظر الملحق رقم 01)، من أجل

مراجعتها وإبداء آرائهم، فمنهم من قدم مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون استمارة الاستبيان، وذلك بتقديم ملاحظات تتعلق بإعادة تكييف الأسئلة بالفرضيات، في حين البعض الآخر قدم اقتراحات بتقليص عدد أسئلتها وتبسيطها حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها دون ملل، من خلال هذا التحكيم تم تعديل مجموعة من العبارات وحذف بعضها بالإضافة إلى حذف البعد الفرعي الرابع من البعد الثاني المتمثل في " علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي " ليصبح بذلك الاستبيان في شكله الشبه النهائي (أنظر الملحق رقم 02).

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان ودرجة ثباته قمنا بإجراء دراسة على عينة استطلاعية لعينة مكونة من 10 عمال من مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" للتعرف على درجة فهم ووضوح ومدى اتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين متوسط كل عبارة و المتوسط الكلي لكل للبعد إضافة إلى قياس معامل ألفا كرونباك*، الجدول رقم (04) يوضح قيم معاملات الارتباط و معامل ألفا كرونباك:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار اتساق الداخلي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	قيمة ألفا كرونباك إذا محذفت العبارة
01	تتلقى صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر.	2.70	0.885
02	التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين في مؤسستك.	4.30	0.884
03	هناك تبادل للمعلومات داخل مؤسستك.	3.90	0.882
04	تتحصل على المعلومات و القرارات الجديدة المتعلقة بالعمل.	3,40	0.892
05	تنشر المعلومات في مؤسستك بسرعة.	3.50	0.893
06	المعلومات التي تقدم لك من طرف المسؤولين جيدة وكافية.	3.40	0.886
07	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.	3.10	0.889
08	قنوات الاتصال في مؤسستك مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، الأفقية).	3.40	0.887
09	تعقد الإدارة الاجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسيير مؤسستك.	3.30	0.888

*: ألفا كرونباك يقيس مدى اتساق الداخلي للاستبيان، بحيث تم الاعتماد على Scale if Item Deleted والذي يوضح إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة، فالعبارة التي ينقص معامل الثبات يحذفها هي عبارة جيدة لا يمكن الاستغناء عنها و العبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها يمكن حذفها لكي تتعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس.

0.889	3,40	باستعمال مؤسستك الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات..). تكون المعلومات التي تصلك تتصف بالدقة البالغة أكثر من غيرها.	10
0.886	3.50	تصلك القرارات المنشورة الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة والمنشورات.	11
0.891	3.00	تستعمل مؤسستك وسائل سمعية بصرية (فيلم المؤسسة...). للتعريف عن مهامها.	12
0.880	3.70	تعتبر وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة في مؤسستك أسرع من غيرها.	13
0.891	4.40	تعتمد مؤسستك على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصال.	14
0.890	3,50	يعد انترانت (intranet) المؤسسة مكان طرح تساؤلات و استفسارات العمال من جهة ومكان نشر وتبادل المعلومات من جهة أخرى.	15
0.886	3.30	في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فوراً برؤسائك.	16
0.880	4.30	تلتقي برئيسك خارج مؤسستك.	17
0.872	3.80	علاقتك مع رئيسك خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك.	18
0.887	3.60	تتصل برؤسائك عن طريق تتبع التسلسل الإداري.	19
0.890	4.40	تتصل برؤسائك أثناء أوقات العمل.	20
0.889	1.7	الأجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتك.	21
0.889	2.30	الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله.	22
0.884	2.40	سياسة الأجور المتبعة من طرف مؤسستك عادلة.	23
0.886	3.00	هناك حوافز أخرى تطبقها مؤسستك.	24
0.887	2.20	الترقية في مؤسستك تتم على أساس الأداء والمكافأة.	25
0.881	3.10	الخدمات الاجتماعية مرضية لك.	26
0.889	3.80	يتم العمل بينك وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.	27
0.886	3.90	انضمامك إلى جماعة العمل الحالية يشجعك على العمل.	28
0.890	3.90	أعضاء جماعة العمل يساعدونك في الظروف الصعبة.	29
0.885	3.80	تتلقي المساعدة والتعاون من الزملاء في أداء الأعمال.	30
0.886	3.80	توجد علاقة ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل.	31
0.885	3.10	يشجعك المشرف على طرح آرائك.	32
0.889	3.70	نمط الإشراف المطبق في مؤسستك مناسب.	33
0.890	3.80	علاقتك مع المشرف ودية.	34
0.883	3.60	يتقبل المشرف نصيحتك.	35

0.887	3.50	تتلقي المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد.	36
0.887	3.80	يعتمد مشرفك على المراقبة المستمرة في العمل.	37

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أنه قد تم الاعتماد على Scale if Item Deleted للتحقق إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة من العبارات بالتتابع، وعليه فالعبارة التي ينقص معامل الثبات بحذفها فهي عبارة جيدة لا يستغنى عنها والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها يمكن حذفها لأنها تبعدنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس، حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم Alpha if item Deleted أصغر من قيمة Alpha التي تساوي: 0.898، وبالتالي من خلال نتائج اختبارات الصدق تم إعادة بناء الاستبيان ليصبح في شكله النهائي (أنظر الملحق 2) ليصبح بذلك جاهز لتوزيع النهائي على عينة الدراسة.

الفرع الثاني: المقابلة

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني، وتعرف على أنها حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى يمثل شخص أو مجموعة أشخاص، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة لنتائج الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف معينة، لقد خصصت المقابلة في دراستنا للالتقاء بالمسؤولين، حيث تم اللقاء برئيس قسم إدارة الموارد البشرية الذي قدم لنا التعليمات الخاصة بمجال الدراسة المكاني والبشري، كما طاف بنا بجميع أقسام و مكاتب الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، مع إعطاء شروحات وافية عن كل قسم.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من الباحثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج spss وهو اختصار لعبارة statistical package for the social sciences "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية)؛

- المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو وحيد ويتأثر بالقيم استخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة؛
 - الانحراف المعياري استخدم للتعرف على مدى إجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة ولكل بعد، ويلاحظ بأنه كلما كانت نسبة الانحراف المعياري أقل من 0.3 فهذا يعني أن الإجابات متجانسة، و إذا المتوسط الحسابي
- كان أكبر من 0.3 فهذا يعني أن طبيعة الإجابات متباعدة.

- تم استخدام معاملات الارتباط لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط أبعاد الاتصال الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي من جهة أخرى.
- الأهمية النسبية لوحدة القياس على سلم "ليكرت"، والتي تم تحديدها وفق القياس التالي:

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل 1-5

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الأهمية النسبية}}{\text{عدد مستويات القياس}} = \frac{1.00}{3}$$

3

عدد مستويات القياس

- ومنه ينقسم مدى القياس إلى ثلاثة مستويات متساوية قيمة كل مستوى هي 1.33، ليصبح لدينا ثلاث مجالات هي:
- المجال الأول: مستوى الأهمية المنخفضة محصور بين 1 و 2.33.
 - المجال الثاني: مستوى الأهمية متوسط من 2.34 و 3.66.
 - المجال الثالث: مستوى الأهمية مرتفع تقع بين 3.67 و 5.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، سنعرض فيما يلي النتائج الكلية لهذه الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سنحاول في هذا المطلب القيام بتحليل وصفي لخصائص عينة الدراسة بغية التأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

العينة حسب الجنس:

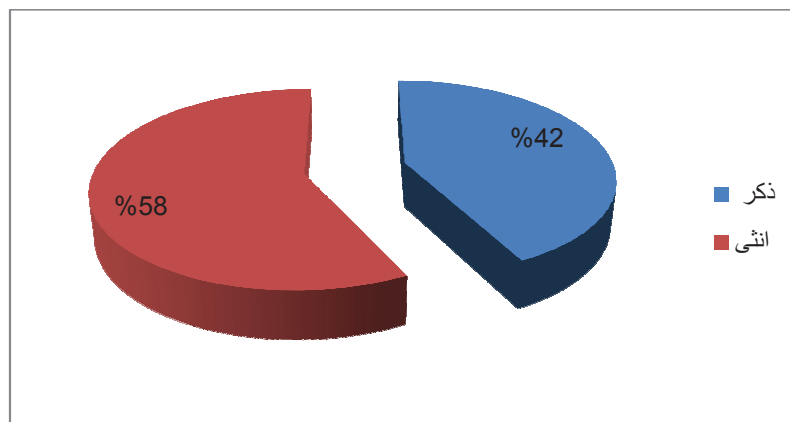
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
42.5 %	17	ذكر
57.5 %	23	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة من جنس أنثى ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول و الرسم البياني أن أغلبه أفراد عينة الدراسة كانت من كلا الجنسين منهم 58 % إناث و42% ذكور، بمعنى أننا لم نستثنى من الدراسة أي جنس.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن

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

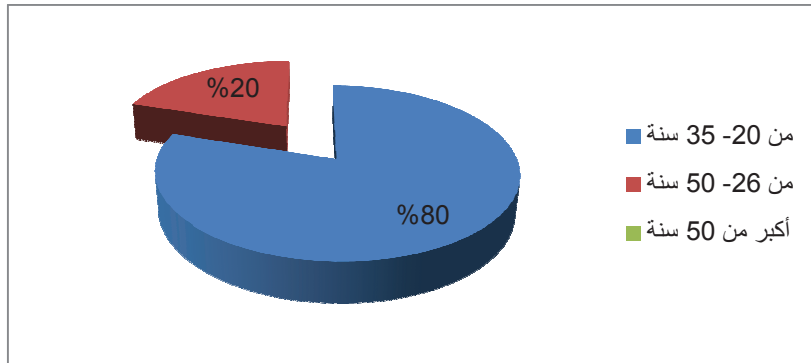
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
80 %	32	من 20 - 35 سنة
20 %	8	من 36 - 50 سنة
0 %	0	أكبر من 50 سنة
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الرسم البياني التالي يتم توضيح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 80 % من عينة الدراسة كانت تتراوح ما بين 20-35 سنة، وأن 20% من عينة الدراسة كانت من 36-50 سنة، أن 0% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر، ويدل ذلك على التنوع العمري لأفراد مجتمع الدراسة، كما يلاحظ بأن 0 % من مجتمع الدراسة أكثر من 50 سنة، وهذا يدل على أن الهيكل الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" هيكل شباب وقوي قادر على البذل والعطاء، والتنوع

في متوسط أعمار مفردات عينة الدراسة يعكس توفر عامل الخبرة وتبحث عن الاحترام و الاعتراف بالجهد، وكذا تحقيق الذات.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية

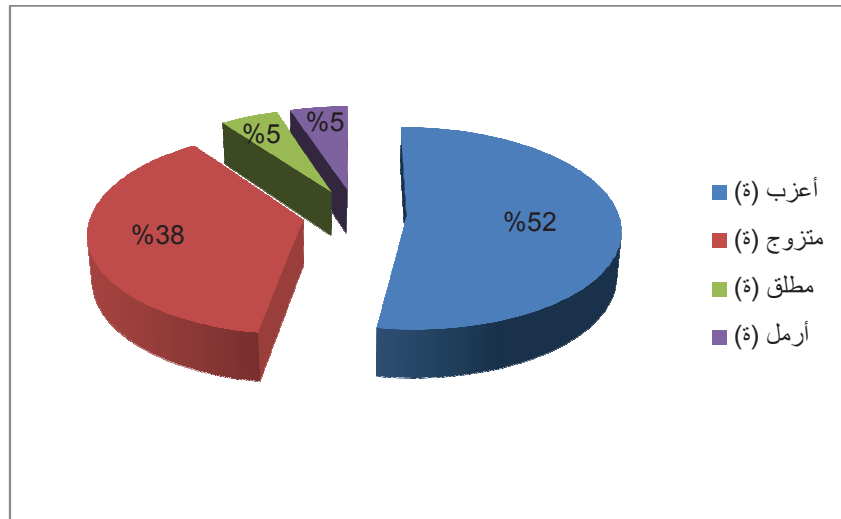
النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
52.5 %	21	أعزب (ة)
37.5 %	15	متزوج (ة)
5 %	2	مطلق (ة)
5 %	2	أرمل (ة)
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة قد تضمنت فئات مختلفة من الحالة الاجتماعية يمكن تمثيلها من خلال الشكل

التالي:

الشكل رقم (19): توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال اجابات توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية أن 52 % من عينة الدراسة عزاب و 38 % متزوجين، كما أن المطلقين كانت نسبتهم 5%، ونسبة 5 % هي من الأراامل. وما يلاحظ أن نسبة العزاب تفوق النسب الأخرى وهذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجاتهم و إشباع مختلف رغباتهم.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

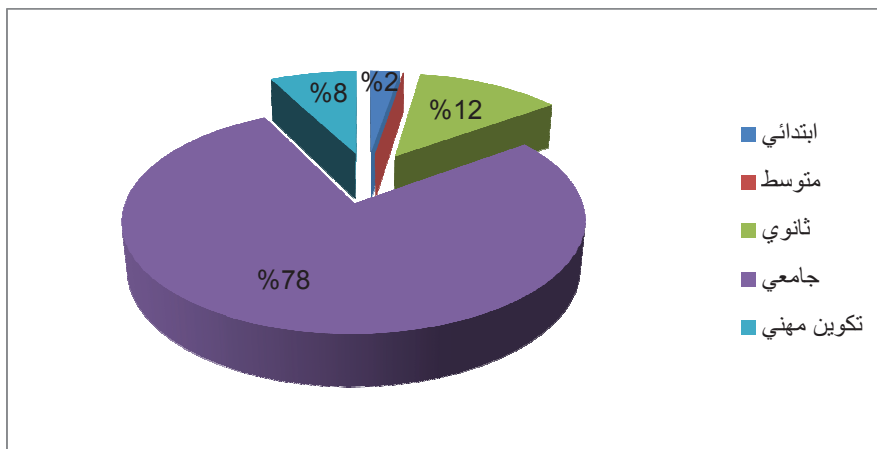
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
2.5 %	1	ابتدائي
0 %	0	متوسط
12.5 %	5	ثانوي
77.5 %	31	جامعي
7.5 %	3	تكوين مهني
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الرسم البياني التالي يتم توضيح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يقدم لنا الجدول (8) و الشكل البياني معلومات عن المستوى التعليمي لعينة الدراسة، هذا ما يوضح أن ذوي المستوى الجامعي كانوا النسبة الأكبر في ترتيب العينة حيث بلغت نسبتهم 78%، يلي هذه الفئة أصحاب المستوى الثانوي بنسبة تقدر ب 12%، ثم نجد أصحاب مستوى التكوين المهني بنسبة 8% في حين أن فئة المستوى الابتدائي أقل الدرجات بنسبة ضئيلة جدا تقدر بنسبة 2% أما مستوي المتوسط فقد كانت نسبتهم منعدمة أي 0%. تدل هذه النسب على أن المبحوثين مؤهلين علميا لتعبئة الاستبيان، وهذا ما يدعم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

تم توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية إلى ثلاثة فئات مبينة في الجدول التالي:

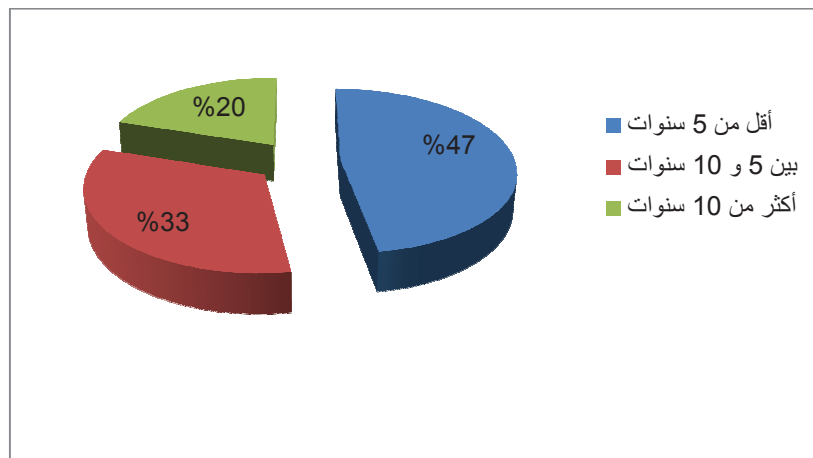
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة الأقدمية المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية المهنية
47.5 %	19	أقل من 5 سنوات
32.5 %	13	بين 5 و 10 سنوات
20 %	8	أكثر من 10 سنوات
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل التالي يبين التوزيع بالنسب:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (9) أن نسبة 47% من أفراد الدراسة مدة خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات، وتليها نسبة 33% من عينة البحث التي أمضت ما بين 5-10 سنوات، ونسبة 20% مدة خبرتهم أكثر من 10 سنوات. من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسب الموظفين الذين مدة خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات و الموظفين الذين قضاوا فترة ما بين 5 و 10 سنوات نسبهم متقاربة وهذا يعني أن أفراد العينة لهم الخبرة التي تسمح لهم بإعطاء اجابات صحيحة ذات مصداقية.

الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة

الإجابة المحصل عليها موضحة فيما يلي:

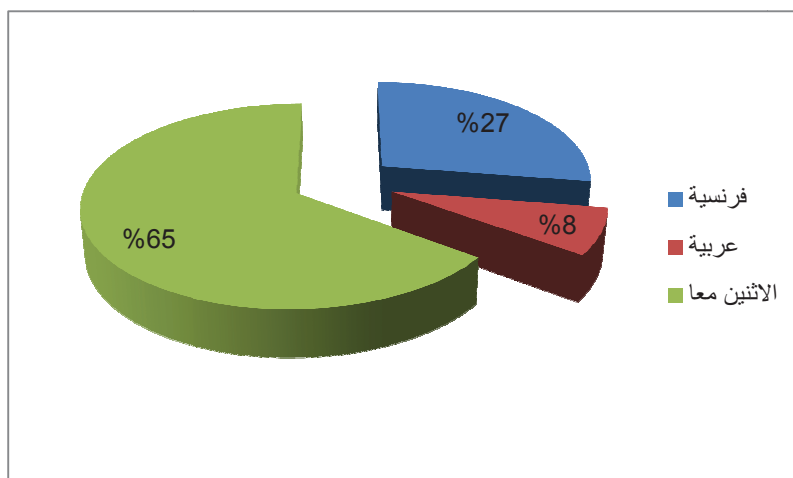
الجدول رقم (10): توزيع الأفراد حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة
27.5 %	11	الفرنسية
7.5 %	3	العربية
65 %	26	الاثنين معا
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل التالي يبين التوزيع بالنسب:

الشكل رقم (22): توزيع الأفراد حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح لنا النتائج المتوصل إليها أن نسبة 65% من الأفراد يفضلون الاتصال بكلتا اللغتين و نسبة 27% من الأفراد يفضلون الاتصال بالفرنسية بحكم أنهم يتعاملون مع وثائق الإدارة في اتصالمهم فيما بينهم، أما نسبة 8% من الأفراد يفضلون الاتصال باللغة العربية من أجل ضمان وضوح وفهم الرسالة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على واقع الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي بمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، والتعرف على مدى تأثير القيم تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي بهذه الأخيرة، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" ، وهذا المطلب يتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك بحساب النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

الفرع الأول: تحليل نتائج بعد "عناصر الاتصال":

الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص إجابات أفراد العينة لبعده عناصر الاتصال:

الجدول رقم (11): ايجابيات أفراد العينة لبعء عناصر الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة					العبارات	م
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسطة	1.17	2.42	4	5	/	26	5	تتلقى صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر.	01
			% 10	12.5 %	/	%65	%12.5		
مرتفعة	0.81	4.27	18	17	3	2	/	التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين في مؤسستك.	02
			%45	42.5 %	%7.5	%5	/		
مرتفعة	0.76	3.92	5	31	1	2	1	هناك تبادل للمعلومات داخل مؤسستك.	03
			12.5 %	77.5 %	%2.5	%5	%2.5		
متوسطة	0.92	3.65	4	25	5	5	1	تتحصل على المعلومات و القرارات الجديدة المتعلقة بالعمل.	04
			% 10	62.5 %	12.5 %	12.5 %	%2.5		
مرتفعة	0.86	3.77	7	21	8	4	/	تنشر المعلومات في مؤسستك بسرعة	05
			17.5 %	52.5 %	%20	%10	/		
متوسطة	1.009	3.42	4	19	8	8	1	المعلومات التي تقدم لك من طرف المسؤولين جيدة وكافية.	06
			% 10	47.5 %	%20	%20	%25		
متوسطة	0.86	3.15	/	17	13	9	1	تتحم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.	07
			/	42.5 %	32.5 %	22.5 %	%2.5		
متوسطة	1.009	3.17	2	17	8	12	1	قنوات الاتصال في مؤسستك مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، الأفقية).	08
			%5	42.5 %	%20	%30	%2.5		
متوسطة	0.92	3.47	المتوسط الكلي للبعء						

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss .

الجدول (11) يوضح اجابات أفراد العينة لبعء عناصر الاتصال حيث نلاحظ أن معظم اجابات الأفراد كانوا موافقون على سهولة انسياب وانتشار المعلومات داخل المؤسسة بمتوسط قدره 3.47 أي مستوى أهمية متوسط تقترب إلى مستوى الأهمية المرتفعة وذلك بانحراف معياري قدره 0.92 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد، كما نلاحظ أيضا أن اجابات على فقرات البعد تتقارب في متوسط حسابها إذ هو محصور بين 3.15 و 4.27 بمعامل انحراف ضعيف بمعنى أن اجابات الأفراد كانت متجانسة.

وما يفسر هذه النتيجة أن المعلومات المقدمة من طرف الرؤساء كافية خاصة فيما يتعلق بالقرارات الجديدة فهي محددة بدقة ووضوح، و هذا الوضوح يرتبط بطبيعة وسلوك العامل فمنهم من له القدرة على إيصال المعلومة و إيضاها للمرسل إليه، ويتضح أيضا أن العملية الاتصالية ناجحة إذ لا تتعرض لتشويش أو تغيير في معنى الرسالة و تنتشر في جميع المستويات المراد الوصول إليها دون أي تغيير.

الفرع الثاني: تحليل نتائج بعد "وسائل الاتصال":

يمكن يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص اجابات أفراد العينة لبعء وسائل الاتصال المستعملة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): ايجابيات أفراد العينة لبعث وسائل الاتصال

م	العبارات	استجابات أفراد العينة					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
09	تعقد الإدارة الاجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسير مؤسستك.	7	10	7	14	2	2.85	1.23	متوسطة
		%17.5	%25	17.5 %	%35	%5			
10	باستعمال مؤسستك الوسائل الوسائل الشفوية(الهاتف،المقابلات.) تكون المعلومات التي تصلك تتصف بالدقة البالغة أكثر من غيرها.	3	6	8	20	3	3.35	1.07	منخفضة
		%7.5	%15	%20	%50	%7.5			
11	تصلك القرارات المنشورة الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة والمنشورات.	/	5	5	29	1	3.65	0.35	متوسطة
		/	12.5 %	12.5 %	72.5 %	%2.5			
12	تستعمل مؤسستك وسائل سمعية بصرية(فيلم المؤسسة...) للتعريف عن مهامها.	6	17	7	10	/	2.25	1.03	منخفضة
		%15	42.5 %	17.5 %	%25	/			
13	تعتبر وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة في مؤسستك أسرع من غيرها.	10	8	5	15	2	2.77	1.32	متوسطة
		%25	%20	12.5 %	37.5 %	%5			
14	تعتمد مؤسستك على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصال.	7	13	5	13	2	2.75	1.23	متوسطة
		%17.5	32.5 %	12.5 %	32.5 %	%5			
15	يعد انترانت (intranet) المؤسسة مكان طرح تساؤلات و استفسارات العمال من جهة ومكان نشر وتبادل المعلومات من جهة أخرى.	10	9	9	9	3	2.65	1.29	متوسطة
		%25	22.5 %	22.5 %	22.5 %	%7.5			
		المتوسط الكلي للبعث					0.320	0.75	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) يتضح أن أفراد العينة موافقون على وجود تنوع في الوسائل المستعملة للاتصال بدرجة أهمية متوسطة قريبة من المرتفعة وذلك بمتوسط قيمته 3.20 وانحراف معياري قدره 0.75 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد، كما نلاحظ أيضا أن اجابات على فقرات البعد تتقارب في متوسط حسابها إذ هو محصور بين 2.25 و 3.77 بمعامل انحراف ضعيف بمعنى أن اجابات الأفراد كانت متجانسة، ماعدا الفقرة 12 حيث كان المتوسط الحسابي لها 2.25 بمعنى أن المؤسسة لا تستعمل الوسائل السمعية بصرية للتعريف عن مهامها بل تستعين بوسائل أخرى منها المكتوبة و الشفوية....

وما يفسر هذه النتيجة أن مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" تعتمد على الوسائل الكلاسيكية والحديثة في توصيل المعلومات والقرارات... فالمكتوبة تقدم شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات والمعلومات والأوامر، والوسائل الشفوية تقضي على عامة اللغة والفهم الجزئي للرسائل المكتوبة، أي أنها تتجاوز المصطلحات الصعبة، أما فيما يخص الحديثة فهي تتميز بالسرعة والمصداقية.*

الفرع الثالث: تحليل نتائج بعد "أسلوب الاتصال":

يمكن يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص اجابات أفراد العينة لبعده أسلوب الاتصال في الجدول التالي:

*: مقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين، 2014-04-23.

الجدول رقم (13): ايجابيات أفراد العينة لبعده أسلوب الاتصال

م	العبارات	استجابات أفراد العينة					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
16	في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فوراً برؤسائك.	1	4	4	26	5	3.75	0.89	مرتفعة
		%2.5	%10	%10	%65	12.5 %			
17	تلتقي برئيسك خارج مؤسستك.	4	16	8	12	/	2.70	0.69	متوسطة
		%10	%60	%10	%20	/			
18	علاقتك مع رئيسك خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك.	4	6	14	12	4	3.15	0.62	متوسطة
		%5	%10	%15	%60	10%			
19	تتصل برؤسائك عن طريق تتبع التسلسل الإداري.	1	3	4	26	6	3.82	0.87	مرتفعة
		%2.5	7.5 %	%10	%65	15%			
20	تتصل برؤسائك أثناء أوقات العمل.	2	1	3	32	2	3.77	0.80	مرتفعة
		%5	2.5 %	7.5 %	%80	%5			
		المتوسط الكلي للبعد					3.438	0.77	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول أعلاه يوضح اجابات أفراد العينة لبعده أسلوب الاتصال حيث نلاحظ أن معظم اجابات الأفراد تبين استعمالهم للاتصال الرسمي و الغير الرسمي بمتوسط قدره 3.438 أي مستوى أهمية متوسط تقترب إلى مستوى الأهمية المرتفعة وذلك بانحراف معياري قدره 0.77 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد. وما يفسر هذه النتائج أن مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" يسودها كل من الاتصال الرسمي والغير الرسمي فيتمثل الثاني في علاقة الصداقة بين العمال وكذلك اتصالحهم مع الرؤساء خارج أوقات العمل، ما يضمن استمرار تدفق المعلومات بمختلف اتجاهاتها، أما فيما يخص الاتصال الرسمي فقد لاحظنا في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" بأنه يحمل أهمية بالغا لكونه وظيفة أساسية من وظائف الإدارة فإن توفره بشكل فعال من شأنه رفع مستوى الرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: تحليل نتائج بعد "المكافآت و الأجور":

لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد على كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): ايجابات أفراد العينة لبعد المكافآت و الأجور

م	العبارات	استجابات أفراد العينة					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
21	الأجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتك.	15	20	2	3	/	1.82	0.84	منخفضة
		%37.5	%50	%5	%7.5	/			
22	الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله.	14	11	10	5	/	2.15	1.05	منخفضة
		%35	27.5 %	%25	%12.5	/			
23	سياسة الأجور المتبعة من طرف مؤسستك عادلة.	10	12	12	6	/	2.35	1.02	متوسطة
		%25	%30	%30	%15	/			
24	هناك حوافز أخرى تطبقها مؤسستك.	11	13	8	7	1	2.35	1.14	متوسطة
		%27.5	32.5 %	%20	%17.5	%2.5			
25	الترقية في مؤسستك تتم على أساس الأداء والمكافأة.	10	11	6	12	1	2.57	1.23	متوسطة
		%25	27.5 %	%15	%30	%2.5			
26	الخدمات الاجتماعية مرضية لك.	16	11	3	9	1	2.20	1.26	منخفضة
		%40	27.5 %	%7.5	%22.5	%2.5			
		المتوسط الكلي للبعد					2.24	1.09	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

نستنتج من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لبعد المكافآت والأجور حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين على الأجر الممنوح لهم وذلك بمتوسط كلي قدره 2.24 أي مستوى أهمية منخفضة ومستوى الانحراف المعياري قدره 1.09 بمعنى أن العينة متشعبة "غير متجانسة"، هذا ما يفسر نتائج المتحصل عليها في سؤال الخبرة حيث كان معظم أفراد مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" خبرتهم أقل من 5 سنوات ما يعني أنهم يتقاضون

أجر معتبر نوعا ما ولا يتحصلون على مكافآت هذا ما يؤدي إلى عدم الرضا عن الراتب، فلا بد من المؤسسة تفهم دوافع الأفراد وحاجيتهم.

الفرع الخامس: تحليل نتائج بعد "جماعة العمل"

يمكن تلخيص اجابات أفراد العينة لبعء جماعة العمل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): ايجابات أفراد العينة لبعء جماعة العمل

م	العبارات	استجابات أفراد العينة					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
27	يتم العمل بينك وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.	1	4	1	28	6	3.85	0.89	مرتفعة
		%2.5	%10	2.5 %	%70	%15			
28	انضمامك إلى جماعة العمل الحالية يشجعك على العمل.	1	3	6	26	4	3.72	0.84	مرتفعة
		%2.5	%7.5	%15	%65	%10			
29	أعضاء جماعة العمل يساعدونك في الظروف الصعبة.	2	5	3	26	4	3.62	1.004	متوسطة
		%5	12.5 %	7.5 %	%65	%10			
30	تتلقى المساعدة والتعاون من الزملاء في أداء الأعمال.	2	4	1	29	4	3.72	0.96	مرتفعة
		%5	%10	2.5 %	%72.5	%10			
31	توجد علاقة ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل.	1	4	5	25	5	3.72	0.90	مرتفعة
		%2.5	%10	12.5 %	%62.5	12.5 %			
	المتوسط الكلي للبعء					3.72	0.91	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا إجابات أفراد العينة لبعء جماعة العمل حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا موافقين على جماعة العمل وذلك بمتوسط كلي قيمته 3.72 أي أن مستوى أهمية مرتفعة و بانحراف معياري قيمته 0.91 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد، كما نلاحظ أيضا أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (3.62-3.85)،

ما يفسر هذه النتائج أن هناك انسجام وتناسق بين العمال فيما بينهم وبين أعضاء الجماعة، كما أن عامل الاتصال الداخلي له أثر على العمال وذلك بتشجيعهم على العمل، كما أن الاتصال الغير رسمي الذي بين أعضاء الجماعة يخلق جو من الارتياح داخل العمل ويقلل من الملل والروتين.

الفرع السادس: تحليل نتائج بعد "طبيعة الإشراف"

لقد جاءت نتائج الاستبيان في هذا البعد على كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة لبعد طبيعة الإشراف

م	العبارات	استجابات أفراد العينة					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
32	يشجعك المشرف على طرح آرائك.	1	7	6	22	4	3.52	0.92	متوسطة
		%2.5	%17.5	%15	%55	%10			
33	نمط الإشراف المطبق في مؤسستك مناسب.	1	5	12	22	/	3.37	0.80	متوسطة
		%2.5	%12.5	%30	%55	/			
34	علاقتك مع المشرف ودية.	1	1	9	27	2	3.70	0.72	مرتفعة
		%2.5	%2.5	%22.5	67.5 %	%5			
35	يتقبل المشرف نصيحتك.	1	3	11	22	3	3.57	0.84	متوسطة
		%2.5	%7.5	%27.5	%55	%7.5			
36	تتلقي المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد.	/	4	2	30	4	3.85	0.73	مرتفعة
		/	%10	%5	%75	%10			
37	يعتمد مشرفك على المراقبة المستمرة في العمل.	/	3	2	30	5	3.92	0.69	مرتفعة
		/	%7.5	%5	%75	12.5 %			
		المتوسط الكلي للبعد					3.65	0.78	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول (16) إجابات أفراد العينة لبعد نمط الإشراف نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا موافقون على نمط الإشراف المطبق في المؤسسة وذلك بمتوسط كلي قدره 3.65 أي أن مستوى أهمية متوسطة قريبة من المرتفعة وانحراف معياري قيمته 0.78 بمعنى أن إجابات الأفراد على الفقرات كانت متجانسة.

وما يفسر هذه النتيجة أن هناك اتصال بين المشرف والمرؤوسين كما أن هناك عدالة وتشجيع من طرف المشرف الأمر الذي يؤدي إلى كسب ولاء العمال وخلق لهم شعور بالارتياح في العمل، فمن خلال إعفاء المشرف لمشاكل العمال وتوجيههم واحترام شعورهم وتقدير جهودهم فهذا كله يؤدي على زيادة الرضا لديهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

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

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وتتفرع هذه الفرضية

إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال والرضا الوظيفي؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال والرضا الوظيفي.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الارتباط من خلال مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاتصال الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي

		المكافآت والأجور	جماعة العمل	طبيعة الإشراف
عناصر الاتصال.	معامل الارتباط	** 0.472	*0.389	*0.558
	مستوى المعنوية	0.002	0.013	0.000
وسائل الاتصال المستعملة.	معامل الارتباط	0.220	*0.379	*0.390
	مستوى المعنوية	0.133	0.16	0.13
أسلوب الاتصال.	معامل الارتباط	0.234	**0.428	**0.444
	مستوى المعنوية	0.145	0.006	0.004

* مستوى الدلالة المعنوية 0.05 ** مستوى الدلالة المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال المصفوفة أعلاه يتضح أنه توجد سبع علاقات ترابط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي* وهي:

- **العلاقة الأولى:** تمثل علاقة ترابط بين عناصر الاتصال والأجور والمكافآت وهي علاقة موجبة عند مستوى المعنوية "0.01" أي أن لها دلالة إحصائية.

- **العلاقة الثانية:** هي علاقة ترابط ايجابية بين عناصر الاتصال وجماعة العمل ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية "0.05".

- **العلاقة الثالثة:** تمثل علاقة ترابط بين عناصر الاتصال ونطاق الإشراف وهي علاقة موجبة عند المستوى المعنوية "0.05" أي أن لها دلالة إحصائية.

من خلال العلاقات الثلاث (الأولى، الثانية، الثالثة) يتضح أنه كلما كانت سهولة في انتشار وتبادل المعلومات وانسيابها في مختلف الاتجاهات كلما زاد التفاعل بين العمال والرؤساء وجماعات العمل وهذا ما يؤدي إلى استماع مشاكل العمال فيما يخص الأجر والمكافآت، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي".

- **العلاقة الرابعة:** هي علاقة ترابط ايجابية بين وسائل الاتصال المستعملة وجماعة العمل ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية "0.05".

*: فيما يخص العلاقات المتبقيات فقد تم رفضهم وذلك لعدم توفرهم على دلالة إحصائية.

- **العلاقة الخامسة:** هي علاقة ترابط ايجابية بين نطاق الإشراف ووسائل الاتصال المستعملة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية "0.05".

من خلال العلاقتين (الرابعة، الخامسة) يتضح أنه كلما تنوعت وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة من وسائل كلاسيكية وحديثة كلما زاد التفاعل بين جماعات العمل وفي نطاق الإشراف أي بين الرئيس والمرؤوسين، ومن هذا المنطق نقبل الفرضية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المستعملة والرضا الوظيفي".

- **العلاقة السادسة:** تمثل علاقة ترابط بين أسلوب الاتصال وجماعة العمل وهي علاقة موجبة عند المستوى المعنوية "0.01" أي أن لها دلالة إحصائية.

- **العلاقة السابعة:** تعبر عن علاقة ترابط بين نطاق الإشراف وأسلوب الاتصال وهي علاقة موجبة عند المستوى المعنوية "0.01" أي أن لها دلالة إحصائية.

من خلال العلاقتين (السادسة والسابعة) يتضح أنه كلما استعمل أسلوب متنوع للاتصال في المؤسسة كلما ازداد رضا العاملين، ومن هذا المنطق نقبل الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال والرضا الوظيفي".

في ضوء ما تقدم من نتائج معاملات الارتباط يمكن تأكيد الفرضية الرئيسية وهي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي"، حيث أنه يوجد ارتباط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي وهذا ما يؤدي إلى تأثير الأول على الثاني، ويمكن تأكيد ذلك كالآتي:

الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي

		الرضا الوظيفي
الاتصال الداخلي.	معامل الارتباط	**0.665
	مستوى المعنوية	0.000

** مستوى الدلالة المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي عند مستوى المعنوية

.0.01

خلاصة

من خلال دراستنا لمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" تبين لنا أن هذه المؤسسة تعتمد في جميع على الدقة والوضوح منتهجة بذلك سياسة موحدة من اجل إرضاء المشتركين وضمان أفضل و أجود الخدمات المقدمة. أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابات أفراد العينة المتمثلين في عمال مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" بتوزيع مجموعة من استمارات الاستبيان، وبهذا نكون قد توصلنا إلى الإجابة على تساؤلنا الرئيسي وهو أن هناك تأثير واضح للاتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي، فاعتماد المؤسسة على نظام فعال للاتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على الرفع من معنوياتهم حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام اتصال مفتوح على كل الاتجاهات كلما أحس العامل بالرضا.

خاتمة

خاتمة

يعتبر الإتصال من أهم المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري والتي تلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء ورفع الإنتاج ويرتبط بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع الرضا، فإذا كان هناك سوء علاقات بين المسؤولين والمستخدمين فهذا حتما سيؤثر سلبا على نجاعة المنظمة ومردوديتها مما يؤدي إلى انخفاض درجة الرضا لدى العاملين ويتبين ذلك في كثرة التغيب ودوران العمل والعديد من النواتج التي تؤثر سلبا على المنظمة.

فيجب على أي منظمة الاهتمام بهذا العنصر لأنه يعتبر القلب النابض لها فهو بذلك يضمن سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة وفق شبكة من الاتصالات الداخلية، كما أنه يعمل على التنسيق والانسجام داخل المنظمة وعلى استمرارية العمل هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يخلق نوع من العواطف التي تنشأ بين العمال مع الزمن نتيجة للاتصال الذي بينهم، كما يعمل على خلق روح التعاون والصدقة التي تؤدي بدورها للتقليل من الملل والروتين الذي يكون في المنظمة.

نتائج الدراسة

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- يؤدي الاتصال أدوارا مختلفة منها:

- نقل المعلومات والآراء والأفكار؛
- يعمل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المجموعات البشرية؛
- إعطاء التوجيهات والإرشادات التي تتعلق بتنظيم أو توجيه الأفراد نحو سلوك معين؛
- التعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز والألوان والأشكال المختلفة؛
- إن تطور النشاط الانساني أدى إلى ابداع التقنيات و التكنولوجيا الجديدة للاتصال تلبية للحاجات المتزايدة للاتصال و الحصول على المعلومات؛

ما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن الاتصال يعد عنصر مهم في المنظمة إذ به يتم التحاور بين مختلف العمال، فإذا لا يمكن أن يكون هناك تفاعل بدونه وعليه يعتبر الركيزة المهمة في المؤسسة، وهذا ما تثبت صحة الفرضية الأولى.

- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المنظمة فهو همزة وصل بين مختلف الموارد الأخرى، كما أنه أساس بقاء أي منظمة في ساحة الأعمال من خلال قدرته على التكيف ومواجهة التحديات، مما يلزم على الإدارة الاهتمام بنفسية عمالها وذلك بالعمل على تحقيق العوامل التي تساهم في خلق الرضا الوظيفي لديهم؛
- إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدم العامل من أداء، وذلك بوضعه في موضع تقدير واحترام فإذا ما تحقق كل هذا تحقق الرضا، فالرأي السائد هو أن الاتصال الجيد ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على عملية الاتصال من اجل نقل المعلومات، تبادل الآراء والأفكار، نقل المعارف و الخبرات بين طرفين أو أكثر، عبر وسائل مختلفة ومعددت و متطورة.
- استعمال مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" لوسائل الاتصال الداخلي تساعدها على ربح الوق وزيادة التنسيق بين العاملين.
- بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى أفراد مؤسسة الجزائرية للمياه بدرجة متوسطة بحث جاءت النتائج كالتالي:
 - أفراد المؤسسة ليسوا راضون عن الأجر والمكافآت بمستوى متوسط؛
 - أفراد المؤسسة راضون عن جماعة العمل بمستوى متوسط؛
 - أفراد المؤسسة راضون عن العلاقة بين المشرف والعمال بمستوى متوسط؛
- وهذا يشير إلى أن هناك رضا بشكل عام في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" ولكن هناك نقص في الأجر والمكافآت ويجب على المؤسسة إعادة النظر فيما يخص هذا النقص.
- أما فيما يتعلق بالاتصال الداخلي والرضا الوظيفي فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:
 - عناصر الاتصال: توجد علاقة ارتباط موجبة مباشرة ذات دلالة احصائية بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي؛
 - وسائل الاتصال: توجد علاقة ارتباط موجبة مباشرة ذات دلالة احصائية بين وسائل الاتصال والرضا الوظيفي؛
 - أسلوب الاتصال: توجد علاقة ارتباط موجبة مباشرة ذات دلالة احصائية بين أسلوب الاتصال والرضا الوظيفي.
- ما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن عناصر الاتصال تسهل من عملية التفاعل بين العاملين مما يزيد رضاهم في العمل كما تعزز وسائل الاتصال من ارتفاع نسبته لدى الأفراد، والأسلوب المستعمل لإيصال المعلومات والتقارير

سواء كان رسمي أو غير رسمي يساعد العمال على شعورهم بالانتماء مما يزيد رضاهم عن العمل، وهذا ما يشتهر صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات والتي تسهم في تطوير استخدام الاتصال ووسائله مما يؤدي إيجاباً على الرضا الوظيفي وهذه التوصيات هي:

- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة؛
- تعزيز الاتصالات التفاعلية و المباشرة بين المستويات الإدارية المختلفة و الاهتمام بالتغذية العكسية، لغرض تعزيز الشعور بالانتماء، و رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛
- حسن استخدام التكنولوجيات الجديدة للاتصال، والعمل على ترشيدها خدمة لأهداف المنظمة، لأن سوء استخدامها يؤدي إلى زيادة تكاليف حيازتها، و تسييرها مع انحسار الفعالية في استخدامها، و عدم الحصول على النتائج الإيجابية بالقدر المطلوب؛
- لقد لوحظ خلال الدراسة الميدانية أن وسائل الاتصال السمعية البصرية في المؤسسة لا تزال غير مستغلة بالكيفية المطلوبة رغم أهميتها ودورها الفعال في نقل المعلومات وتحقيق التواصل بين العمال والإدارة في جميع الاتجاهات، ويتضح قلة اهتمام المؤسسة بهذا النوع من وسائل الاتصال من خلال الملاحظة المباشرة، ونظراً لهذه الأهمية التي تتميز بها هذا النوع من الوسائل، نرغب في الاهتمام به لأنه أصبح أداة فعالة في تنظيم العمل ونقل المعلومات والأوامر والتوضيحات من المسؤولين أو إدارة المؤسسة إلى العمال، إلى جانب دوره الفعال في تبسيط مضمون الاتصال وخاصة لدى العمال ذوي المستوى الابتدائي؛
- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت لأنها تؤثر بشكل كبير على مستوى رضا الأفراد؛
- تحسين ظروف العمل المادية والوظيفية، والاهتمام بتعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير الخدمات الإرشادية والاستماع لشكاوي العمال وحل مشكلاتهم الشخصية مع الزملاء والرؤساء مما يسهم في تقوية ولائهم وانتمائهم للمنظمة؛
- منح الإدارة المزيد من الحرية للعمال للاتصال ببعضهم والتعبير عن أفكارهم فهذا يؤدي إلى تغذية روحهم المعنوية؛
- تحفيز العمال بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها حتى يولد لديهم الشعور بالرضا وكذا الاندماج للمنظمة؛

- الاهتمام بدراسة مشاكل العاملين مثل الغياب ، التمارض والتشاجر، ترك العمل... الخ؛
- التعرف على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك القيادات غير الرسمية و العمل على توصيل المعلومات الصحيحة لهم؛
- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.

أفاق الدراسة

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

- الاستقرار الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي؛
- الممارسات الإدارية وعلاقتها بالاتصال؛
- دراسة حول العلاقة بين مستوى الرضا وبعض السلوك؛
- تأثير ثقافة المؤسسة على الاتصال الداخلي؛
- تقنيات الاتصال الحديثة ومساهمتها في كسب ميزة تنافسية؛
- مساهمة نظم المعلومات في تفعيل الاتصال الداخلي.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية



الكتب:

- 1- احمد الخطيب، الإدارة الحديثة "نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009
- 2- أحمد عبد الله الصباب و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزمية العلمية للنشر و التوزيع، ب ب ن، الطبعة الثالثة، 2010.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، مصر، 2002.
- 5- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 6- الشماع محمد خليل، نظرية المنظمة، دار المسيرة ، الأردن، 2001 .
- 7- العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1999.
- 8- الهيني خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 9- بوحنية قوي، الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 10- تامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 11- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
- 12- حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 13- حميد الطائي ، بشير العلاق ، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 14- خالد عبد الرحمان الهيتي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي " المبادئ، العمليات، المداخل والتجارب"، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .

قائمة المراجع

- 15- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 16- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 17- رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 18- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 19- راوية حسين، إدارة أعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 20- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 21- زكي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 22- زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، دار الدجلة، الأردن، 2008.
- 23- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 24- سعيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- 25- سعيد ياسين العامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار الفكر، ب ب ن، 2000.
- 26- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، لأردن، 2006.
- 27- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2000.
- 28- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 29- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم إجتماع الإتصالات للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 30- صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 31- صالح محمد محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 32- صباح حميد علي، غازي أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار الحامد للطباعة و النشر، 2007.
- 33- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار جامعة ، مصر، 2001.
- 34- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008.
- 35- طلعت منصور، سيكولوجية الإتصال ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003.

قائمة المراجع

- 36- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة "منحى نظامي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 37- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
- 38- عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.
- 39- عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- 40- عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار غريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 41- عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال " الوظائف والممارسات الإدارية ، "الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.
- 42- علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 43- علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 44- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.
- 45- عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011.
- 46- فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، 2004.
- 47- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 48- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003،
- 49- ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 50- محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 51- محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2005.
- 52- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 53- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .
- 54- محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن أحمد، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية ، 2002 .
- 55- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر، 2002.

قائمة المراجع

- 56- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 57- محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 58- محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 59- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- 60- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 61- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 62- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
- 63- مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 64- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 65- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 66- معن محمد عياصرة، مروان محمد ابن احمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 67- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 68- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 69- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة " دراسة نظرية و تطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 70- نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، الطبعة الثانية، دار النهضة، مصر، 2000.
- 71- هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 72- يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2000.



رسائل جامعية:

قائمة المراجع

- 73- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 74- علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 75- عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2010.
- 76- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة -ولاية المسيلة-"، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012.



المراجع باللغة الفرنسية

- 77- Alex Muccheilli, "**Etude des Communications, Information, Communication Interne**", Edition Armand Colin, 2 ieme édition, Paris, 2001.
- 78- Fadila Said Mahmouche, **Communiquer efficacement en interne**, El dar Othmania Édition et Distribution, Algérie, 2011.
- 79- Michel Mettelart, **Histoire des théories de communication**, édition La Découverte, France, 2004.
- 80- Nicole d'Almeida, Theiry Libeart, **La communication interne dans l'entreprise**, édition Dunod, France, 4ème édition, 2004.
- 81- Serge Moscovichi, **Psychologie sociale**, PUF fondamental, France, 7eme édition, 2000.



المواقع الإلكترونية

- 1- Catherine Daar, **Communication 2.0 une nouvelle ère**, Publier: Mars 2012, pp 64-65, 08/04/2014, 18:00, www.communication.com.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

استمارة البحث

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، و التي نحاول من خلالها معالجة موضوع : "الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي".

و نحيطكم علما أن الاسئلة الواردة في الاستمارة سوف تستخدم لأغراض علمية بحثية، وأن الاجابات المقدمة من طرفكم تعبر عن اراء شخصية، كما أنها تحظى بكامل السرية ولا تضر مصلحتكم، و أهدافها لا تتعدى خدمة و إثراء البحث، لذا نرجوا منكم أن تكون إجاباتكم صادقة و صريحة.

شاكرين و مقدرين جهودكم و تعاونكم معنا.

- داسي سعاد

- ضيف العايدي أمينة

الملحق رقم (01)

يرجى منكم ملء هذه الاستمارة بعناية و دقة، وهذا بوضع علامة (X) أمام الاجابة المختارة.

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 35 سنة من 36 إلى 50 سنة أكثر من 50
- 3- الحالة الإجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني
- 5- الأقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 6- اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة: فرنسية عربية الاثنين معا

المحور الاول: عناصر الاتصال

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
01	تتلقى صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر.					
02	التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين.					
03	هناك تبادل للمعلومات داخل المؤسسة.					
04	تتحصل على المعلومات و القرارات الجديدة المتعلقة بالعمل					
05	تنشر المعلومات في المؤسسة بسرعة.					
06	المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين جيدة وكافية.					
07	تهتم الادارة بايصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.					
08	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، الافقية).					

المحور الثاني: وسائل الاتصال المستعملة

الملحق رقم (01)

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	تعقد الادارة الاجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسير المؤسسة.					
02	المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات...) تتصف بالدقة البالغة.					
03	تصل القرارات المنشورة الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة والمنشورات.					
04	تستعمل المؤسسة وسائل سمعية بصرية (فيلم المؤسسة...) للتعريف عن مهامها.					
05	وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة أسرع من غيرها.					
06	تعتمد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة.					
07	يعد انترانت المؤسسة مكان طرح تساؤلات و استفسارات العمال من جهة ومكان نشر وتبادل المعلومات من جهة أخرى.					

المحور الثالث: أسلوب الاتصال المستعمل

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	في حال مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فورا برؤسائك.					
02	تلتقي برئيسك خارج المؤسسة.					
03	علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عمالك					
04	تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الاداري.					
05	تتصل برؤسائك أثناء أوقات العمل.					

ثالثا: الرضا الوظيفي

الملحق رقم (01)

المحور الأول: المكافآت والأجور

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
01	الأجر الذي تحصل عليه يسد إحتياجاتك.					
02	الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله.					
03	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة.					
04	أجرك يتوافق مع متطلبات المعيشة.					
05	هناك حوافز أخرى تطبقها المؤسسة.					
06	الترقية تتم على أساس الأداء والمكفاءة.					
07	الخدمات الإجتماعية مرضية لك.					

المحور الثاني: جماعة العمل

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
01	يتم العمل بينك وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.					
02	هناك إحترام بينك وبين أعضاء الجماعة.					
03	إنضمامك إلى جماعة العمل الحالية يشجعك على العمل.					
04	أعضاء جماعة العمل يساعدونك في الظروف الصعبة.					
05	تتلقى المساعدة والتعاون من الزملاء في أداء الأعمال.					
06	توجد علاقة ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل.					

المحور الثالث: طبيعة الإشراف

رقم	العبارات	أوافق	أوافق	محايد	لا	لاأوافق
-----	----------	-------	-------	-------	----	---------

الملحق رقم (01)

بشدة	أوافق			بشدة	العبارة
					01 يشجعك المشرف على طرح آرائك.
					02 نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب.
					03 مشرفك يشجعك على العمل.
					04 علاقتك مع المشرف ودية.
					05 يتقبل المشرف نصيحتك.
					06 يتيح لك المشرف فرصة إبداء رأيك.
					07 تتلقى المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد.
					08 يعتمد مشرفك على المراقبة المستمرة في العمل

رابعاً: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
01	توافر مهارات الاتصال و التفاعل بين العاملين ينعكس إيجاباً على نفسية اعاملين.					
02	الاتصالات الواضحة في المؤسسة تسهل انسياب المعلومات مما يساعد في رفع كفاءة الاداء فيها.					
03	العامل راض عن أسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة.					
04	الاتصال مع الزملاء يكسبك الرغبة في العمل.					
05	الاتصال مع الرساء يحقق لك الشعور بالامن الوظيفي.					
06	اتصالك بالادارة يعرفك بأهداف المؤسسة مما يحفزك على زيادة جهدك.					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج البويرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

استمارة البحث

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، و التي نحاول من خلالها معالجة موضوع "الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي".

و نحيطكم علما أن الاسئلة الواردة في الاستمارة سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة، وأن الاجابات المقدمة من طرفكم تعبر عن اراء شخصية، و أهدافها لا تتعدى خدمة و إثراء البحث، لذا نرجوا منكم أن تكون إجاباتكم صادقة و صريحة.

تقبلوا منا فائق الشكر و التقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

الملحق رقم (02)

يرجى منكم ملء هذه الاستمارة بعناية و دقة، وهذا بوضع علامة (X) أمام الاجابة المختارة.
أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 35 سنة من 36 إلى 50 سنة أكثر من 50
- 3- الحالة الإجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة)
- مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: إبتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني
- 5- الأقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 6- اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة: فرنسية عربية الاثنين معا

ثانياً: البيانات الخاصة بالاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي:

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتلقى صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر.					
02	التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين في مؤسستك.					
03	هناك تبادل للمعلومات داخل المؤسسة.					
04	تتحصل على المعلومات و القرارات الجديدة المتعلقة بالعمل.					
05	تنشر المعلومات في مؤسستك بسرعة.					
06	المعلومات التي تقدم لك من طرف المسؤولين جيدة وكافية.					
07	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.					
08	قنوات الاتصال في مؤسستك مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة،					

الملحق رقم (02)

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	النازلة، اللافقية).					
09	تعقد الادارة إجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة.					
10	باستعمال مؤسستك الوسائل الشفوية (الماتف، المقابلات...) تكون المعلومات التي تصلك تتصف بالدقة البالغة أكثر من غيرها.					
11	تصل القرارات المنشورة الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة والمنشورات.					
12	تستعمل المؤسسة وسائل سمعية بصرية (فيلم المؤسسة...) للتعريف عن مهامها.					
13	تعتبر وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة في مؤسستك أسرع من غيرها.					
14	تعتمد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصال.					
15	يعد انترانت (intranet) المؤسسة مكان طرح تساؤلات واستفسارات العمال من جهة ومكان نشر وتبادل المعلومات من جهة أخرى.					
16	في حال مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فورا برؤسائك.					
17	تلتقي برئيسك خارج المؤسسة.					
18	علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك.					
19	تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الاداري.					
20	تتصل برؤسائك أثناء أوقات العمل.					
21	الأجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتك.					
22	الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله.					
23	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة.					
24	هناك حوافز أخرى تطبقها المؤسسة.					
25	الترقية تتم على أساس الأداء والمكفاءة.					
26	الخدمات الإجتماعية مرضية لك.					

الملحق رقم (02)

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	يتم العمل بينك وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.					
28	إنضمامك إلى جماعة العمل الحالية يشجعك على العمل.					
29	أعضاء جماعة العمل يساعدونك في الظروف الصعبة.					
30	تتلقي المساعدة والتعاون من الزملاء في أداء الأعمال.					
31	توجد علاقة ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل.					
32	يشجعك المشرف على طرح آرائك.					
33	نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب.					
34	علاقتك مع المشرف ودية.					
35	يتقبل المشرف نصيحتك.					
36	تتلقي المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد.					
37	يعتمد مشرفك على المراقبة المستمرة في العمل.					

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية
ماستر2

دليل مقابة في مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"

بما أننا نحضر لمذكرة التخرج التي تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قمنا بالبحث عن مؤسسة تساعدنا على اجراء دراسة تطبيقية عليها، منه تم اختيار مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة"، حيث أن موضوع دراستنا تتطلب اجراء مقابلة مع مدير المؤسسة وكذا رؤساء الأقسام حيث تم طرح بعض الأسئلة عليهم بهدف معرفة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي، وتمثل الأسئلة فيما يلي:

- ماذا يمثل الاتصال الداخلي بالنسبة لك؟
- ماذا تعني مؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة البويرة" بالنسبة لك؟
- فيما تتمثل أهمية وسياسة المؤسسة؟
- ماهي اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة؟
- هل يتم فهم ما تقوله للعمال؟
- ماهي الوسائل التي تستعملها لنقل المعلومات ؟
- هل تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة للاتصال؟
- هل الاتصال مفتوح في جميع المستويات في المؤسسة؟
- ماهي الصعوبات التي تواجهها أثناء اتصالك مع الرئيس؟
- هل هناك تنسيق بين رؤساء الأقسام والعمال؟
- ماذا يعني لك الرضا الوظيفي؟
- هل أنت راض عن الأساليب المستعملة للاتصال في المؤسسة؟