

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أكلي محند اولحاج -البويرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع:

## أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب - بالبويرة- "EDIED"

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

تحت إشراف الأستاذ:

كرمية توفيق

من إعداد

- حفيظة شريقي.

- عديدي عقال.

لجنة المناقشة

الدكتور: حميدي عبد الرزاق.....رئيسا

الأستاذ: كرمية توفيق.....مشرفا

الاستاذ: طابوش مولود.....مناقشا

السنة الجامعية : 2014 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى  
وَالِدِيَّ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ  
الصَّالِحِينَ."

### - النمل 19 -

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

نتقدم بالشكر والتقدير عرفانا بالجميل إلى:

الأستاذ المشرف: كرمية توفيق على تقبله الإشراف على هذا  
العمل. ولم يبخل علينا بمساعدته ونصائحه القيمة. وعلى  
كل ما خصص لنا من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه  
الدراسة.

كما نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى كل الأساتذة وجميع عمال مؤسسة  
توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED.

# إهداء

اهدي ثمرة جهدي و عملي إلى أعز ما أملك في هذا الوجود، إلى من فضلها الله  
عن بقية الناس مرتبة فأمر بعد عبادته لوحده بالإحسان لهما، إلى أحق الناس  
بصحبتى، والديا الكريمين اللذان رعياني وربباني وأناروا لي درب حياتى، أطال الله في

عمرهما

إلى من قاسمى همومي وكان سندا لي زوجي "كمال"

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء ورفقاء المشوار الدراسي الجامعي

إلى كل من نساهم قلبي ولم ينسأهم قلبي

لكل هؤلاء أهدي عملي المتواضع هذا

حفيظة



# إهداء

بسم خالق الكون أبدي شكري إلى رافع السموات وباسط الأرض  
وباعث الروح أحمد الله رب العالمين الذي علم بالقيم وشرح الصدر  
وهدى القلب وبنعمته أكملنا هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من كان سندا لي في توجيهي وإرشادي،  
إلى من دفعني نحو طريق العلم "أبي الغالي"

إلى من تعبت من أجل راحتي، وسهرت الليالي لأجل نجاحي، ودعت  
المولى عز وجل لأتمكن من تحقيق أحلامي، "أمي العزيزة"

كما أهدي تحياتي وسلامي إلى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم

إلى كل الأهل والأقارب وإلى كل صديقاتي في العمل: صليحة،  
كريمة شرمالي، مليكة، مزبود كريمة.

إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل

عديدي

فمن المصنوعات  
من المصنوعات

شكر و اعتراف.

إهداء.

فهرس العام.

فهرس الجداول.

فهرس الأشكال.

قائمة الملاحق.

مقدمة

عامة.....أ.ب.ت.ث

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة.

2.....تمهيد الفصل:

3.....المبحث الأول: عموميات حول الاتصال

3.....المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصره.

7.....المطلب الثاني: خصائص الاتصال وأهدافه.

10.....المطلب الثالث: أنواع الاتصال وفوائده.

12.....المطلب الرابع: مقومات ومعوقات عملية الاتصال الداخلي.

15.....المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال الداخلي

15.....المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

16.....المطلب الثاني: أهمية و أنواع الاتصال الداخلي

19.....المطلب الثالث: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي.

26.....المبحث الثالث: وسائل، شبكات ومعوقات الاتصال الداخلي.

26.....المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي.

29.....المطلب الثاني: شبكات الاتصال الداخلي.

33.....المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي.

39.....خلاصة.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة

41.....	تمهيد
42.....	المبحث الأول: ماهية رضا الوظيفي
42.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
44.....	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
56.....	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ومحدداته
60.....	المبحث الثاني: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي ونتائج عدد الرضا
60.....	المطلب الأول: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
61.....	المطلب الثاني: نتائج عدم الرضا
65.....	المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
65.....	المطلب الأول: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
66.....	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
68.....	المطلب الثالث: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
71.....	خلاصة

الفصل الثالث: مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب.

73.....	تمهيد
74.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب
74.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
75.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مديرياته
82 .....	المطلب الثالث: أهداف وأهمية المؤسسة
82. ....	المطلب الرابع: الوظائف الرئيسية للمؤسسة
85 .....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
85. ....	المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة



---

86.	المطلب الثاني: مقياس الدراسة.....
89	المطلب الثالث : أدوات المعالجة الإحصائية .....
90..	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
90.	المطلب الأول : التحليل الوظيفي للعينة .....
96.	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان.....
104.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
107.....	خلاصة.....
109.....	خاتمة عامة.....
114.....	قائمة المصادر والمراجع.....

فمن الأشكال والخطوط

فهرس الأشكال:

صفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	عناصر الاتصال	01
9	أهداف الاتصال	02
18	طريقة الاتصال	03
25	الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي	04
30	شبكة اتصال العجلة	05
31	شبكة اتصال بالسلسلة	06
31	شبكة الاتصال الدائري	07
32	شبكة الاتصال على شكل نجمة	08
34	شبكة الاتصال على شكل Y (العنقودي)	09
45	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	10
48	مقارنة بين نظرية الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات	11
49	نظرية الحاجات لماكليند	12
51	محتوى نظرية هرزبرج	13
54	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	14
76	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EDIED	15
90	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
91	توزيع الأفراد العينة حسب السن	17
92	توزيع الأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	18
93	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	19
94	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية.	20
95	توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة	21

فهرس الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	صفحة
01	عدد عمال المؤسسة وتوزيع حسب المصالح	81
02	المؤسسات العمومية الممونة للمؤسسة EDIED	83
03	EDIED المؤسسات الخاصة الممونة للمؤسسة	83
04	توزيع أداة الدراسة	86
05	نتائج اختبار ألفا كرونباك لثبات صحة الاستبيان.	88
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	90
07	توزيع أفراد العينة حسب السن	91
08	توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية.	92
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	93
10	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية.	94
11	توزيع الأفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة.	95
12	ايجابيات أفراد العينة لبعء عناصر الاتصال.	97
13	ايجابيات أفراد العينة لبعء وسائل الاتصال المستعملة.	99
14	ايجابيات أفراد العينة لبعء أسلوب الاتصال.	100
15	إجابات أفراد العينة لبعء المكافآت والأجور الممنوح لهم.	101
16	اجابات أفراد العينة لبعء جماعة العمل.	102
17	اجابات أفراد العينة لبعء نمط الإشراف	103
18	مصفوقة الارتباط بين أبعاد الاتصال الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي.	104
19	مصفوقة الارتباط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.	106

قائمة الملاحق:

اسم الملحق	رقم
الاستبيان	1
النسب المؤوية والتكرارات للأسئلة الاستبيان	2
النسب المؤوية والتكرارات لتوزيع أفراد العينة	3
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي	4

مفتحة

يعد الاتصال من بين المواضيع التي تلقى اهتمام ومتابعة من طرف العديد من الباحثين في وقت تشهد فيه المنظمات على الدوام تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها، وهذا من أجل ضمان الاستقرار والتلائم مع الظروف والأوضاع المحيطة والتكيف مع التغيرات التي تحدث حولها.

فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات إلى الاعتراف بدوره، وأهميته وإيجاد إدارة خاصة به وهذا أكسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي.

إن للاتصال الداخلي أهمية ودور كبير في المنظمة وذلك من خلال جوانب مختلفة كأهمية 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.

### الإشكالية:

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

**"كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يحقق الرضا الوظيفي في مؤسسة EDIED بالبويرة؟"**

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

التالية:

- ما هي أهم أبعاد الاتصال الداخلي؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟
- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب

؟EDIED

### الفرضيات:

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

- يعتبر الاتصال همزة وصل بين أقسام المنظمة.

- يعتبر الرضا الوظيفي الركيزة الأساسية في تحديد مدى انسجام الأفراد في المنظمة ومدى رغبتهم في البقاء فيها.
- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب EDIED.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوعنا فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي باعتباره الأداة التي تساعد على تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة.
- توضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- إعطاء بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي بهدف زيادة ورفع مستوى رضا الأفراد في مؤسسة EDIED.

#### أهداف الدراسة:

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

- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة EDIED ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادته من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال.
- فهم موضوع الرضا الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيه.
- محاولة دراسة موضوع الاتصال الداخلي كأحد المداخل الهامة لرفع مستوى الرضا الوظيفي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

#### أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

#### الأسباب الموضوعية:

- الأهمية التي يحظى بها الموضوع.
- محاولة التعرف على واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة EDIED.
- المكانة التي يحتلها الاتصال بين مختلف الوظائف الإدارية باعتباره الرابط الأساسي فيها.



### الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الاتصال الداخلي في المنظمة.
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

### حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

#### - الحدود الموضوعية:

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الاتصال من مختلف جوانبه وكذا الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بينهما 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 استبيان موجه للعاملين في مؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب EDIED.

#### - الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2014-2015 في المدة الممتدة من شهر ديسمبر 2014 إلى غاية شهر ماي 2015.

#### - الحدود البشرية:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة EDIED بالبويرة حيث شملت هذه العينة أعوان الأمن موظفين ورؤساء الأقسام.

#### - الحدود المكانية:

تمس الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب EDIED.

### منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة لمتغيرات الدراسة ومعرفة أسبابها كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط 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.
- الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في جمع المعلومات.
- استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل معطيات الاستبيان.

## هيكل البحث:

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

الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول عموميات حول الاتصال، أما المبحث الثاني تناول أساسيات حول الاتصال الداخلي وفي المبحث الثالث فتضمن وسائل شبكات ومعوقات الاتصال الداخلي.

أما الفصل الثاني المعنون بالرضا الوظيفي في المؤسسة وقد تضمن هو الآخر ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لدراسة ماهية الرضا الوظيفي ويليه المبحث الثاني الذي تم التطرق من خلاله إلى أهمية الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة به، أما المبحث الثالث تناولنا فيه دراسة دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الثالث المعنون بمساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة EDIED حيث سنحاول من خلاله إسقاط الدراسة النظرية المدروسة في الفصلين السابقين على الواقع ويتم ذلك من خلال ثلاثة مباحث حيث يتضمن الأول تقديم مؤسسة EDIED، أما الثاني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ويليه المبحث الثالث الذي خصص لتحليل واختبار فرضيات الدراسة وأهمنا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف النتائج المتوصل إليها مرفوقة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الأول

## الاتصال الداخلي في المؤسسة

## 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 نظراً للتفاعلات التي يحدثها في العلاقات من تبادل للمعلومات والمنافع.

لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة وتبنيه كنظام يساهم في تحقيق النجاح والفعالية.

وفي إطار هذا الفصل سوف نتعرض إلى الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث حيث جاء:

**المبحث الأول:** عموميات حول الاتصال.

**المبحث الثاني:** أساسيات حول الاتصال الداخلي.

**المبحث الثالث:** وسائل، شبكات ومعوقات الاتصال الداخلي.

## المبحث الأول: عموميات حول الاتصال

الاتصال من السلوكيات الإنسانية المعقدة تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد استعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ واستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، وبدونه لا يمكن تصور أي حركة اجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل ونصبح أمام حالة من حالات الصمت نجتهد فيها لفهم وفك الرموز.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال وعناصره

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

## الفرع الأول: تعريف الاتصال

تعني كلمة الاتصال **Communication** التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين. وهي تنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني **Communis** بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة بمعنى شائع أو مألوف، كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى أصل **Common** بمعنى مشترك ومن هذه المفاهيم يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول موضوع، فكرة لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup> ولتحديد المعنى الدقيق لمفهوم الاتصال نتطرق إلى مختلف التعاريف الآتية:

**تعريف ميلر ( G.Miller ) \*** : " الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر".<sup>2</sup>

**تعريف Albert Henry** : " الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال المعلومات أو الإشارات، أو الرموز من نظام معنوي مفهوم ضمنيا للطرفين".<sup>3</sup>

**تعريف الجمعية القومية لدراسة الاتصال:** " نعرّف 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".<sup>4</sup>

**كما عرّف أيضا:** " عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من اجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة".<sup>6</sup>

1- عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص2.

\* **Miller**: محلّ نفسي، بروفيسور في الجامعة، ولد عام 1948 بفرنسا، تحصل على دكتوراه في الفلسفة ودكتوراه في العلوم السياسية ومن أشهر كتبه: كتاب الأصول للتحليل النفسي.

2- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2003، ص13.

3- عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص34.14

4- يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ السعودية، 2000، طبعة 02، ص27.

6- صباح حميد علي، غازي أبو زيتون، الاتصالات الإدارية ومفاهيم ودراسات الأعمال، دار الحامّة للطباعة والنشر، عمان، 2007، ص17.

" الاتصالات هو عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والرموز والأصوات والصور والأشكال بصفة دائمة ومستمرة " <sup>1</sup>.

فحسب التعاريف المقدمة، يلاحظ أنها تصب في اتجاه واحد، هو كون الاتصال عملية 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 وتبادل الآراء والمعارف ويتضمن الاتصال عدة مراحل هي: الإصغاء، طرح الأسئلة، طرح الإشكالية، إعادة صياغة الإشكالية، التعبير.

### الفرع الثاني: عناصر الاتصال

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

L'émetteur	المرسل
Le Message	الرسالة
Le Bruit	التشويش
Le Canal	قناة الاتصال
Le Récepteur	المستقبل
Le Feed Back	التغذية العكسية
Le Contexte	بيئة الاتصال

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

### أولاً: المرسل (L'émetteur):

هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين، وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز Encodage أي تحويل الفكرة إلى الرسالة، فالمرسل هو ذلك الشخص الذي لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور والرغبة في مشاركة الآخرين لأفكاره، وقد دلت الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناء على من هو المرسل، ويهدف المرسل لأي رسالة لتحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات

1- الشماع محمد خليل، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص23.

العضو المرسل إلى شكل منظم، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة، ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي سيتقبلها أن يفهم الغرض منها؛

- الترميز Encodage: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل، كاستعمال اللغة والرموز وآية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.<sup>1</sup>

### ثانيا: الرسالة (Le Message):

وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل، ومن أشكال الرموز:

الكلمات، الحركات والأصوات، الحروف والأرقام... إلخ، وتعني بشكل عام الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته.

فالرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال.<sup>2</sup>

### ثالثا: التشويش (Le Bruit):

هي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من عناصر الاتصال، وعلى 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.<sup>3</sup>

### رابعا: قناة الاتصال (Le Canal):

وهي الطريقة التي تسلكها أو تنتقل بها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر أي المرسل أو المستقبل، ولا يمكن للرسالة أن تنتقل بواسطة الفراغ بل لابد من وسيلة لنقل هذه الرسالة، لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفوي أو الكتابي، وترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة التي ستحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.<sup>4</sup>

1- بوحنية قوي، الاتصال الإداري داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2010، ص38.

2- نفس المرجع، ص39.

3- مصطفى رجي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007، ص245.

4- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان، 2009، ص10.

**خامسا: المستقبل (Le Récepteur):**

هو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الاتصال.<sup>1</sup>

– فكّ الرّمز (Décodage): يتطلب من المستقبل عن استلام الرسالة فكّ رموزها حتى تعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد يقوم المستقبل بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها، لذلك كلما كان هناك تجانس وتماثل بين المرسل والمستقبل من حيث الفكرية والحضارية واتفاق على معاني الرموز، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من الطرفين.

**سادسا: التغذية العكسية (Le Feed Back):**

ونعني بها الاستجابة التي يقوم بها المستقبل وتمكن المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالته قد استقبلت وفهمت أم لا، وبعبارة أخرى فإنّ المستقبل بعد أن يحل الرموز ويفهم رسالة المرسل يصبح هو نفسه مرسل ويرسل معلومات إلى المصدر الأصلي، ومن هنا فإنّ عنصر التغذية العكسية عنصر حيوي وأساسي في عملية الاتصال، لأنّها تمكّن المصدر الأصلي من تقييم كيفية استقبال المرسل لرسالته.<sup>2</sup>

**سابعا: بيئة الاتصال (Le Contexte):**

يعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان، ولا شكّ في أنّ بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته، كما أنّ السياق الذي يتم فيه الاتصال يتطلب مّا تحديدا ما نقول وما نفعّل فالحديث مع الوالدين يختلف عن الحديث مع الزملاء أو الأعراب... إلخ.<sup>3</sup>

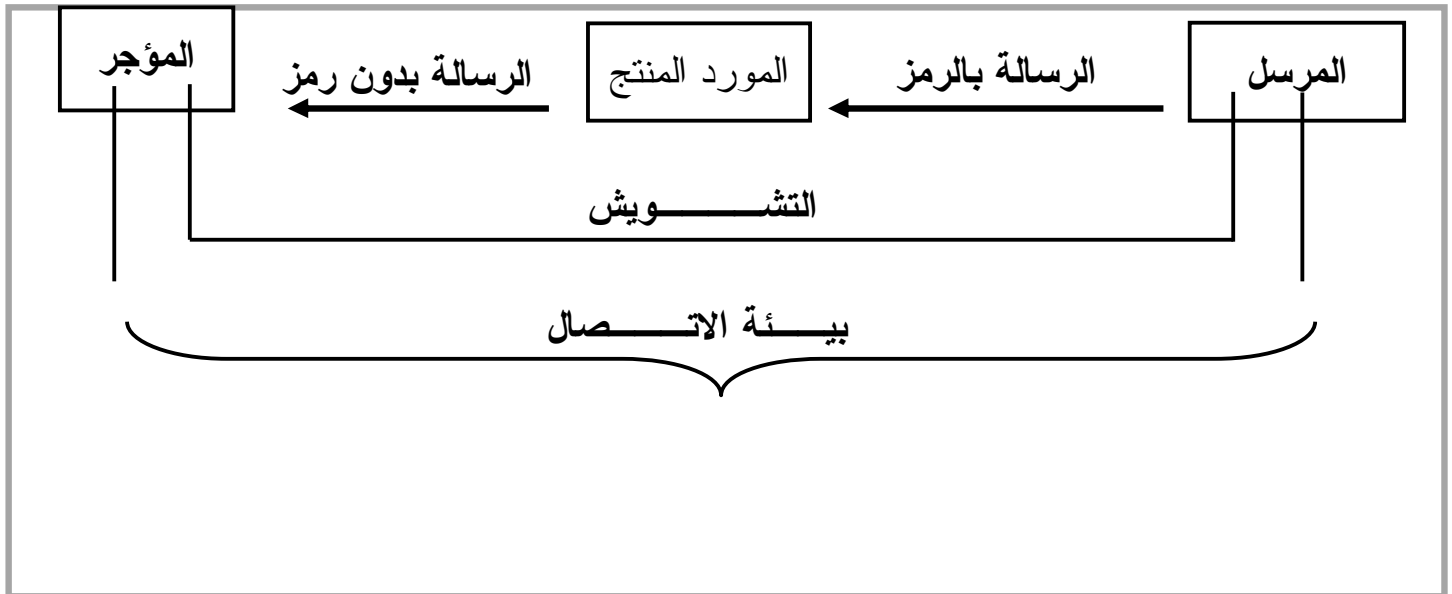
1- نفس المرجع، ص10.

2- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص21.

3- بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، صص40، 41.



الشكل رقم (01): عناصر الاتصال



المصدر: أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010، ص 181.

#### المطلب الثاني: خصائص الاتصال وأهدافه

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسلون والمستقبلون في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتطورات الثقافية السائدة لكل متصل، لذلك لابد من معرفة خصائص وأهداف الاتصال التي تعبر عن ديناميكية أو حركية النشاطات التفاعلية الذاتية ومنها:

#### الفرع الأول: خصائص الاتصال

تتمثل خصائص الاتصال فيما يلي:

#### أولاً: الاتصال عملية مستمرة

نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغيير والحركة ولذلك يستحيل على القراء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته.<sup>1</sup>

1- فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 21.

**ثانيا: الاتصال عملية دائرية**

الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر إنما عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.<sup>1</sup>

**ثالثا: الاتصال عملية لا تعاد**

الاتصال مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.<sup>2</sup>

**رابعا: الاتصال غير قابل للإلغاء**

من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإذا كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.<sup>3</sup>

**خامسا: الاتصال عملية معقدة**

عملية الاتصال تتجاوز إرسال الرسائل والبيانات والمعلومات بل تهتم بتحقيق الفاعلية منه، وذلك بإرسال الأثر الرجعي الذي بدوره لن يتحقق إلا إذا تأكد المرسل المعني بالاتصال أن الاتصال قد سلم للمستقبل وإته قد فهم واستوعب هذه الرسالة.<sup>4</sup>

**سادسا: الاتصال يشكّل نظاما متكاملًا**

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون تأثير.<sup>5</sup>

**الفرع الثاني: أهداف الاتصال**

تتمثل أهداف الاتصال فيما يلي:<sup>6</sup>

**أولاً:** إن الهدف الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة، أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد)، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود وآخر غير مقصود، وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها؛

1- نفس المرجع ونفس الصفحة.

2- نفس المرجع، ص 21.

3- محمد الصبري، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006، ص 23.

4- بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

5- محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 23.

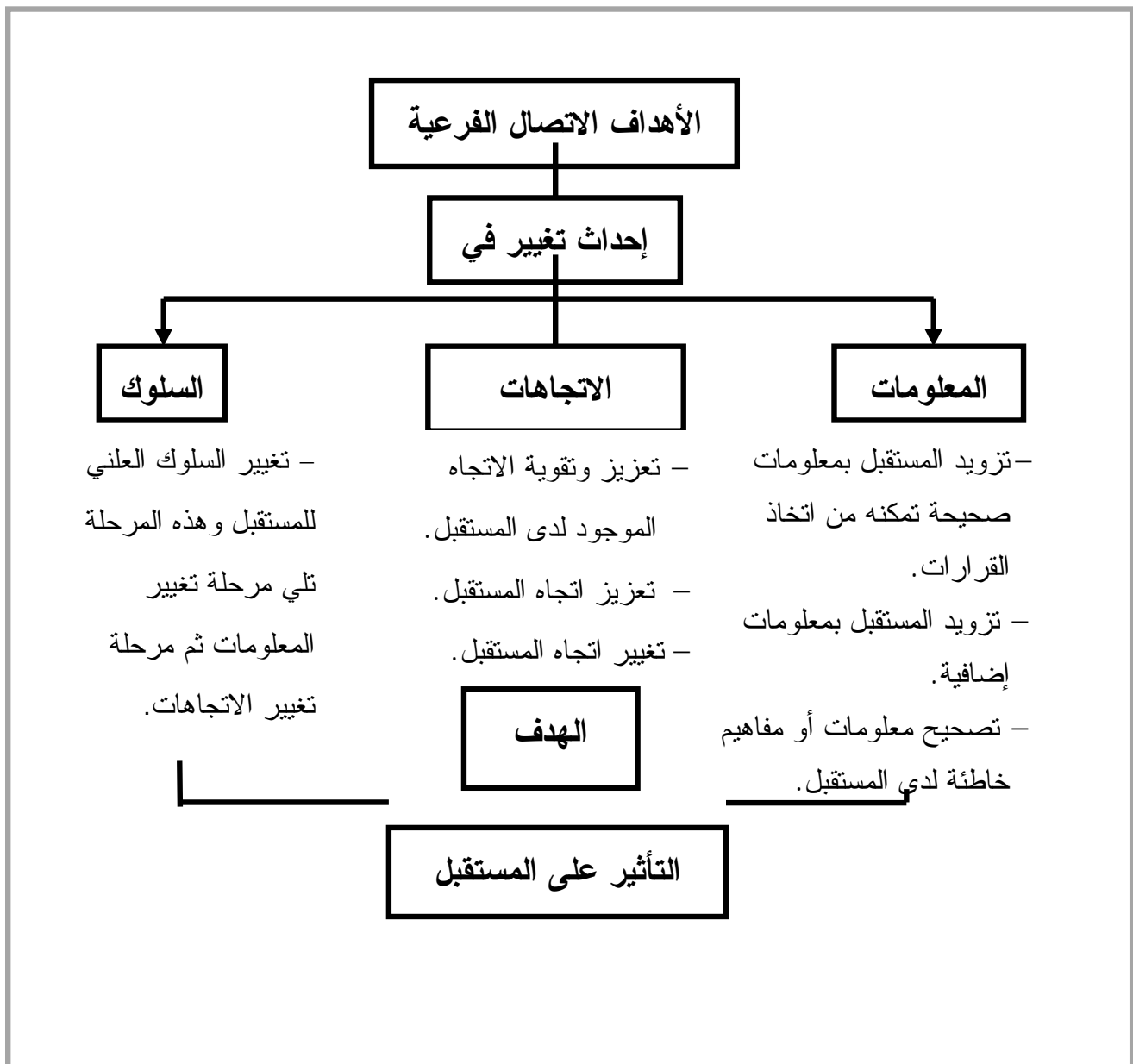
6- نفس المرجع، ص 18.

ثانياً: ويهدف أيضاً إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو رأي أو عمل أو حتى إحداث تغيير في المعلومات أثناء نقلها؛

ثالثاً: يهدف إلى أن يؤثر أحد طرفي الاتصال في الطرف الآخر، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك المستقبل؛

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

الشكل رقم (02): أهداف الاتصال



## المطلب الثالث: أنواع الاتصال وقنواته

يعتبر الاتصال شكل من أشكال التكامل بين الأفراد، فهو بمثابة آلية أساسية تسمح بربط مختلف العلاقات الإنسانية فالإتصال هو عملية معقدة تربط بين مصادر المعلومات بواسطة قنوات اتصالية.

## الفرع الأول: أنواع الاتصال:

هناك نوعين من الاتصال وهما الاتصال الخارجي والاتصال الداخلي سنحاول في هذا الفرع التطرق إلى الاتصال الخارجي، أما الاتصال الداخلي فسنعود إليه لاحقا كونه يمثل محور دراستنا.

## أولاً: الاتصال الخارجي:

يعرف الاتصال الخارجي على أنه: " بناء علاقة ثقة الجمهور بالمنظمة والحفاظة عليها، فكل منظمة في المجتمع لا يمكنها القيام بأعمالها على أكمل وجه، ما لم تكن هناك ثقة متبادلة مع جمهوره".<sup>1</sup> 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 وأشكال مختلفة نظرا لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بهم المنظمة، حيث تمتد عملية الاتصال من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة، وهذه الاتصالات تمثل في حقيقتها صيغة معقدة في التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الكلية العامة أو البيئية 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 تمتلكها المنظمة في تكييف مكائنها وقوتها مع ما تفرضه البيئة ضمن شروط مؤثرات 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... إلخ، والغرض لإنجاح عملية الاتصال الخارجي فإنها بحاجة إلى دعم جماعي وإسناد من قبل العاملين في المنظمة وبمختلف مستوياتها التنظيمية، فالغرض تحقيق الاستجابة لحاجات وطلبات الزبائن مثلا، فإنه يتوجب العمل بالشكل والوقت والمكان المناسب، وإذ أن التعقيد الحاصل في حياة المواطن اليومية أصبحت من السعة بمكان يتعدّر عليه الاستجابة إلى كافة عمليات الاتصال الحاصلة معه، وبالتالي فإن الاتصال الناتج للمنظمة هو الذي ينجم عنه تحقيق صفقة بيع أو شراء ناجحة أو استجابة دقيقة لحاجات أو رغبات مستقبلية للمتعاملين معها في أفراد وأسواق.<sup>2</sup>

## ثانيا: الاتصال الداخلي:

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل

1- فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص15.

2- تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ص47، 48.

المنظمة وتشكل المنظمة حقلاً جيداً لدراسة الاتصال، فكثيراً من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلها عن بعضها عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الوسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، ويعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية وحيوية ومستمرة بحيث ألا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المنظمة وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار. ويمكن توضيح أكثر من خلال المبحث الثاني.

### الفرع الثاني: قنوات الاتصال:

تعتبر قناة الاتصال عنصر من عناصر الاتصال وهي الوسيلة التي من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال ومن أهمها:<sup>1</sup>

#### أولاً: الوسائل المكتوبة:

حيث يتم نقل المعلومات كتابياً مثل، الرسائل والتقارير والمذكرات والنشرات وإعلانات الإدارة الحائطية والصحف والمجلات ومجلة المؤسسة والكتب العامة والكتيبات والمطويات أو عبر الفاكس، أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الإنترنت أو رسالة قصيرة عبر الهاتف أو عن طريق البريد أو بطاقة شخصية أو في شكل شكاوي واقتراحات.

#### ثانياً: الوسائل الشفوية:

يتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة أهمها: المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات، المؤتمرات، اللقاءات، الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية الدورية أو الطارئة، الزيارات الميدانية، المحاضرات والمذياع.

#### ثالثاً: الوسائل التصويرية:

يتم استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد نقلها ويتحقق بعدة وسائل من أهمها: التلفزيون، الفضائيات، السينما، الإنترنت، الصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات، الملصقات ولوحات الإعلان، بالإضافة إلى الوسائل السابقة هناك قنوات أخرى للاتصال تتمثل في الإشارات مثل تعابير الوجه، حركة اليدين والعينين، وطريقة الكلام والجلوس أي ما يسمى بلغة الجسم.

1- محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص73-75.

**المطلب الرابع: مقومات ومعوقات عملية الاتصال**

في هذا المطلب نقوم بدراسة أهم المعوقات التي تعيق عملية الاتصال ومحاولة تحسينها من خلال المقومات.

**الفرع الأول: معوقات الاتصال:**

أهم المعوقات المؤثرة في عملية الاتصال تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: التحويل غير الملائم للرسائل:**

عادة إن عملية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي تكون مخزونة في الدماغ والتي سيقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها وفهمها من قبل المستلم، المتصل هنا قد لا يكون بالضرورة تمكنه من وضع الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة.

**ثانياً: الاستخدام الغير مناسب لقنوات الاتصال:**

الاتصالات غالباً ما تتعطل بسبب اختيار قناة الاتصال الغير ملائمة سواء للأهداف أو للموضوع وكذلك للحضور.

**ثالثاً: ضعف الإصغاء:**

الدراسات أكدت بأن معدل الإصغاء الفعّال لدى الإنسان هو بحوالي 25%.

**رابعاً: الحكم على القيمة:**

المستلم يكون ميّال لجعل حكمه على قيمة الرسالة قبل استلام أو قراءة كاملة للرسالة.

**خامساً: ضغط الوقت:**

وذلك بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال.

**سادساً: الكثرة في المعلومات:**

إن المدراء المشرفون على العمل غالباً ما تصلهم أو يستمدون معلومات كثيرة مما يصعب فهمها ومتابعتها.

**سابعاً: الاختلاف في الموقف (الحالة):**

غالباً نجد المساعدون غير راغبين في أن يكونوا منفتحين وصریحين في اتصالحهم مع مشرفيهم الذين يتمتعون بنصيب عال وقوة أكبر، وكتيجة لذلك فإن المدراء سوف لا يستلمون معلومات دقيقة.

**ثامناً: المعوقات التكنولوجية:**

هنا تجدر الإشارة إلى المشاكل الناتجة عن استخدام الأدوات التكنولوجية في الاتصالات مثل: الهاتف، الحاسوب، بالإضافة إلى أكثر المعلومات مقارنة بطاقة المتلقي.

**تاسعاً: المعوقات البيئية:**

هنا يجب الإشارة إلى الظروف البيئية المعيقة مثل: الأصوات، البرد، الحر... إلخ.

1- صباح حميد علي، مرجع سبق ذكره، ص36.

### عاشرا: المعوقات الاقتصادية والجغرافية:

المشاكل المتعلقة بالتكاليف، الأماكن المختلفة أي التباعد وتأثير الوقت على مستلم الرسالة.

### حادي عشر: المعوقات التنظيمية:

هناك الكثير من المشاكل المرتبطة بهذا الجانب مثل:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات يؤدي إلى تشويش الاتصالات.
- مركزية التنظيم تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة.

### الفرع الثاني: مقومات عملية الاتصال

يتطلب إنشاء نظام فعال للاتصال دراسة وتحليل معوقات الاتصال التي تم عرضها سابقا واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها وبشكل أكثر تحديدا فإن أهم متطلبات الاتصال الفعال في الإدارة هي ما يلي:

#### أولاً: التنظيم السليم:

الذي يوضح توزيع السلطات ونوع العلاقات التي تربط المناصب المختلفة وبين قنوات الاتصال بشكل دقيق، إن وضوح شبكة الاتصال الرسمية وتعميمها على جميع العاملين يساعد في التعريف على الجهات المختصة التي تحقق لها إرسال المعلومات واستقبالها وهذا شأنه أن يؤدي إلى عدم تشعب الاتصال وعدم تعقيدها وإلى عدم إثارة الحساسيات التي قد تنجم عن إصدار تعليمات من قبل جهة مختصة أو إرسال معلومات إلى جهة ليس لها حق الاطلاع عليها؛ وتجدر الإشارة بهذا الصدد إلى ضرورة التسلسل الهرمي للسلطة في عملية الاتصال والمرؤوسين الذين لا يقعون تحت إشرافهم مباشرة يستثنى من ذلك الحالات الطارئة أو المستعجلة، بشرط أن يرافق ذلك شرح للأسباب الداعية إلى هذا التجاوز، فلا يجوز أن يتصل أحد موظفي الحسابات مثلا بالمدير العام مباشرة لأن ذلك يتعارض مع التسلسل الهرمي للسلطة ويعتبر تخطيا لصلاحيات المدير المالي أو رئيس قسم الحسابات يؤدي إلى إثارة الحساسيات والمشاكل، إضافة إلى ذلك فإنه يجب الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي، كما أنه يفضل عدم التشدد والمبالغة في استخدام القنوات الرسمية للاتصال لأن ذلك يؤدي إلى تعقيد شبكة الاتصال وجمودها.<sup>1</sup>

#### ثانياً: اختيار أسلوب الاتصال المناسب:

تعدّد أساليب وتوفر الأجهزة الحديثة للاتصال يتيح الفرصة لاستخدام الأسلوب المناسب لنقل المعلومات، فقد يكون الاتصال عن طريق الهاتف مثلا أفضل من إرسال المذكرة إذا كان موضوع الاتصال مستعجلا ويحتاج إلى الأخذ والردّ أو تبادل وجهات النظر في الموضوع ويفضل استخدام أكثر من وسيلة وتكرار الرسالة في حالة الاتصال

1- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص306.

الهام لضمان وصول المعلومات إلى الجهة المعنية واستيعابها بالشكل المطلوب فقد يسبق الإرسال مذكرة مكتوبة مثلاً: حديث هاتفي، أو مقابلة شخصية أو اجتماع للنقاش لتوضيح جوانب الغموض.<sup>1</sup>

### ثالثاً: تدريب العاملين على أساليب الاتصال الحديثة:

وذلك بتنمية مهاراتهم في إرسال المعلومات والتعبير عن أنفسهم بشكل دقيق وكذلك في استقبال المعلومات وتحليلها في الإصغاء الجيد لما يقوله الآخرون كي يكون التدريب فعالاً فإنه يفضل أن يتم وفقاً لخطة مدروسة وأن يشمل الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في الوظائف التي يشكل الاتصال عنصراً أساسياً من مهامها كشؤون الموظفين والعلاقات العامة والعاملين في مراكز الاتصال كموظفي البريد الصادر والوارد وموظفي الهاتف؛

### رابعاً: التوقيت المناسب للاتصال:

إمكانية الاستفادة من المعلومات تعتمد على عدة عوامل أهمها الوقت الذي تصل فيه إلى الجهة التي ستستخدمها فالوقت المناسب لإعلام مدير الإنتاج بخطة الإنتاج المقررة يجب أن يسبق شراء الآلات ومواد الإنتاج والوقت المناسب لإعلام موظف بالموافقة على طلب إجازة يجب أن يسبق تاريخ بدأ الإجازة ببضعة أيام كي يتمكن من التخطيط لاستغلال إجازته بشكل مناسب والأمثلة على أهمية الوقت في الاتصال كثيرة.<sup>2</sup>

### خامساً: التغذية العكسية ومتابعة نتائج الاتصال:

لا تكتمل عملية الاتصال بإرسال المعلومات إلى المستقبل، إذ يجب على الجهة التي أرسلت المعلومات أن تتابعها لتحقيق من مدى فهم المستقبل واستجابته له، ففي العديد من الحالات قد يفترض المرسل أن رسالته وصلت إلى المستقبل وأنه استجاب لها بالشكل المطلوب، ولكن يتبين له لاحقاً أن الرسالة لم تصل إلى المستقبل أو أنها تأخرت في الوصول أو جرى عليها بعض التعديل أثناء مرورها بقنوات الاتصال أو المستقبل فسرّها بطريقة خاطئة، فمتابعة الرسالة تمكن من تقييم أثارها والتعرف على العوائق التي حالت دون الاستجابة لها بالشكل الذي قصده هو، وبالتالي يستطيع أن يتخذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب؛

### سادساً: الوضوح والدقة في صياغة المعلومات:

يتمثل ذلك بشكل خاص في انتقاء الألفاظ الواضحة التي لا تتحمل التفسير الخاطئ وفي اختيار أسلوب الكلام أو الكتابة الذي يتماشى مع مستوى الجهة التي ستتلقى المعلومات بحيث تتمكن من استيعابها بالشكل الصحيح؛

فاستخدام مفردات إجرائية دقيقة يساعد في وضوح المعنى في ذهن المستقبل أكثر من استخدام الألفاظ العامة التي لا تدل على أشياء محدّدة مثال ذلك إذا أراد أحد المدراء أن يعلم الموظفين بوجود زيادة في رواتبهم فإنه يستحسن

1- موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص55.

2- فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص244.



أن يحدّد نسبة الزيادة وتاريخ نفاذها والأشخاص الذين تشملهم، إضافة إلى ذلك فإنّه يفضل أن تكون المعلومات المنقولة موجزة كي يتاح للمستقبل فرصة قراءتها واستيعابها خلال فترة زمنية معقولة وكي لا يملّها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال الداخلي

إنّ الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء والاتصال مع الزملاء ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة وتشكل المنظمة حقلاً جيداً لدراسة الاتصال، فكثير من الباحثين يرون أنّه من غير الممكن فصلها عن بعضها عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث أنّ هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، ويعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية وحيوية ومستمرة بحيث لا تتوقف عند مرحلة معيّنة وإنّما تستمر طوال حياة المنظمة وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار.

### المطلب الأوّل: مفهوم الاتصال الداخلي

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

**تعريف (Dr Murphy):** " إنّ الاتصال هو أساس كلّ تنظيم ناجح، وإنّ التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المنظمة في أعمالهم وكلّ رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل.<sup>2</sup>

**تعريف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي:** " الاتصال الداخلي هو مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع: سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيه "<sup>3</sup>.

**كما يعرف الاتصال الداخلي أنّه:** " تبادل المعلومات داخل المنظمة لتنظيم الأعمال الإدارية وإقامة علاقات وطيدة بين مختلف العاملين فيها، وتأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعدّدة "<sup>4</sup>.

**ويعرف أيضاً:** عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنظمة إلى آخر وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات.<sup>5</sup>

1- رضوان المحمود، العلاقات العامة في الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص53.

2 - Nicole d'Almeida- Theirry libeart, **La Communication Interne Dans L'entreprise**, Edition dunod, France, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, p24.

3 - Michel Mettelart, **Histoire des théories, De Communication**, Edition la découverte, France, 2004, p36.

4- فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، النهضة العربية، لبنان، 2004، ص175.

5- بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص15.

ومن هذه التعاريف نستنتج بأن الاتصال الداخلي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلية ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة أن يكون معروف بشخصيته ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعالته في المنظمة. ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدّد السلطات والمسؤوليات وتقييم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية وأنواع الاتصال الداخلي

يلعب الاتصال الداخلي أهمية كبيرة داخل المنظمة إذ يفتح المجال للاحتكاك وتعارف بين العمال وله ثلاثة أنواع هي: الاتصال الشخصي، الاتصال الوظيفي، والاتصال الجماهيري.

### الفرع الأول: أهمية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم المواضيع التي أصبح يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات ذلك لأنه لا يمكن تصوّر أي سلوك بشري منظم دون اتصال، وللاتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للاحتكاك البشري ويتيح الفرصة للتفكير والاطلاع في شتى المجالات والميادين، وتظهر الأهمية فيما يلي<sup>1</sup>: وهو يولد الإحساس بالتواصل والاستمرار وبالتالي يمكن القول بأن حياتنا ما هي إلا سلسلة من الاستجابات لألوان من الدوافع وهنا يصبح النشاط الاتصالي للإنسان على درجة من الأهمية في التعبير عن القوة الدافعة التي تؤثر فيه.

وإذا كان الاتصال يمثل أساس بناء القوالب أو الأنماط التي يستخدمها الإنسان في التعامل مع القوى الدافعة التي تؤثر فيه، فإن الاتصال كثيرا ما يكون هو الوسيلة المستخدمة في التعامل معها. والاتصال يتيح الفرصة للتعريف بأداء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل جدول وحوار بين طرفين من الناس أو مجموعة مع مجموعة أخرى، وبين فرد وفرد آخر.

الاتصال لا يجعل الإنسان مستمعا فقط بل يحثه على المشاركة في الندوات والحوار والمناقشة، وبواسطة هذه الدائرة من الأخذ والعطاء الذين هما وليدي الاتصال ومع استمرارها في تغيير نوعيتها من حيث المكان والأشخاص والموضوع والطرف، كل هذه المعطيات التي تفرز من الاتصال تخلق من صاحب العلاقة إنسانا بناءا له ركيزته وكيانه الذاتي، وبفضل التفاعل الإيجابي للاتصال تجعل الفرد يتفاعل مع الجو العام ومن ثم مع نفسه مما يساعده على تكوين شخصية مستقلة داخل المؤسسة التي يعمل بها.

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

1- عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع الجزائر، 2005، ص 157، 158.

كما أن الإدارة الحديثة لا تهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير وكيف ينفق وقته وكيف يؤدي عمله وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله فالاتصالات تساعد على:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء والإنتاجية.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إلقاء الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- تحفيز وتحسيس العاملين.

#### الفرع الثاني: أنواع الاتصال الداخلي.

يمكن القول أن الاتصال الداخلي يحتوي على ثلاث أنواع من الاتصالات:<sup>2</sup>

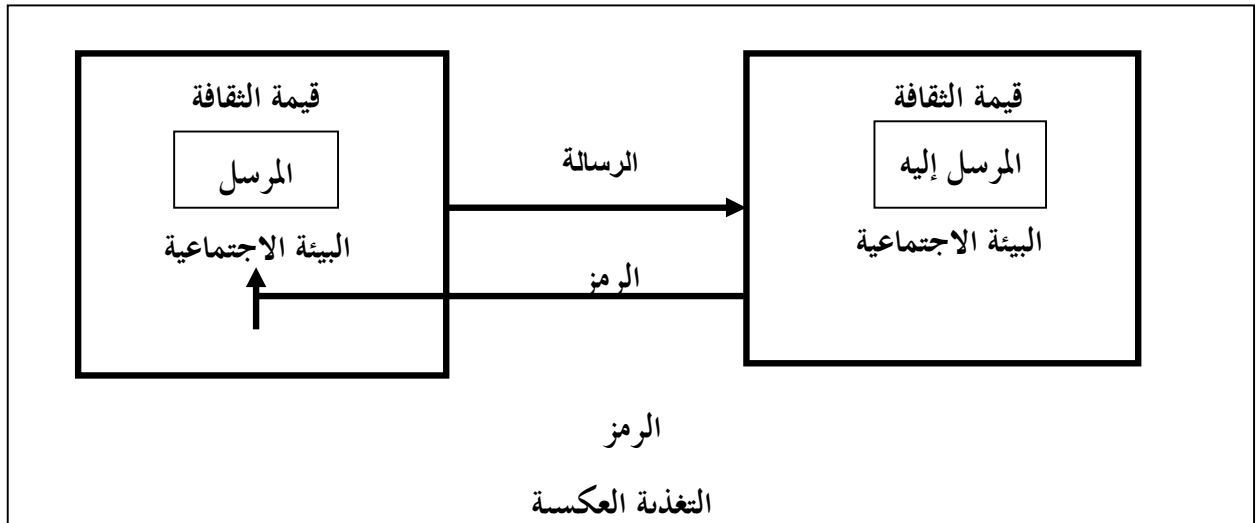
1. الاتصال الشخصي Communication Interpersonelle
2. الاتصال الوظيفي Communication Fonctionnelle
3. الاتصال الجماعي (الجماهيري) Communication De Messe

في هذه الأنواع الثلاثة الموجودة في الاتصال الداخلي نجد أن طريقة الاتصال تكون نفسها أو على مسار

واحد وذلك حسب الشكل التالي:

1- محمود معن عياصرة، مدوان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص163.

الشكل رقم (03): طريقة الاتصال



المصدر: NGYEN-THANH Family : « La Communication Une Strategie Au Service De L'entreprise », ECONOMICA, 1991, P 25.

هو الاتصال الذي يكون من شخص لآخر بمعنى أنه لا يتعدى الشخصين، ففي هذه الحالة الاتصال يحدث حتى وإن لم يتم استقبال الرسالة والرد عليها فهو تابع للاتصال النفسي (Communication Interpersonelle)، بمعنى أن شخص يقوم بالاتصال بنفسه ويصل بناء إلى رد فعل لا إرادي.

**ثانيا: الاتصال الوظيفي**

هذا النوع من الاتصال يحدث في المؤسسة أو المديرية أو جزء من الإدارة، ويكون في طابع وظيفي ويتطلب شخصين على الأقل، مرسل ومرسل إليه وتتم عملية الاتصال هذه بالتغذية العكسية، حيث المرسل يصبح مرسل إليه والمرسل إليه يصبح مرسل.

**ثالثا: الاتصال الجماهيري (الجماعي)**

هو إرسال رسالة أو معلومات إلى عدد كبير من الأشخاص، حيث كلهم يعتبرون مرسل إليه، وهناك مرسل واحد الذي يقوم بعملية الاتصال ويبقى الأشخاص الآخرون مجهولي الهوية.

## المطلب الثالث: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي

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

## الفرع الأول: الاتصال الرسمي

وهو نوع من الاتصال الذي يحدث في المنظمة والذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، وعن طريق التسلسل التنظيمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، ويعرف الاتصال الرسمي على أنه: الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المنظمة وأثناء حدوثها تتبع قنوات وطرق وأساليب محددة من قبل البناء التنظيمي ويشمل الاتصال الرسمي كلّ الاتجاهات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، كما أنّها تعتمد على وسائل رسمية ( مكتوبة، شفوية، غير اللفظية)....، فهو عملية وأسلوب ينقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الاطارات الإدارية والفنية في المستويات الدنيا إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا؛

ويتوقف الاتصال الرسمي على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المنظمة وجمهور المتعاملين معها من الأفراد ولكي يكون هذا الاتصال ساري وفعال يجب أن تكون جميع قنواته ووسائله واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الذين يتبعون هذا التنظيم أو الموجودين داخل إطار هذه المنظمة، وتكون هذه الطرق لها أهمية وفعالية في نقل المعلومات، كما يجب على أصحاب مراكز الاتصال أن يدركوا أهمية أدوارهم في عمل نقل المطالب والتعليمات الخاصة أو المعلومات كما يجب أخذ جميع التدابير لمنع تعطيل الاتصال في حالة غياب المركز الاتصالي مثلا بتعيين بديل له.

الاتصال الرسمي يتم 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 العدا بين العاملين والذي يؤدي إلى تعطيل الاتصال؛

فالالاتصال الرسمي 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 العدا والمعارضة كما أن كبر حجم المنظمة يؤدي أيضا إلى زيادة الحاجة للقيام بالاتصال الرسمي للمنظمة.<sup>1</sup>

1- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص 194 و 195.

منه نستنتج أن الاتصال الرسمي: " يمثل احد العناصر الرئيسية في التنظيم الرسمي باعتباره عملية تنسيق بين العوامل المتبادلة وبين الجهود المختلفة التي يضطلع بها المشاركون من اجل تحقيق أهداف التنظيم وبدونه لا يمكن أن يتحقق التعاون، كما انه العنصر الجوهرى الذي يمكن أن ترد إليه مشاكل الكفاية".<sup>1</sup>

هناك ثلاثة قنوات للاتصال الرسمي وتمثل في:

### أولاً: الاتصال النازل

يعد هذا النوع الاتصالي من ابرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المنظمة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:<sup>2</sup>

1. إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.

2. توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.

3. الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

4. إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدّمهم 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 تطع 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 شعورا بالخوف لدى العاملين أو محاولة عدم الاحتكاك به وهذا ما يؤثر على الاتصالات الصاعدة، الأمر الذي يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة ويترتب عن هذا نتائج سيئة.

فالالاتصال 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، إلا أنه في كثير من المنظمات على اختلاف أعمالها غالبا ما يكون الاتصال فيها الاتصال إلى الأسفل قليلا وغير كاف ودقيق الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها، وفي النهاية يؤدي إلى فشل الاتصال وفي بعض

1- علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر 2003، ص 265 و266.

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

الأحيان فشل العمل كله كما أنّ مثل هذا الوضع بالنسبة للمعلومات والاتصال هو أيضا غير كاف من الناحية الإنسانية ومن ناحية وجود العلاقات الاجتماعية فالشخصية بين الأفراد في المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم.

لهذا يمكن القول بأن على المدير أن يكون مسلحا بالمعلومات قبل أن يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والردّ 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 وجها لوجه والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداما 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... إلخ، وعلى الرغم من أن هذه الوسائل قليلة الاستعمال إلا أنّها تعدّ قنوات مهمة للاتصال الهابط.<sup>1</sup>

### ثانيا: الاتصال الصاعد

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتلدليل 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.

ويقصر الاتصال الصاعد في المنظمة الصناعية على تقديم تقارير 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 على وجهتها وخاصة المعلومات التي يريد العمال إرسالها إلى أعلى المستويات، بحيث يتم منعها أو تشويها نتيجة تواجد التشويش في عدة مواقع في هذه السلم.

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

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

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.<sup>1</sup>

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي:<sup>2</sup>

1. تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
2. تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال.
3. تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.
4. الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.
5. طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما، وكما هو الحال في الاتصال النازل فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاء 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 والتقارير والمذكرات المكتوبة والهاتف... إلخ، وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات وتقارير اتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.<sup>3</sup>

### 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 وجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.<sup>4</sup>

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

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضروريا وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم بعض حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثال للعديد من المشكلات ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص

1- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص316.

2- عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص183.

3- علي عياصرة، محمد محمود، العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص65.

4- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص11.



الوظيفي وللتنسيق 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.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضا أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ إليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمومية وخاصة في المنظمات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر القوة ومن جهة أخرى يرى البعض أنه سهل ويشجع قيام علاقات الصداقة القوية 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:<sup>2</sup>

1. ينبغي أن يصل العامل على موافقة مسؤوله 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؛
2. وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية؛

ويمكن أن نقول بأن من سمات الاتصال الأفقي أن العلاقات غير الرسمية 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. ويلاحظ البعض أنه نظرا للعوائق والقيود المرتبطة بتقسيم العمل وسيادة الأمور الإجرائية في المنظمات الانتقالية، فإن ذلك قد حال دون فعالية وعدم نجاعته في تحقيق السرعة المطلوبة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: الاتصال غير الرسمي

يوجد بالإضافة إلى الاتصال الرسمي في المنظمة اتصال غير رسمي لا علاقة لها بالإدارة وينشئ في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصداقة شخصية فهو يمثل كل العلاقات التي تخرج من الطابع الرسمي التنظيم، أي أنها لا تخضع لإتجاهات محددة كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي وهذا النوع من الاتصال بحيث 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 وغير مختصة، ويكون بصورة علنية أو سرية ذلك حسب الأحوال والأمور التي يتحدث عنها، وهو في معظم عوامل اجتماعية ونفسية التي تتبع عنها أنواعا مختلفة من التفاعل والتعامل، الاتصال غير الرسمي

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

2- أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر، عمان، 2009، ص 32.

3- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 317.

يشير إلى التفاعل اللفظي بين المشاركين ويتطلب محدثاً أو مرسلًا للحديث وحديثاً أو مضموناً للاتصال ومستقبلاً 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 وتستغل لأغراض شخصية لذا يجب على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (رسمي وغير رسمي) بإتقان ومهارة إذا رغب في رؤية عمله وقد تم إنجازها، فالإتصال غير الرسمي هو جزء من واقع الحياة في المنظمات ومن العيب 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.<sup>1</sup>

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

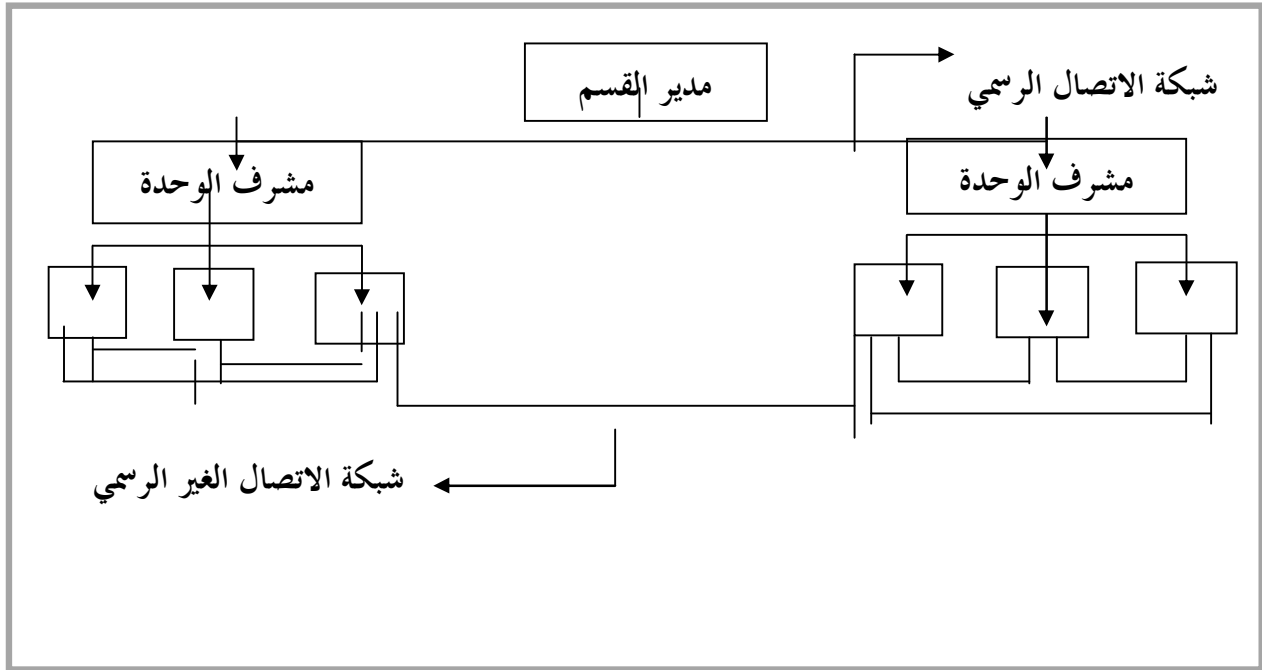
كما قد تلحق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبحت مصدراً ثابتاً للإشاعات والأقاويل ويتطلب الأمر من المديرين الحذر واليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم هذا النوع يتكون من شبكة اتصال واسعة جدا تظم الكثير من المصادر، وفي بعض الأحيان من الصعب معرفة حدوده في مثل هذا الوضع يتوجب على الإدارة والقائمين عليها معرفة هذا النوع من الاتصال والقائمين عليها بهدف التوجه إليها واستغلالها في عملية نقل المعلومات الصحيحة ولكي 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 والاتصال غير الرسمي تحصل على اتجاهاتها الأساسية في 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.<sup>2</sup>

1 - عيشوش فريد، مرجع سبق ذكره، ص33.

2- معن محمد عياصرة، مدوان محمد ابن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص170، 172.

الشكل رقم (04): الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.



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

### المبحث الثالث: وسائل شبكات ومعوّقات الاتصال الداخلي

بعد التطرق لمفهوم الاتصال الداخلي وكذا أهميته وأبعاده، وفي إطار إعطاء صورة موضحّة عن عملية الاتصال الداخلي سيتم التطرق في هذا البحث إلى وسائل وشبكات الاتصال الداخلي مركزين على عوائقه.

#### المطلب الأول: وسائل الاتصال الداخلي:

تمت ممارسة العملية الاتصالية داخل المنظمة من خلال عدة وسائل وكل منظمة تختار الوسيلة التي تفيدها من جهة والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى، وقد 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 والمتداولة فيها ومن

بينها:

#### أولاً: الوسائل الشفوية:

ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أي عن طريق الكلمة المنطوقة أو المكتوبة حيث يتم فيه استخدام وسائل بسيطة، ويعتبر 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:<sup>1</sup>

**1. التعليمات والأوامر:** تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المنظمات لتأدية عمل ما،

**2. الاستشارة:** قد يتعرض العمل لمشاكل تحلّ دون تأديته في المنظمة، وربما 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؛

**3. المقابلات:** نقصد بالمقابلة الرسمية التي يتم من خلالها تخفيض الضغوطات النفسية في العمل وتبادل المعلومات وجها لوجه ويجب الأخذ بعين الاعتبار تعاليم الوجه قصد الفهم الجيد؛

**4. الاجتماعات والمؤتمرات:** هي إحدى وسائل الاتصال الشفهي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المنظمة

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

في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات إحدى صور الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم.

### ثانيا: الوسائل المكتوبة:

وتتمثل في<sup>1</sup>:

1. **المجالات:** ومن بين أهم المجالات الموجودة في المنظمة نجد المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المنظمة والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية؛
2. **التعليمات والأوامر المكتوبة:** وقد تأخذ أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية؛
3. **التقارير:** حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه لتقرير المكتوب، مثال على ذلك تقارير المبيعات والتقارير التحليلية؛
4. **الاقتراحات والشكاوي المكتوبة:** وتقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه ويتم 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 وأفكارهم فيها.

### ثالثا: وسائل الاتصال السمعية البصرية:

ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر للمستقبل وما قد تضع عليه عينه من صور وأفلام ورسوم بيانية، وتتمثل

الفائدة من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى وسهولة نقله ومن بين أهم هذه الوسائل نجد<sup>2</sup>:

1. **الهاتف:** يعتبر قناة اتصال غير مباشر بين المرسل والمستقبل عند مزاوله عملية الاتصال، ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية حيث تساعد تعابير الوجه على تفهم أكثر للرسالة.
2. **الجريدة الضوئية:** هي عبارة عن لوح تنشر فيه المعلومات، يوضع في غالب الأحيان عند مدخل المنظمة ويسمح بنشر كل المعلومات المتعلقة بنشاطات المنظمة في أوانها.
3. **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.

1- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظرية، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 283.

2- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 118.

## الفرع الثاني: الوسائل الحديثة للاتصال الداخلي:

تتيح تكنولوجيا الاتصال تشكيله متنوعه من الوسائل التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي للمنظمة مثل: شبكات التبادل، الاتصال الداخلي 0.2 برمجية، إدارة العلاقات مع المتعاونين.

## أولاً: شبكات التبادل:

تتمثل شبكات التبادل في الانترنت وهو 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 شبكات المرتبطة ببعضها البعض والتي تربط مختلف بلدان العالم ويعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات، ومن بين شبكات الانترنت: الانترانت (Intranet) والاكسترنيت (extranet)<sup>1</sup>:

**1. الانترانت (Intranet):** هناك من يسميها الشبكة الداخلية أو الشبكات الشخصية الفعلية، شبكة الانترانت هي تطبيق فعلى لشبكة الانترنت ولكن داخل المنظمة وتتميز بأنها تعطي مظهراً منتظماً لقواعد بيانات العملاء، ملفات 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، واستخدمها لنفس تطبيقات الانترنت 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 ويمنح الآخرين والتصريح قد يكون بكلمة سرية أو ببطاقات ذكية تستخدم التشفير للولوج إلى الشبكة الداخلية فيمكن بالتالي لولوج الموظفين إلى الشبكة العنكبوتية فيستفيدوا من المعلومات الموجودة بالانترنت العالمية والمعلومات المحلية بالمنظمة في نفس الوقت؛

**2. الاكسترنيت (extranet):** شبكات الاكسترنيت هي تطبيق يربط بين شبكات الانترانت التي تربطها شراكة من نوع ما (تعلم، تجارة، تسويق،...) فهي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات انترانت ترتبط ببعضها عن طريق الانترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة انترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي إن شبكة الاكسترنيت هي الشبكة التي تربط شبكات الانترانت الخاصة بالمعاملين والشركاء والموردين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الانترانت المحلية لكل منظمة.

## ثانياً: الاتصال الداخلي 0.2 (La communication interne):

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" وسمي أيضاً بالشبكة التقليدية وهو

1- Fadila Said Mahmoudche, **communiquer efficacement en interne**, Eldor Othmania édition et Distribution, Algerie, 2011, p p170,171.

موقع ثابت غير تفاعلي يركز على توزيع المعلومات نادرا ما يتم تحديثها، فهي مواقع للقراءة فقط، كانت تستعمله المنظمة لتقديم ما تريده من المعلومات ويستطيع العمال الاطلاع عليها وتزيلها فقط؛

بعد نشر المعلومات عبر الويب 0.1 بدأ التفكير في كيفية التبادل هذه المعلومات، فإثري 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 المعلومات 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 لدارة 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 وذلك في زيادة التعاون والتفاعل فيما بينهم، كما سهل إمكانية الولوج إلى المواقع واستخدامها والمشاركة فيها عن طريق تبادل ونشر المعلومات بين الموظفين<sup>1</sup>. ومن بين أهم تطبيقات التي يوفرها الاتصال الداخلي 0.2 نجد<sup>2</sup>:

1. **الشبكات الاجتماعية للمنظمة:** تمكن مستخدميها من عمل الملفات الشخصية وتبادل التكاليفات والتعارف بين العمال ومن بين هذه الشبكات الاجتماعية: (Facebook, Youtube...)
2. **المدونة (Les blogues) Blog:** مواقع بسيطة ذات تصميم احترافي تمكن صاحبها من إضافة المقالات بشكل متقدم، ويمكن للزوار الاطلاع على المقالات والتعليق عليها وحتى تقييمها؛
3. **التأليف الحر Les Wikis:** مواقع تقدم المعلومات بطريقة تشاركية حيث يستطيع الأعضاء كتابة المقالات والتعديل عليها؛
4. **منتديات الحر Forum dedi ussion:** وهي عبارة عن مساحة لطرح المواضيع ومناقشتها والوصول إلى النتائج والحلول، وكذلك نشر الأخبار والإطلاع على آخر التطورات والمستجدات في المنظمة.

ثالثا: **برمجية إدارة العلاقات مع المتعاونين: Employee Relationship Management ERM**

(Les gestion de la relation avec des collaborateur)

برمجة لدارة العلاقة مع المتعاونين هي في متناول العاملين في المنظمة تتيح لهم الولوج من خلال بوابة وذلك من أجل تحريث المعلومات الشخصية الخاصة بهم ويتم تبادل المعلومات من خلال واجهة تدعى بمتصفح الويب وتم بعد ذلك في قواعد البيانات لقسم الموارد البشرية، وهناك مثال شائع وهو: يسمح للموظف بإدخال تفاصيل ومعلومات عن حسابه المصرفي إذا تغيرت.

1- الأستاذة شريف نجمة تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة. 2014-2015.

1- نفس المرجع.

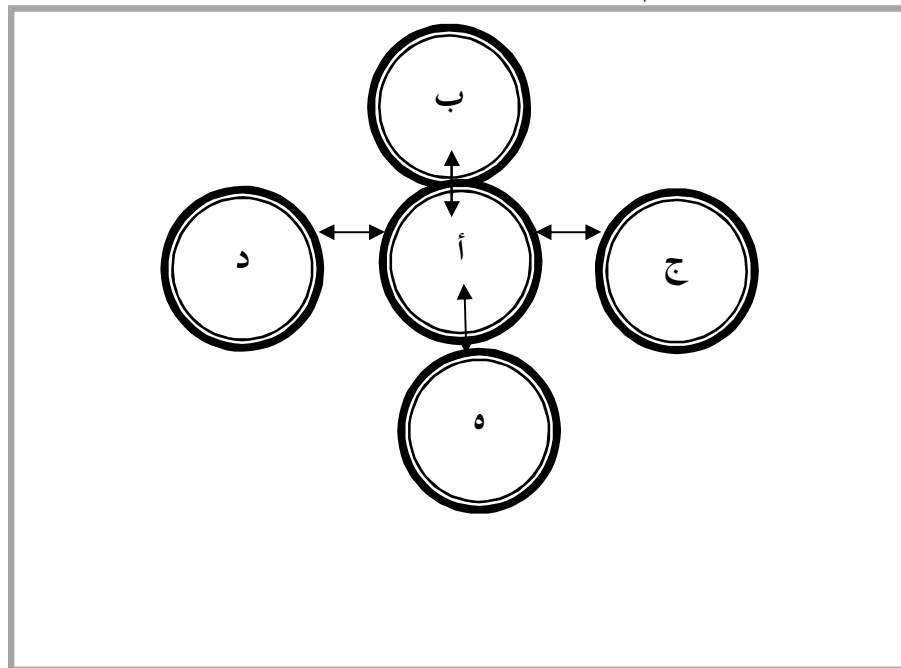
## المطلب الثاني: شبكات الاتصال الداخلي:

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

## الفرع الأول: شبكات اتصال العجلة (الاتصال المركزي)

يتمحور الاتصال وتدفق 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 اتصاهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور أي المدير.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): شبكة اتصال العجلة (اتصال المركزي).



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

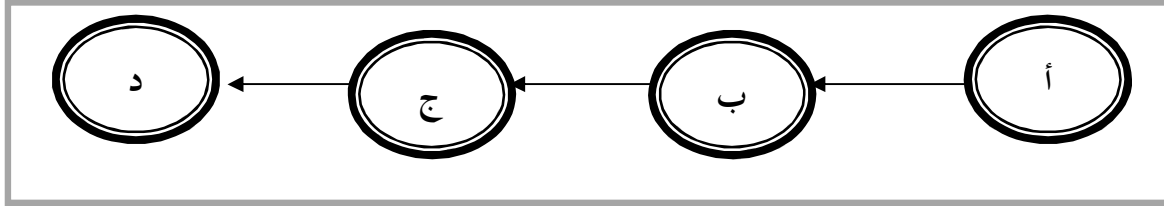
1- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 128. ص 78.



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 عودهم محددًا عادة:<sup>1</sup>

الشكل رقم (06): شبكة اتصال بالسلسلة.

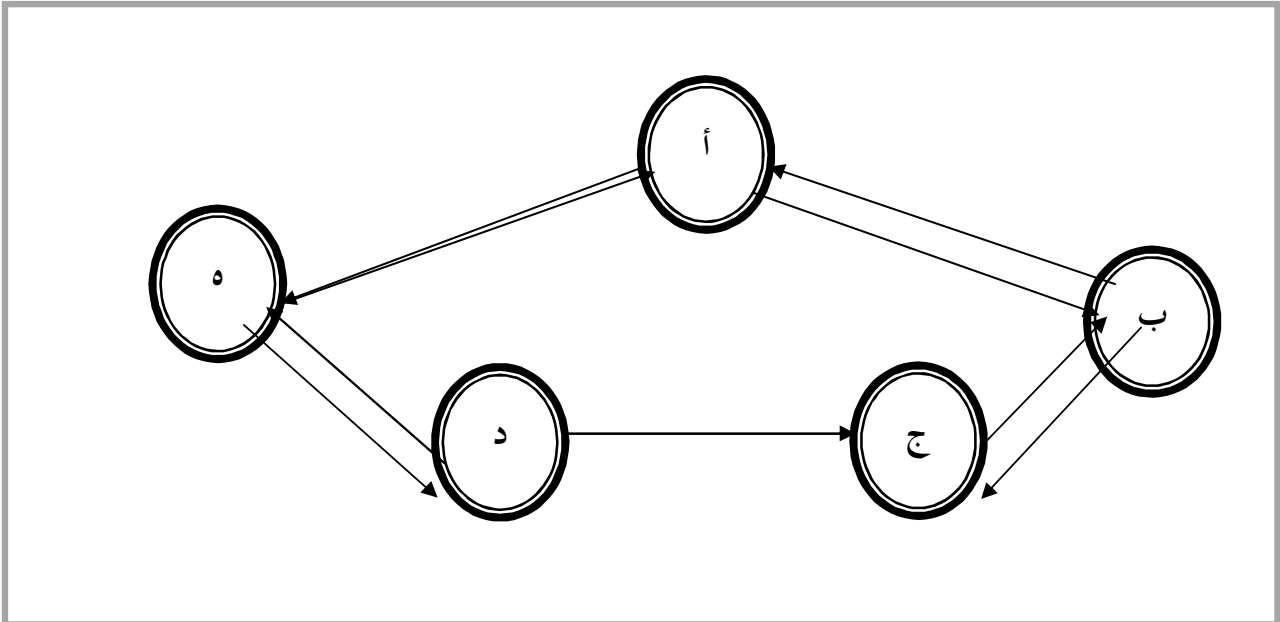


المصدر: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة "دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص24.

الفرع الثالث: شبكة الاتصال الدائري:

ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام أو الكامل إذ تستطيع الرئيس أو المدير أن يتصل بمساعدين إثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك: الشكل رقم (07): شبكة الاتصال الدائري.



المصدر: صالح خليل أبو أصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص59.

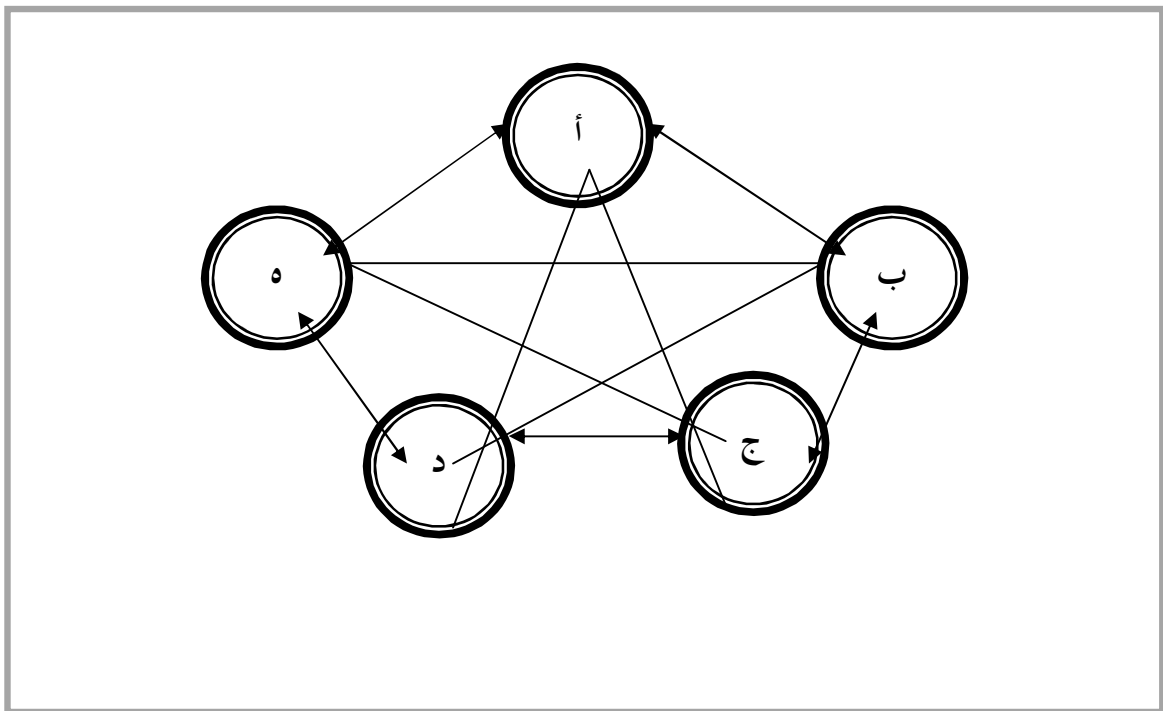
1- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة "دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص24.

2- صالح خليل أبو أصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص59.

## الفرع الرابع: شبكة الاتصال على شكل نجمة:

يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النمط من الاتصال يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية من تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصالات الأخرى<sup>1</sup>.

## الشكل رقم (08): شبكة الاتصال على شكل نجمة.



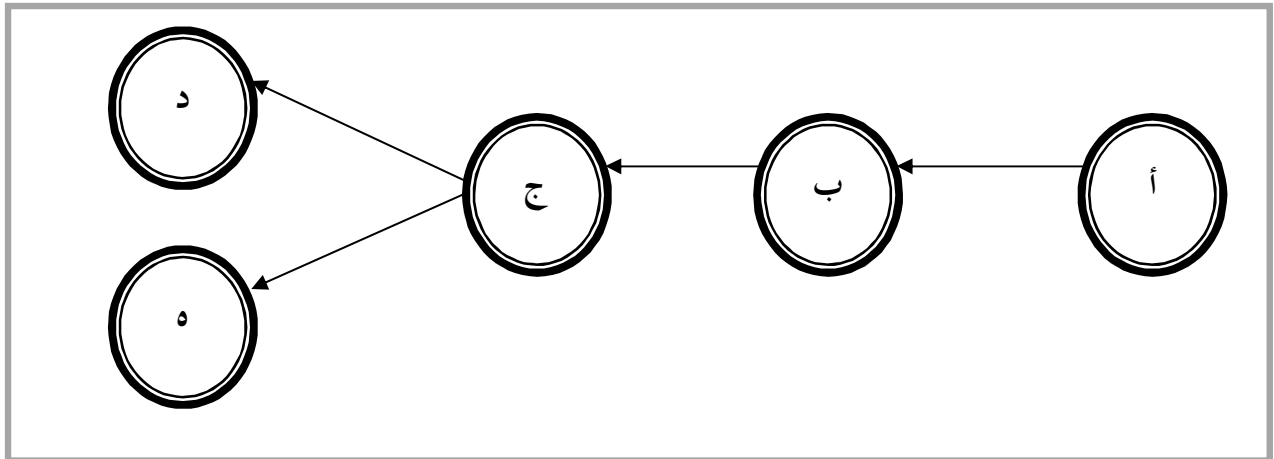
المصدر: سعيد ياسين العامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار الفكر، ب ب ن، 2000، ص 210.

1- سعيد ياسين العامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار الفكر، ب ب ن، 2000، ص 210.

### الفرع الخامس: الشبكة الاتصال على شكل y (العنقودي).

تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع مساعده (أ) ثم مساعده (ب) والذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (09): شبكة الاتصال على شكل y



المصدر: محمود سليمان العميان، لسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 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 والإعلام 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 لآخرة، 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 نظراً لصعوبة الاتصالات مما يترتب عليه زيادة الفارق في إنتاجية المنظمة وتبديد الوقت والجهد فيما لا طائل منه وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء 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 والكم الهائل من المعلومات<sup>2</sup>.

1- محمود سليمان العميان، لسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2008، ص 249.

2- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 228.

## الفرع الأول: المعوقات الإدارية:

تعمل الإدارة على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة، 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 والأنشطة المتباينة وتأثير كل منها على الأخرى، ولذا كلما كانت هناك وسائل مناسبة تهدف إلى التواصل لنظام متكامل يخدم أهداف المنظمة ويعكس تحليل ردود فعل على كافة المستويات كلما حقق الاتصال أهدافه بالأجهزة التي ينفذ فيها على أعلى مستوى<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: معوقات الاتصال الخاصة بالعمل:

يواجه الاتصال العديد من المعوقات الخاصة بالعمل ومن هذه المعوقات<sup>2</sup>:

## أولاً: معوقات الاتصال الخاصة بطبيعة العمل:

ويمكن حصرها في النقاط التالية:

1. تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها؛
2. عدم تحديد الأهداف بدقة؛
3. صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية؛
4. سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة؛
5. عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك
6. عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل؛
7. عدم الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة كالمعدات والطرق والأساليب المتطورة لتسهيل الأداء وإتمامه بكفاءة عالية؛
8. عدم تنمية قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء؛
9. 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:

1. عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم؛
2. عدم ملائمة درجة الحرارة؛

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة، المكتبة المعاصرة، مصر، 2006، ص433.

2- طلعت منصور، سيكولوجية الاتصال، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003، ص ص90، 91.

3. عدم ملائمة الإضاءة؛

4. عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترات الراحة.

ثالثا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل:

ومن أهمها:

1. عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛

2. عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية والخبرة العلمية؛

3. عدم تنمية مهارات وقدرات الأفراد؛

4. انعدام التنسيق بين جهود الأفراد؛

5. المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظراته للآخرين ومشاعره نحوهم؛

6. المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد؛

7. المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء؛

8. المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية وأثرها في انسياب المعلومات.

رابعا: معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل:

ومن بين هذه المعوقات:

1. عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئتهم لذلك؛

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

3. صعوبة اللغة المستخدمة: فإذا كانت اللغة المستخدمة في الاتصال وسهلة فإنها في نجاح عملية الاتصال.

خامسا: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل:

1. قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين؛

2. عدم الإحساس بالانتماء لجماعة العمل؛

3. إهمال المدير بين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل التنظيمية أو الفنية؛

4. اختلاف الاهتمامات الشخصية للعاملين؛

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

## الفرع الثالث: معوقات الاتصال الخاصة للعاملين:

بعد معرفة معوقات الاتصال الخاصة بالعمل يمكننا تحديد أهم معوقات الاتصال الخاصة بالعاملين في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

1. إهمال أهمية العنصر البشري؛
2. عدم إدراك دوافع المرسل؛
3. المشكلات الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستقبل؛
4. اختلاف القول عن الفعل؛
5. عدم فهم الرسالة المعطاة؛
6. استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة؛
7. الفروق الفردية: اختلاف الناس في رغباتهم وميولهم وقدراتهم يجعل هناك تبايناً في إدراك الرسالة وفهمها؛
8. معوقات نفسية: من خلال درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوس الذي يضيق من اتصالات مرؤوسيه يجعلهم يحجبون عن تزويد بالمعلومات؛
9. الإفراط في الاتصال: قد يكون الاتصال عبء على المتصل ويفوق طاقته؛
10. التحريف: هو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة صعوداً أو هبوطاً؛
11. 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؛
12. زيادة التحميل: هي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات لحد الإغراق؛
13. إخفاء الصفة غير الشخصية على التعامل: يؤدي افتقار الاتصالات الإدارية لعنصر التخصص 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<sup>2</sup>:

أولاً: معوقات شخصية: ويقصد بها مجموعة المؤشرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسياً مثل تباين الإدراك، وضعف الثقة بين الأفراد وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض.

1- محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن أحمد، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط المملكة العربية السعودية، 2002، ص9.

2- حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص77.

**ثانيا: 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 وإدارتهم لهم، كذلك المبالغة في الاتصال حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضوع الواحد عدة مرات يفقد عملية الاتصال أهميتها وتأثيرها في كلا الحالتين.

**ثالثا: حداثة العمل بالأجهزة التي يعمل فيها الفرد:**

إن خبرات وكفاءة العاملين ترتبط ارتباطا وثيقا بحداثة أو قدم العمل بالأجهزة من حيث أن العاملين حديثي العهد بالعمل لديهم خبرات قليلة بالقدمى.

**الفرع الخامس: المعوقات الخاصة بوسائل وأدوات الاتصال**

إن وسائل الاتصال تختلف من حيث مكوناتها 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<sup>1</sup>.

**الفرع السادس: المعوقات التنظيمية الذاتية.**

تمثل المعوقات التنظيمية والذاتية فيما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً: المعوقات التنظيمية**

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

1. الاعتماد الزائد على اللجان؛
2. افتقاد إدارة المعلومات؛
3. الحجم الكبير للمنظمة؛
4. التخصص؛
5. عدم وضوح سياسة الاتصال؛
6. تعدد المستويات الإدارية.
7. انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي؛

**ثانيا: المعوقات الذاتية**

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

1- محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة " منحنى نظامي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص321.

2- نفس المرجع، ص322.

1. تباين الإدراك؛
2. التعصب للأفكار والآراء؛
3. تخطي القيادات الإدارية؛
4. الاتجاهات السلبية؛
5. عدم الرغبة في الاتصال؛
6. الانطواء؛
7. الميل إلى العمل الفردي؛
8. قصور مهارات الاتصال.



## خلاصة

في هذا الفصل حاولنا التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال فالعملية 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 نمودجا اتصاليا يميزها عن غيرها من المنظمات.

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

# الفصل الثاني

## الرضا الوظيفي في المؤسسة

## تمهيد

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك يجب من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه استخداما فعالا، وقد ساد الاعتقاد أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها، وترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الإنتاجية وبالتالي حدث انخفاض ملحوظ في أداء العاملين ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة وذلك بتحسين مستوى رضا العاملين.

ومن خلال هذا الفصل سوف نعالج رضا العاملين في ثلاث مباحث حيث يتناول:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي ونتائج عدم الرضا.
- المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة وعلم النفس والاجتماع والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابات على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله وعدم الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على الاتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها لصور سلوكه.

وضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه نظرياته ومقاييسه.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحت يمكن أن يكون "رضا" \* لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ولذلك سيتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

## الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي.

تعريف هوبيك **Hoppeck**: "الرضا الوظيفي هو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إني راضي عن وظيفتي".<sup>1</sup>

تعريف إدوين لوك **Edwinlocke**: "الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".<sup>2</sup>

أما حسب لوك **look**: 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 أخذ أبعاد الوظيفة أو العمل ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راضي عن

\* الرضا حالة نفسية يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يحصل عليها مع الترضيات التي يقدمها.

1- محمد الصبري، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص15.

2- سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص243.

\* **Lock**: كاتب خبير اقتصادي مدير الأبحاث ولد سنة 1906 في ألمانيا توفي سنة 1945، رائد في تحليل المواقف، من أشهر كتبه: اقتصاديات التأجير.

عملي برغم من وجود بعض العوامل التي تقف حاجزاً لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.<sup>1</sup>

**تعريف هيرزبرج Herzberg\*\* :** أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بالبيئة العمل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا.<sup>2</sup>

**تعريف ميدل ميست وهيت\*\*\* Middle mist et hite:** فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز حودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الايجابية وغير الايجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد تتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد 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 يكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن السياسات والأفراد، وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحسن به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية كما يعتبر أيضا القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الانجاز والأداء، ومن خلال التعريف السابق يمكن أن نستنتج الخصائص التالية:

- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا الشخص آخر.
- الرضا الوظيفي يتحقق عند ما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه .

1- زاوية حسن، السلوك والتنظيم المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص169.

\*\* Herzberg: كاتب، أستاذ، عالم نفس، ولد سنة 1898، في الولايات المتحدة الأمريكية، توفي سنة 1984، تحصل على دكتوراة 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 et hite : اشتهر لدراساتهم للسلوك التنظيمي، الاتصالات في المنظمة والإدارة.

3- مؤيد سعيد، السلام إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثناء النشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص354.

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

- الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته وتنوآته في بيئة عمله.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

- تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والخور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها وتظهر الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>
  - إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا أو عاملا صغيرا تجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:
  - رفع الروح المعنوية للعاملين ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي، وكذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة.
  - زيادة درجة الولاء و"الالتزام التنظيمي"<sup>2</sup>: إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.
  - تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد، فالرضا الوظيفي مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لإفراده كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.
  - هناك وجهة نظر تفيد بأن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسة والعاملين.
  - هناك بحوث كشفت بأن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير الراضين وأهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي كما أن هناك علاقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي أن الأفراد الراضين وظيفيا راضون عن حياتهم.
- المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.**

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى إليه المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك (Frédéric Taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم جاءت بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة ألتون مايو (Elton Mayo) والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين

1- لطرش آسيا، مزين آمينة، الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة، دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2011-2012، ص ص 45، 46.

\* الالتزام التنظيمي: هو مدى الولاء تجاه المؤسسة واحترام الفرد لانتمائه لها واعتزازه بالعمل فيها.

1- السلام سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص 28.

العلاقات الإنسانية والاهتمام في العنصر البشري وبعدها ظهرت نظريات مختلفة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات.<sup>1</sup>

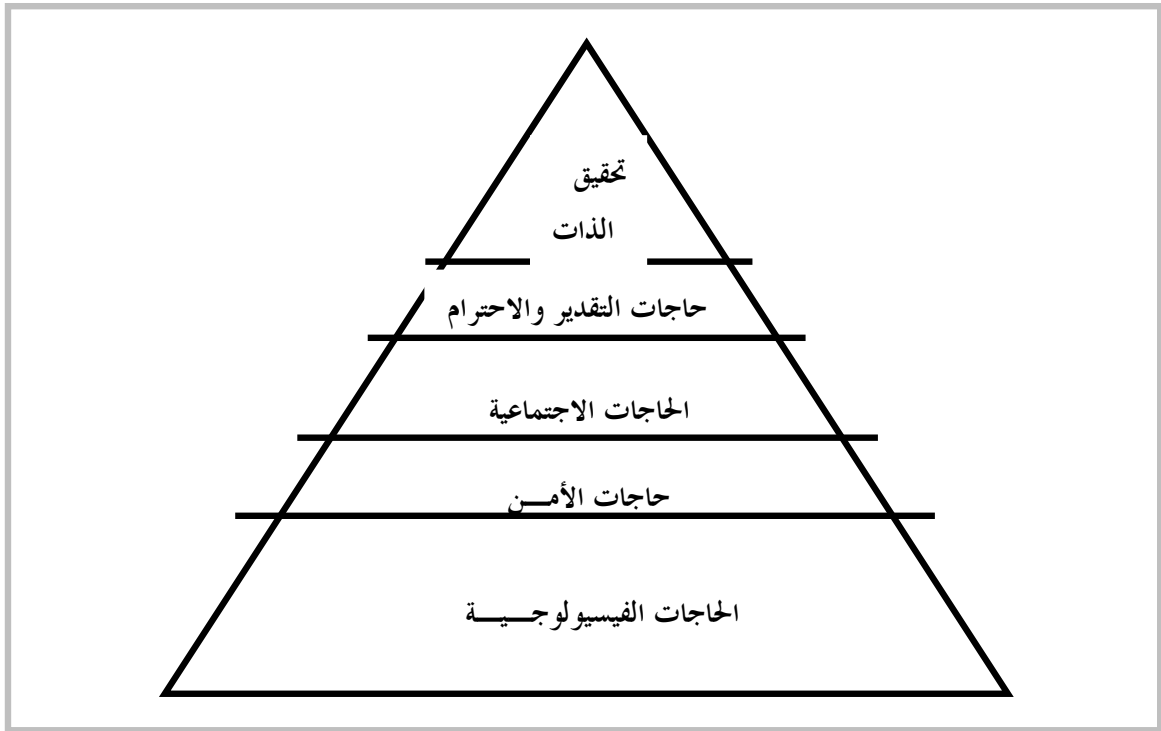
### الفرع الأول: نظريات الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر حاجات ماسلو (Maslous)، نظرية ألدفر (Alderfer) ونظرية ماكيلاند (McLelland) أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

### أولاً: نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Maslous) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية أبرهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجته والأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء، قام في 1954م بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (10): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص70.

- وهنا نلقي الضوء على شرح مختصر حول حاجات الإنسان الخمسة المتدرجة والتي يمثلها الشكل السابق:<sup>1</sup>
- أ. **الحاجات الفسيولوجية:** تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الشرب، الهواء والجنس وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.
- ب. **حاجات الأمن والاستقرار:** وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع للإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين... إلخ.
- ج. **الحاجات الاجتماعية:** وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعند إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة الولاء والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل... إلخ.
- د. **حاجات التقدير والاحترام:** تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.
- هـ. **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة عكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميز من غيره وأن يصبح قادر على فعل أي شيء يستطيعه، ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:<sup>2</sup>
- إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك.
  - يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.
  - يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.
- وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.
- وهذا قد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها:<sup>3</sup>

1- Marie, Georges Filleau, Clotilde Marque – **Rippoul, les théories l'organisation et de l'entreprise**, édition Marcketing, Paris, 1999, p87.

2- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 90.

3- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 134، 135.



\* اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

\* تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلى بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام.

\* نفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة لتوافق والظروف الجديدة المحيطة به.

### 1. نظرية الحاجات لألدرفر (aldiefre needs théory) وتفسير الرضا الوظيفي:

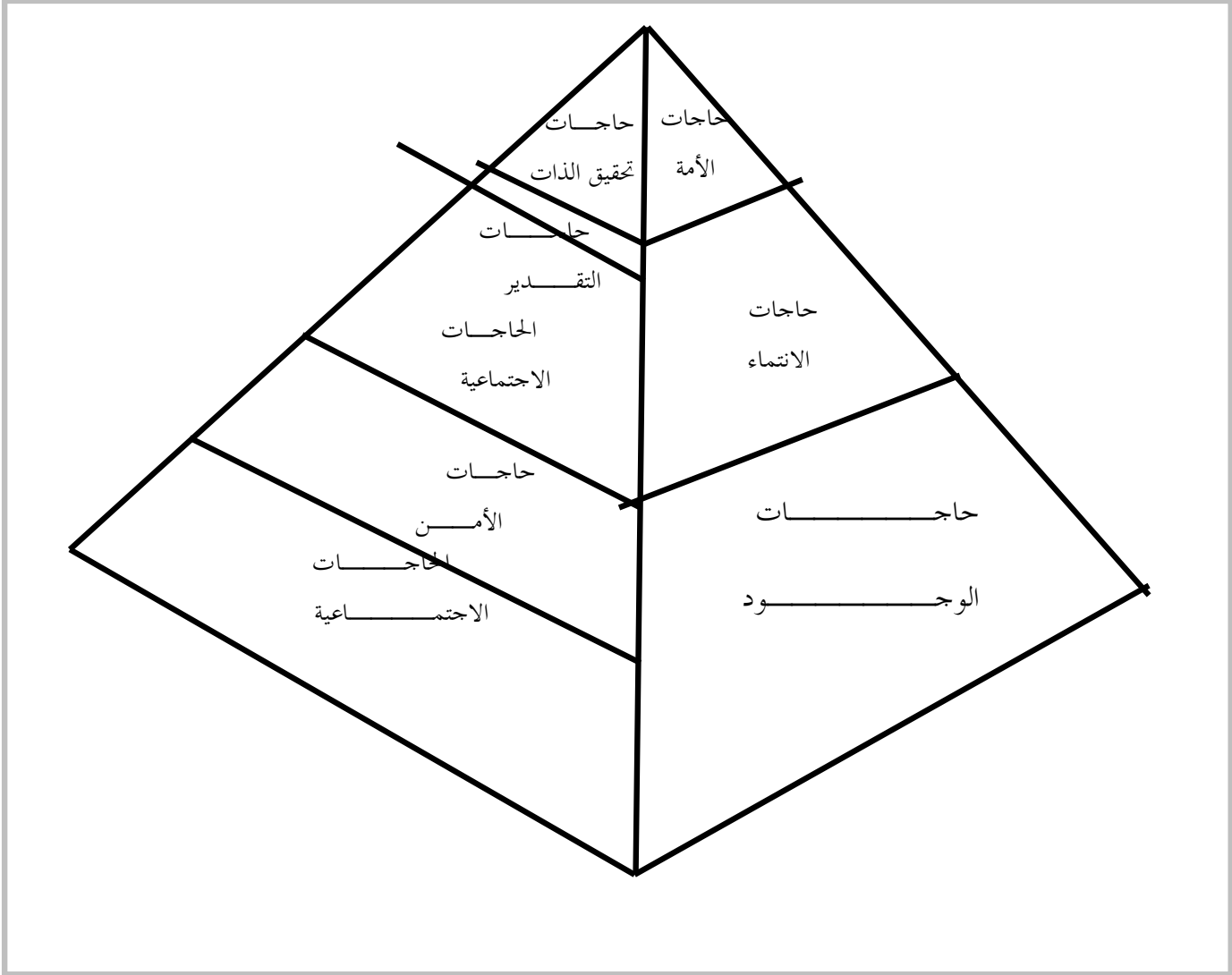
على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطورا لها والتي قدمت ألدرفر (aldiefre) عام 1972 المعرفة باسم E.R.G theory والتي ترى أن الحاجات تصنف ضمن ثلاثة مجاميع هي:<sup>1</sup>

أ. الحاجة للوجود (Existence need): وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

ب. الحاجة للانتماء (relatednees need): وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج. الحاجة للنمو (Grovtch need): وهي تماثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

الشكل رقم (11): مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر.



المصدر: جيرالد جربنرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض، 2004، ص168.

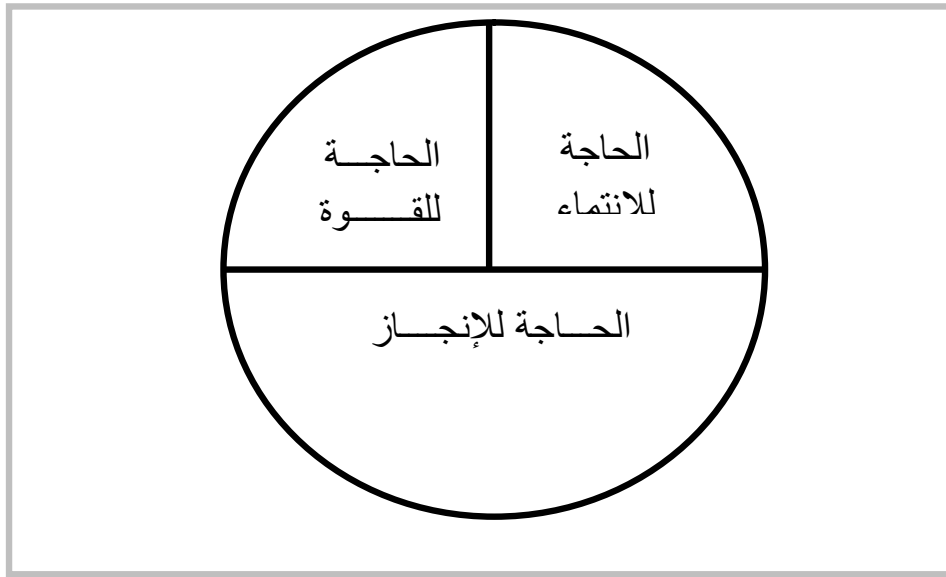
وهنا تركز هذه النظرية بالعمل بالحاجات الثلاثة المذكورة سابقا وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي. حسب ألدرفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو وخلافا لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات الثلاثة، حيث أنه يمكن أن

تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت كما ذكر ألدرفر بأن أي موظف في مؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة.<sup>1</sup>

## 2. نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الانجاز) الماكيلاند (three needs theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ماكلياند mclelland العالم النفسي الأمريكي سنة 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الانجاز حيث صنف هذه الانجازات ثلاث مجموعات التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الحاجات الثلاثة لماكيلاند



المصدر: Nancy-Adler, **Comportement organisation**, traduction de jaque constantin, édition Goulet, T.N.C, quebec 1994, p169.

وفي ما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لماكيلاند:<sup>2</sup>

- أ. الحاجات للانجاز (Need for achievement): وتعكس رغبة الموظف في الانجاز الأفضل بأكفاً الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة أي هي الرغبة في التميز.
- ب. الحاجة للقوة (Need for power): وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

1 - Claude Lévey, Leboyer, **La Motivation Ou Travail** : modèle et stratégie, 3<sup>eme</sup> édition, D'organisation, Paris, 2006, p p 40-42.

2- محمد قاسم القديوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط5، 2009، ص65-67.

ج. الحاجة للانتماء (Need for Affiliations): وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات ايجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها:<sup>1</sup>

- تكسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خيارات الموارد البشرية في الحياة؛
- يتباين شعور الموارد البشرية في ما بينها نحو حاجة لانجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي بالانجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا بتحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع انجازي ضعيف؛
- لا يصلح أن يكون مدير جيد ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

وعليه فانه حسب نظرية لماكلياند، فإن الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي انجاز ضعيف كذلك فإن الموظف الذي يتميز بان لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا، من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء.<sup>2</sup>

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الانجاز وهي الحاجة المسيطرة لديها على الحاجات الأخرى، من ثم تكون محرك أساسي لدافعي الموظف لأداء عمله.<sup>3</sup>

لقد لاقت نظريات الحاجات رواجاً بين كثير من الباحثين والمدراء لأنهم وجدوا سهولة في فهمها واستخدامها، وإن اختلفت في تصنيفها فهي تتفق على مبدأ أساسي هو أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأنجع لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة.

### ثانياً: نظرية ذات العاملين (Two-Factor Théory) في تفسير الرضا الوظيفي:

لقد قد فريدريك هرزبرج (Frederic Herzberg): عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.<sup>4</sup>

1- طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعية الجديدة، مصر 2007، ص ص645، 646.

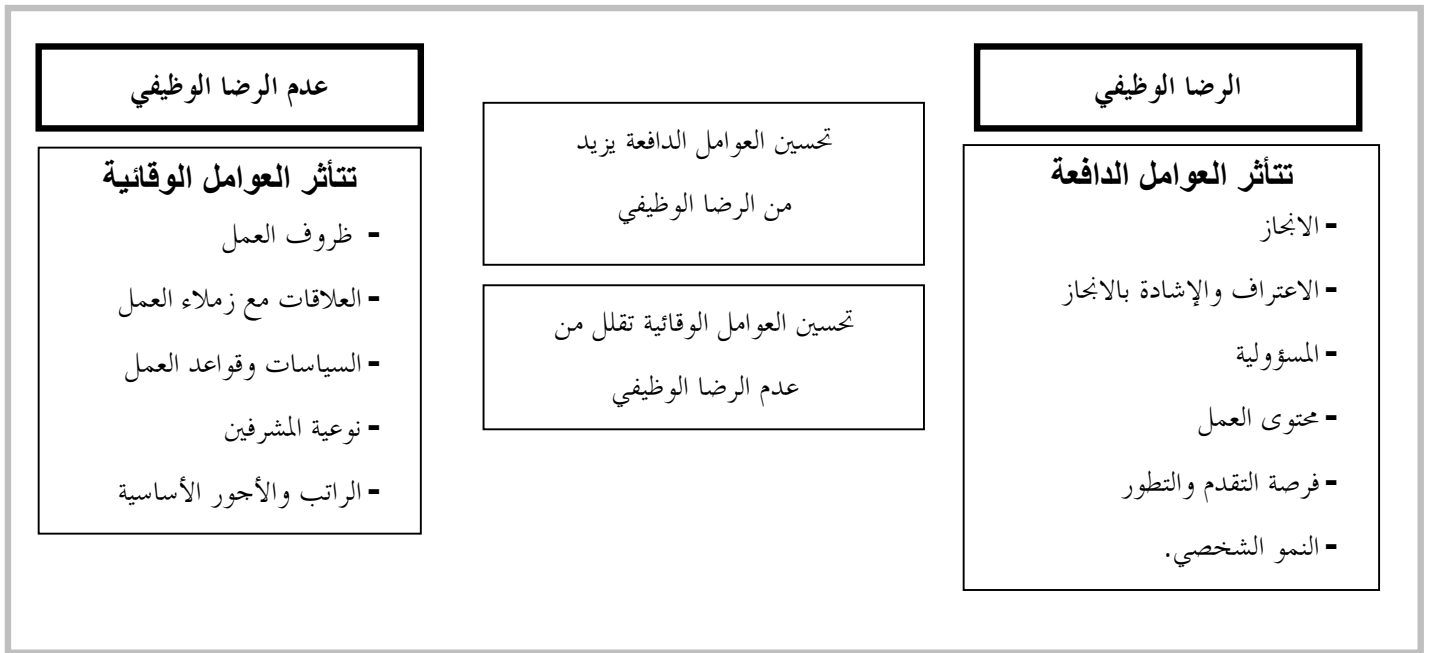
2- محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 45، 64، 66.

3- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص396.

4- نفس المرجع، ص392.

صاغ هرزبيرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكّر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة\* التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية\* وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالت غيابها عدم الرضا الوظيفي.<sup>2</sup> ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (13) محتوى نظرية هرزبيرج (العاملين)



المصدر: صالح محمد محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص464.

يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبيرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

**1. المجموعة الأولى "العوامل الدافعة":** وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الانجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، النمو الشخصي، محتوى العمل.

\* العوامل الدافعة: وتدعى في بعض المراجع بالعوامل المحفزة للأداء.

\* العوامل الوقائية: وتسمى أيضا بالعوامل الصحية أو المظهرة.

2- جيرالد جرينج ، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص208.

**2. المجموعة الثانية "العوامل الوقائية":** وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياء وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف والأجر.

وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة، لم تخلو من بعض الانتقادات، نذكر من أهمها:<sup>1</sup>

- الأسلوب المنهجي المستخدم في الدراسة المخلف للأساليب المنهجية الأخرى التي استخدمتها الدراسات الميدانية لم تتوصل إلى نفس النتائج، وهنا لا تتمكن من تعميم نظريته.

- حجم العينة عند هرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب ومهندس.

- التجزئة بين الرضا الوظيفي، وكأن كل واحد مستقل عن الأخرى، وإنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا وترابطهما العلاقة سببية متبادلة.

افتراض هرزبرج أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا الخطأ وإنما الدافعية تمثل عوامل الأداء.

رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهرزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين

المدراء والباحثين، والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء والرضا الوظيفي.

### 3. نظرية القيمة (Value Theory) في تفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Eduin loucke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة

للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة

والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضياً عن عمله، فقبل كل

شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.<sup>2</sup>

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:<sup>3</sup>

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

1- بلخير سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية التجارة وعلوم التسيير، 2012/2011، ص ص 21، 22.

2- محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 201.

3- جيرالد جرينج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص 209، 210.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالخيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... الخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر من ما يريد، ويقول أدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

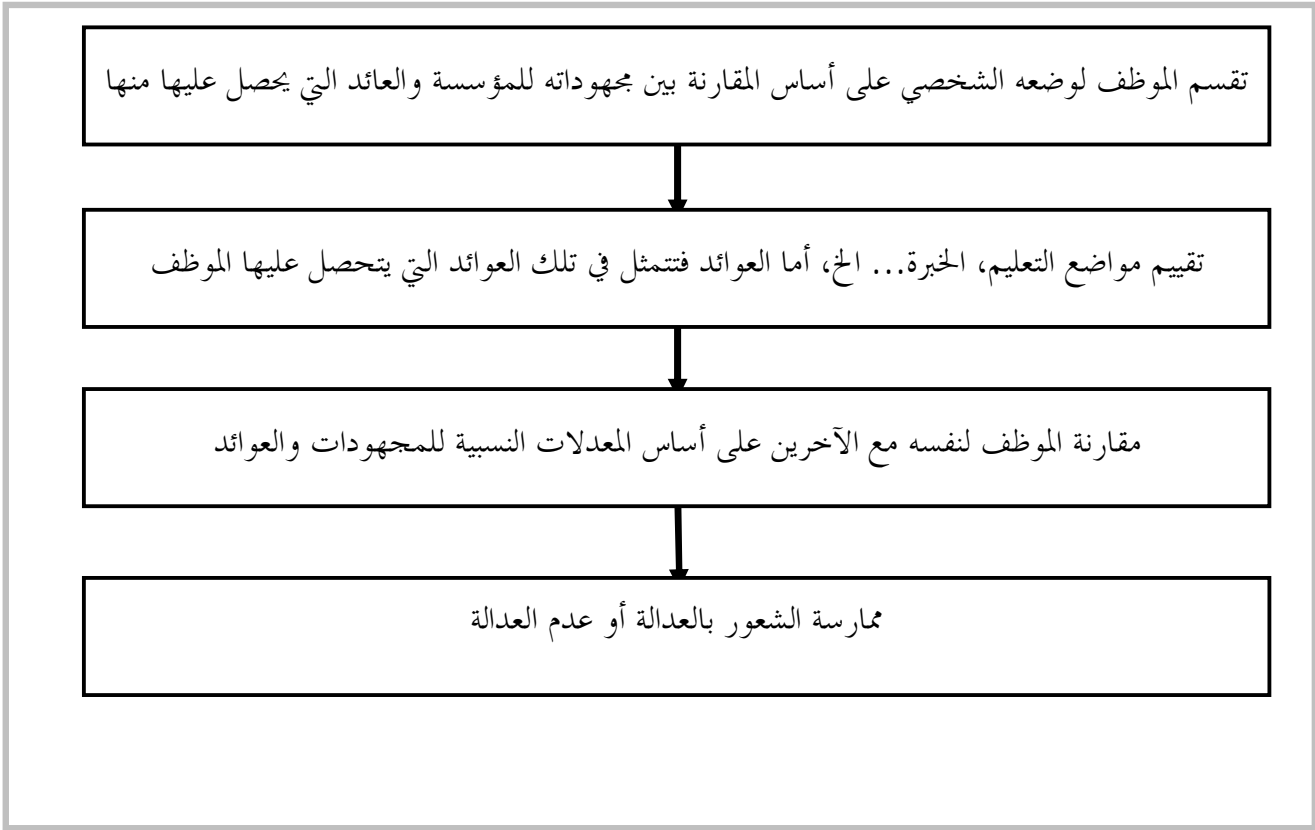
#### رابعا: نظرية العدالة (Equity Théory) وتفسير الرضا الوظيفي

تنسب نظرية العدالة للكاتب ادمز (stacy adms) وذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود. وحسب ادمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخريين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.<sup>1</sup>

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

1- محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، 2005، ص309.

## الشكل رقم (14): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص216.

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل: الأجور، العلاوات... إلخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... إلخ.<sup>1</sup>

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها اثر تلك المجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

1- نفس المرجع، ص216.



فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس الجهود لمؤسسته صفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:<sup>1</sup>

- تقليص مجهوداته في العمل؛
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد؛
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة؛
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فإن واجب الإدارة تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلباً على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.<sup>2</sup> ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

1- نفس المرجع، ص217.

2- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص68.

## المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ومحدداته

يتم قياس الرضا الوظيفي لإعطاء مؤشر على وجود مستوى مقبول من الرضا بالعمل، ويفيد في عملية وضع سياسات لتنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين، وللرضا الوظيفي محددات تؤثر على مدى رضا العامل في المنظمة.

## الفرع الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا عن العمل ويفيد في عملية رسم السياسات نعرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياسه باعتباره مؤشرا للكفاءة التنظيمية، وهناك طرق عدة تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ونذكر منها:

## أولاً: قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم

لمعرفتها تم استخدام الاتجاهات التالية:<sup>1</sup>

**1. التصنيف الأحادي الشامل:** ويشمل إعطاء إجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والإجابات تتراوح بين خمس درجات، نبدأ بـ: راضي تمام إلى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية حيث سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل حيث يمكن سؤال العاملين سؤال كالتالي: "هل أنت راضي عن العمل" وتكون الإجابة بنعم أم لا وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالآتي: "ما مدى رضاك عن العمل؟"

راضي تماما	راضي	متوسط الرضا	غير راضي	غير راضي بالمرّة
5	4	3	2	1

**2. أداء مؤشر الوصف الوظيفي:** يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لسميث وزملائه حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية الثلاث تخص كلا من الرئيس والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي؛

**3. مقياس مينسوتا (MSQ) Minisota:** وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل: الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين واحدا من أكثر

1- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 20.

المقاييس الوصفية أهمية (وهي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية)؛

#### ثانيا: أسلوب الأحداث الهامة

يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل؛

#### ثالثا: بيانات مسح الاتجاهات

يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف اتجاه العمل وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما من درجة رضا العاملين؛<sup>1</sup>

#### رابعا : طريقة قياس الالتزام التنظيمي

وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء (وتعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء اتجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه)؛

#### خامسا: بيان مسح المناخ

تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة. يمكن العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعيقة ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة؛

#### سادسا: إتباع أسلوب المقابلة

سؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين إلا أن هذه الطريقة لا تأتي بفائدتها كلها بالصور المطلوبة، إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية اتجاه وظيفته خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل وخاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا؛

## سابعاً: تكملة الجمل

حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله، مثل إن عملي...، (قد يكتب العامل أنه ممل أو ممتع أو مسلي)<sup>1</sup>؛

## ثامناً: استخدام قائمة الأسئلة

حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف وزملاء العمل وغيرها. وبصفة عامة فإن هذه المقاييس والطرق تهدف إلى:

- معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنظمة، ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنظمة؛
- محاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنظمة كالتغيب وترك العمل؛ ومن خلال ما تم استعراضه من طرق ومقاييس الرضا الوظيفي يمكن القول بأنه هناك نوعان من مقاييس الرضا وهما: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية؛

فبالنسبة للمقاييس الموضوعية فإنها تقيس الرضا من خلال الآثار والسلوك مثل: الغياب وترك الخدمة، وباستخدام وحدة قياس موضوعية لمعرفة السلوك ومن خلاله يمكن التعرف على المشكلات الخاصة برضا الأفراد أما المقاييس الذاتية مرتبطة بالذات، تتم عن طريق أسئلة موجهة للأفراد عن مشاعرهم واتجاهاتهم تجاه جوانب العمل وهذه المقاييس أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا بالعمل أو من عدمه، وتستعمل طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، المقابلات الشخصية قوائم الاستقصاء من خلال استقصاءات واستبيانات أعدت بدقة ومن أشهرها مينيسوتا للرضا الوظيفي المذكور سابقاً.

## الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي

يمكن الافتراض بناء على ما ورد من نظريات أن هناك أربعة محددات تؤثر على الرضا الوظيفي وهي:<sup>2</sup>

## أولاً: رضا الإشباع الذي تحققه العوائد الوظيفية

كلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد نتيجة حصوله على حوافز أو عوائد من العمل عاليا كلما كانت مشاعر رضا الإشباع لديه عالية، ويتحدد رضا الإشباع بمجموعة من العوامل تمثل جوانب مختلفة من العمل مثل:

1- مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2000، ص 115.

2- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، ب س ن، ص 165، 157.

الأجر والإشراف، جماعة العمل، المركز الإداري، أما إذا لقي الفرد إحباطا أو حرمانا في تحقيق الإشباع لهذه العوامل فإن درجة الرضا الوظيفي لديه تكون منخفضة؛

### ثانيا: رضا الانجاز وإدراك الفرد للفرق بين العوائد الحقيقية والمتوقعة

تتأثر مشاعر رضا الانجاز المرتبطة بنوع معين من عوائد العمل مثل الأجر، ظروف العمل، محتوى العمل... الخ بالفروق بين مستوى ما حصل عليه الفرد والمستوى المتوقع الذي كان يطمح إليه الفرد من هذا العائد، فكلما زاد المستوى المحقق عن المستوى المتوقع كلما زاد رضا الانجاز والعكس صحيح؛

### ثالثا: رضا عدالة القائد

يقارن الفرد خبراته وخبرات الآخرين، فإذا كان القائد لديه أقل من العائد على الآخرين فإن الشعور بالإحباط ينتابه، وكلما كانت الفوارق بين مداخلاته وعوائده من جهة ومدخلات وعوائد الآخرين من جهة أخرى كبيرة كلما كانت مشاعر الرضا والاستياء كبيرة أيضا إلا أن الأفراد قد يستطيعون تبرير ما يحصلون عليه من عوائد أعلى من عوائد الآخرين في حين أنهم يجدون صعوبة في التكيف عندما تكون عوائدهم أقل من عوائد الآخرين، لذلك فإن الشعور بالظلم يسود مشاعر الرضا أكثر مما تسود مشاعر الذنب وعدم الاستحقاق؛

### رابعا: درجة تحمل الفرد للاستياء

انطلاقا من حتمية الفروق الفردية بين الأفراد فإن استعداداتهم النفسية متفاوتة، فالبعض تكون ردود أفعالهم أقل من ذلك وتشكل العوامل الوراثية والظروف المعيشية والفروق الفردية أهم العوامل التي تؤثر بصفة عامة على درجة تحمل الأفراد للاستياء.

**المبحث الثاني: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي ونتائج عدم الرضا**

على رغم مما يظهر من أن الرضا الوظيفي قد لا يقود إلى تشجيع الإنتاجية الأعلى، فإن هناك عدداً من الإيجابيات الأخرى التي يحققها مثل تقليل ظاهرة التغيب إلى أن عدم الرضا يرتبط بالكثير من المشكلات لها لها أثر سلبية مثل عدم الرضا عن الأجر والعمل.

**المطلب الأول: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي**

عوامل الرضا الوظيفي هي تلك العوامل التي تؤثر على رضا الفرد وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: عوامل شخصية خاصة بالفرد**

- تتعلق بقدرات ومهارات العامل نفسه والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل خصائص العامل مثل: العمر، درجة التعلم، المركز الوظيفي، كما تتعلق أيضاً بحاجاته وقيمه:
- 1- حاجات الفرد:** حيث أن لكل فرد حاجات تختلف عن حاجات الأفراد الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله، الرضا المناسب؛
  - 2- قيم الفرد:** ومدى اتفاقها مع العمل وإمكانية تحقيقها في نطاق هذا العمل وبقدر هذا التحقيق يرتفع الرضا الوظيفي، ومن بين هذه القيم الإبداع، إتقان العمل؛
  - 3- العمر:** هناك علاقة طردية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد العمر زادت درجة الرضا الوظيفي، وذلك أن الفرد في مقتبل عمره تكون طموحاته مرتفعة، والحاجات التي تشبعها الوظيفة لا تكفيه مما يؤدي إلى عدم الرضا، لكن كلما تقدم العمر بالفرد فانه يصبح أكثر واقعية، وتنخفض طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي وبالتالي تزداد درجة رضاه الوظيفي؛
  - 4- درجة التعلم:** إن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن العمل من العمال الأقل تعليماً، وذلك بسبب كون العامل المتعلم أكثر طموحاً من العامل الأقل تعليماً؛
  - 5- المركز الوظيفي:** إن أصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أكبر من العاملين في المستوى الإداري الأقل؛

**ثانياً: عوامل تنظيمية**

تتعلق بالتنظيم ذاته وما يسره من علاقات وظيفية مثل: الرضا عن الوظيفية، عن الأجر، عن ظروف العمل المادية كالتهدية والإضاءة والحرارة، فهي تؤثر على درجة تقبل الفرد بيئة العمل، إضافة لنوع الوظيفية، مهامها... الخ.

1- هبة سلامة سالم غواس، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-16.

## ثالثا: عوامل بيئية

وهي عوامل متعلقة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ومنها:

- 1- **الانتماء الاجتماعي:** إن الانتماءات الديمغرافية (ريف، مدينة)، لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل؛
- 2- **نظرة المجتمع المحلي للموظف:** ومدى تقديره للموظف وذلك حسب القيم والأوضاع السائدة في هذا المجتمع؛
- 3- **الرضا العام عن الحياة:** إن الأفراد السعداء في حياتهم سعداء في عملهم والعكس صحيح؛ وعلى العموم هناك جماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من الجماعات وذلك بسبب:
  - إن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية؛
  - إن الناس الأكثر سنا يوجه أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن؛
  - إن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا ممن هم أقل خبرة؛
  - إن النساء أقل رضا عن العمل من الرجال ومجموعات الأغلبية، نظرا لأن النساء والأقليات يقعون ضحية التغير.

## المطلب الثاني: نتائج عدم الرضا

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من العلوم التي نالت اهتماما مشتركا ما بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية في سعي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وذلك تباينت نتائج الدراسة في تحديد تلك العوامل، لأنها تدور حول محاور أساسية إجمالية أو على شكل عناصر لعوامل 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 في ما يلي:<sup>1</sup>

## أولا: 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 للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل؛

## ثانيا: اتفاق العمل مع قيم الفرد

توجد لدى الأفراد العديد من القيم التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة والابتكار وإتقان العمل؛

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2001، ص210.

**ثالثا: 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،

**رابعا: خصائص شخصية الفرد وظروفه**

والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه 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 شعوره بالتقدير ملائمة العوائد يستقيها المادي والمعنوي للمجهود الذي يبذله في وظيفته وعلما مدى فورية العائد وملائمة توقيت العمل ولعل من أهم هذه العوائد الأجر النقدية.<sup>1</sup>

**ثانياً: الحوافز المادية**

ويطلق عليها اسم التعويضات أو الحوافز الغير مباشرة كون الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل أي أن تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء معين وهي تقدم لجميع العاملين وتشجع هذه الحوافز حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وهذا يؤدي إلى زيادتهم للرضا عن العمل.<sup>2</sup>

**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،

1- خليل محمد حسن الشماع، حظير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص277.

2- شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص85.



## رابعاً: فرص الترقية

تشير 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 فعلا كلما قل رضاه عن العمل.<sup>1</sup>

## خامساً: العلاقات مع الآخرين

لاشك أن علاقات العامل بزملائه هي وحدة العمل تلعب دوراً مهماً في مدى تعلقه بوظيفته، واندماجه في العمل فالمنظمات تسمى 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.<sup>2</sup>

## 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 العمل كما يجب التنويه إلى أثر ساعات العمل عن الإجهاد فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني وبالتالي قل الرضا عن العمل.<sup>3</sup>

## ثانياً: 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، التهوية، والرطوبة، والضوضاء والنظافة.<sup>4</sup>

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص385.

2- العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1999، ص120.

3- محسن أحمد الحضري، الإدارة التنافسية للوقت، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص17.

4- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص205.

**ثالثاً: 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 أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم.<sup>1</sup>

**رابعاً: نمط القيادة والإشراف**

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين 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 تبور 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 ومرؤوسه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق في ما بينهم.<sup>2</sup>

**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:<sup>3</sup>

**أولاً: الانتماء الاجتماعي**

أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيما كان أحد العوامل المحددة للرضا الوظيفي،

**ثانياً: نظرة المجتمع**

تتأثر قيمة العمل بالقيمة السائدة في المجتمع وتتغير 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،

1- نفس المرجع، ص 203.

2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص 177.

3- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 244.

## ثالثا: 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 فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم وعلى الرغم من اقتناعهم بالعوامل 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.

## المبحث الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

في هذا المبحث نحاول التطرق إلى دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي حيث نتناول فيه دور الاتصال الداخلي في المؤسسة وأهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وأخيرا تأثير الاتصال الداخلي 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 ومدى استجابته لتطلعاته المادية المعنوية، حيث أن العمل الغير مجدي بالنسبة للعامل يجعله يؤثر سلبا على معنوياته هذا من جهة ومن جهة أخرى أن تحقيق الحاجات المادية المعنوية للعامل تتوقف على مدى ثقته في عمله وتمسكه به، كما أن 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 للعلاقات الموجودة بين إعطاء المجموعات من جهة والى مدى اتصال العامل بالمشرفين من الجهة الأخرى.

فالالاتصال يلعب دورا فعالا في المنظمة حيث توضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي في العمل 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 وتفيد في توجيه العامل في حركته؛

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

ويبرز دور الاتصال الداخلي في مدى التوافق بين طبيعة الاتصال والصفات التي تميز المنظمة، وكذلك من خلال اعتماد هذه الأخيرة عليه في موازنة عملياتها الإدارية، بحيث يتمثل أهم دور في:<sup>2</sup>

تحقيق الانسجام والتنسيق وكذا التعامل مع عمال المنظمة فيما بينهم فحسب "T.perrow\*": فإن المنظمات هي: "وحدات لمعالجة المعلومات"، وبمكنا استنتاج التشابه بين الاتصال والمنظمة. من خلال مقارنة المميزات العامة للاتصال كونه نشاطا حركيا يتأثر طرفه بمجموعة من العوامل وذلك من الممارسات والعلاقات المتداخلة بين عناصره مع المميزات العامة التي تميز المنظمة باعتبارها نشاطا حركيا مستمرا لانجاز أهداف وأغراض، وهي كذلك نظام مفتوح على المحيط، وحتى تستطيع المنظمة القيام بدورها عليها بتوفير أداة تسمح لها بالتنسيق ونقل المعلومات والأوامر والتوجيهات المختلفة في شتى الاتجاهات؛  
تنبثق عن هذا الدور جوانب منها:

### أولاً: اتخاذ القرارات

حيث تلعب المعلومات دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات من حيث التدفق من كمية المعلومات في مختلف جهات المنظمة وعبر قنوات الاتصال الموجودة منها؛

### ثانياً: تنمية الموارد البشرية

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

### ثالثاً: ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمنظمة

انطلاقاً من عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق والقيادة وغير ذلك من الأنشطة الإدارية؛

### رابعاً: 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

1- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-127.

2- يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 52، 53.

\* تالكوت بارسونز: هو عالم اجتماعي أمريكي ولد سنة 1902 وتوفي سنة 1979 ومن أهم مؤلفاته النسق الاجتماعي وأبحاث النظرية السوسولوجية.

اجتماعية أو فنية ويقوم كذلك في المنظمة بحل مشاكل التزاع 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 وخدماتها.

ويتضح من خلال هذا أن للاتصال الداخلي دورا كبيرا في تحسين وتفعيل نشاطات المنظمة، كما يعمل أيضا على الانسجام بين العمال من جهة وبين العمال والمرؤوسين من جهة أخرى وكل هذا له أهمية بالنسبة للمنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

يلقى الاتصال اهتماما متزايدا من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسبا وصالحا للعمل، فالإتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم كما يمثل الإتصال الداخلي عاملا من عوامل الرضا الوظيفي، إذ يستخدم فيه المسيرون الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل بالوجه الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم فإنه يعمل على التأثير على العمال وبالتالي يزداد آداهم؛ يتخذ الإتصال أبعاد كثيرة فهناك اتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل والاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى والذي نركز عليه كأسلوب اتصالي محفز للعمال، فمثلا تطبيق المسيرين أسلوب يظم الاقتراحات يرمي إلى التعرف على آراء العمال وأفكارهم وتجسيد الاقتراحات لحل مشكلهم، فقد اثبت 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:

**1-** إن الاستقبال الجيد هو احد العناصر الفعالة والمحفزة للأفراد لتسهيل سرعة اندماجهم في محيط العمل ولتحقيق ذلك يجب:

أ- توظيف محتوى العمل؛

ب- تسير الأهداف العامة للمنظمة؛

ج- مساعدته على التكيف بالاندماج في بيئته الجديدة؛

د- إخباره السياسات المطبقة في المؤسسة مثل: إبلاغه بالخدمات الاجتماعية والمزايا المقدمة للعاملين.

**2-** يأخذ المسير بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية ويعمل على تنميتها كما يلي:

أ- إظهار الاهتمام بهم والتأكد على أنهم أساس نجاح منظماتهم؛

ب- الحفاظ على روح الجماعة وروح الاتصال بينهم؛

ج- تدعيم عنصر الثقة لدى العمال وإعطائهم حرية أكبر للتعبير عما بداخلهم حتى لا يصبحوا عرضة للانغلاق والانحراف وبالتالي زيادة مقدرتهم الإنتاجية؛

د- الاستماع إلى مشاكل العمال ومعالجتها لإيجاد الحلول المناسبة،

٥- التقليل من التوترات والتراعات التي تحدث أثناء العمل.<sup>1</sup>

### 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 فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسير المنظمة وفقا 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 ويعمل على حلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتراف 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 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 لأنه 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 المشكلة 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 الزيادة إنتاجهم فالفرد الأكثر رضا أكثر إنتاجا وأكثر ميولا للعمل مع الجماعة وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة؛

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

وأشارت نتائج الدراسة التي قام بها "موتشتسكي" إلى وجود علاقة الارتباط بين مكونات الرضا عن العمل، كالأجر ونوع العمل... الخ، والبيئة التنظيمية كأسلوب الإدارة والمسؤوليات... الخ، وبين معظم مكونات الاتصال فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل وبيئته كلما زادت الاتصالات التي يقومون بها والعكس.

1- داسي سعاد ضيف العائدي أمينة، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، دراسة حالة الجزائرية للمياه، وحدة البويرة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، 2013، 2014، ص ص 64، 65.

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؛

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

كما أنه يمكن القول أن لنوع الاتصال تأثير على الشعور بالانتماء حيث كلما زاد الاتصال الصاعد كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، فالفرد عندما يشعر بأنه مرتبط بالمنظمة يخلق لديه شعور بالانتماء إليها نتيجة تفاعله معها ونتيجة اشتراكه ومساهمته في العملية الاتصالية وهذا ما سيشعره بأنه عنصر فعال يساهم في تحقيق نجاح المنظمة، بينما الاتصال النازل يشعر العامل بأنه غير مندمج ولا ينتمي إلى تلك المنظمة، فيجب على المنظمات أن لا تنسى أن الحاجة إلى الانتماء هو من المستلزمات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها نتيجة التفاعل المستمر بينه وبين أعضاء الجماعة وتحقيق الانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

وفي ما 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 الغير رسمية لعلاقات التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة التي تحقق حاجة الانتماء إلى الجماعة وهي المستوى الثالث من سلم "ماسلو" وهي تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

إذا كان قصور أو نقصاً من طرف المنظمة 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 العمال والاستماع لشكاوي العمال ووضعهم في أماكنهم ومنح الترقية لمن يستحقها وإلمام العمال بما يجري في المنظمة واحترام كرامتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة هذا يساعد في رفع روحهم المعنوية والرضي قد وجد أيضاً أن للاتصالات أثراً ناجحاً في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة، وتزيد من رضاهم عن العمل وتقلل من تركهم

1- عبد العزيز خواجه، مرجع سبق ذكره، ص 166، 167.

2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

للعمل، فإذا كان العامل الراضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويدفع من أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل، عكس العامل الغير الراضي عن عمله فيحجب المعلولات عن الجماعة وعن المشرفين مما يعطل عملية اتخاذ القرارات وبالتالي تعطيل الإنتاج وهكذا يصبح العامل الغير الراضي عن عمله منعزلا عن المنظمة وبالتالي يشعر بالملل والاعتراب في وظيفته.<sup>1</sup>

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 صوابا هدا من جهة، ومن جهة أخرى فان إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم والاستماع إلى شكوايهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية يحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم - ماسلو - للحاجات ويملكها تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى نوع آخر من الاتصال غير الرسمي الذي له أهمية كبيرة في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال وبالتالي خلق نوع من الرضي من خلال الإحساس بالانتماء، إذ أن العلاقات الغير الرسمية التي تكون بين العمال تساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج، لذا يجب على الإدارة عدم تجاهل دور الاتصال الغير رسمي واتخاذها، لأن أي تجاهل من جانب المنظمة لهذا النوع قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم و قاعدته لان الاتصالات الرسمية قد لا تكون ذات أهمية لما تنطوي على معلومات صادرة من مصادر غير الرسمية؛

أما بالنسبة لقنوات الاتصال فإذا كانت مفتوحة لدى جميع العمال وكانت خطوط السلطة الرسمية واضحة ومعروفة بهذا يؤدي بالعمال إلى الشعور بأنه موضع اهتمام وتقدير من طرف الرؤساء وهذا ما يشعره بالرضي فباهتمام المنظمة بعمالها وتوفير لهم اتصال فعال يجعلهم أكثر استعدادا للعمل وأكثر شعورا بالرضا.<sup>3</sup>

1- ماجد عطيه، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص18.

2- خالد عبد الرحمن الهيثي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي، المبادئ والعمليات، المداخل والتجارب، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000، ص439.

3- رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، المخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 131.



## خلاصة

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها وذلك من خلال انتهاجها سياسة اتصالية جيدة لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً وصالحاً للعمل، فالاتصال 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 الاتصال الداخلي أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال التنسيق والانسجام بين المسير والعمال.

الفصل الثالث

دراسة حالة

**EDIED** مؤسسة

## تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالاتصال الداخلي والرضا الوظيفي ومن أجل توضيح المفاهيم أكثر قمنا بالدراسة الميدانية وهذا بإسقاط ما تم دراسته في الفصلين السابقين على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED بالبويرة سنتناول في هذا الفصل:

- **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة توزيع تجهيزات المنزلية والمكاتب.
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.
- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة EDIED**

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

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة****أولا: نشأة المؤسسة**

تم إنشاء المؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب EDIED بموجب القرار الوزاري الصادر 1984/01/01 وهي تسجل في إطار إعادة هيكلة المؤسسات منها:

— SONACAT: المؤسسة الوطنية الالكترونية.

— ENC: المؤسسة الوطنية للتجارة.

— EDIMEL: المؤسسة الوطنية للكهرباء.

ومن تم أصبحت مؤسسة عمومية محلية EPL تحت إشراف الولاية وفي 1995/12/26 تم إصدار قرار باستقلالية المؤسسة من طرف لجنة وزارية "INTERSELETORIEL" وبعد استقلاليتها أصبحت تابعة لشركة التسيير والمشاركة "SGP" \* الموجودة مقرها في الجزائر العاصمة وفي 1996/11/01 تم تعيين المجلس الإداري لها.

**ثانيا: الشكل القانوني للمؤسسة**

"EDIAD BOUIRA" مؤسسة عمومية اقتصادية "EPE"\*\*\* ذات أسهم يقدر رأس ما بـ 6000000 دج مقسم إلى 800 سهم بقيمة كل سهم 20,000 دج رأس مالها تابع 100% لشركة التسيير والمساهمة "SGP"، وفي سنة 2008م، تم تعديل رأس مال المؤسسة أصبح يقدر بـ 20,000 دج وهذا بعد إعادة تقسيم المؤسسة.

**ثالثا: التعريف بنشاط المؤسسة:**

يتمثل نشاطها في توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب من مقرها الكائن بمنطقة الحظائر بالبويرة إلى باقي أنحاء الولاية.

**1. مجال النشاط الإستراتيجي: ويتمثل فيما يلي:**

— التجهيزات الالكترونومتزلية، التجهيزات المتزلية، تجهيزات المكاتب، لواحق السيارات.

**2. النشاطات الثانوية:** لديها بعض النشاطات الثانوية مثل خدمات البيع إضافة إلى الصيانة والتصليح كما لديها فرع في الدائرة أمشدة.

\* Société de Gestion et de Participation.

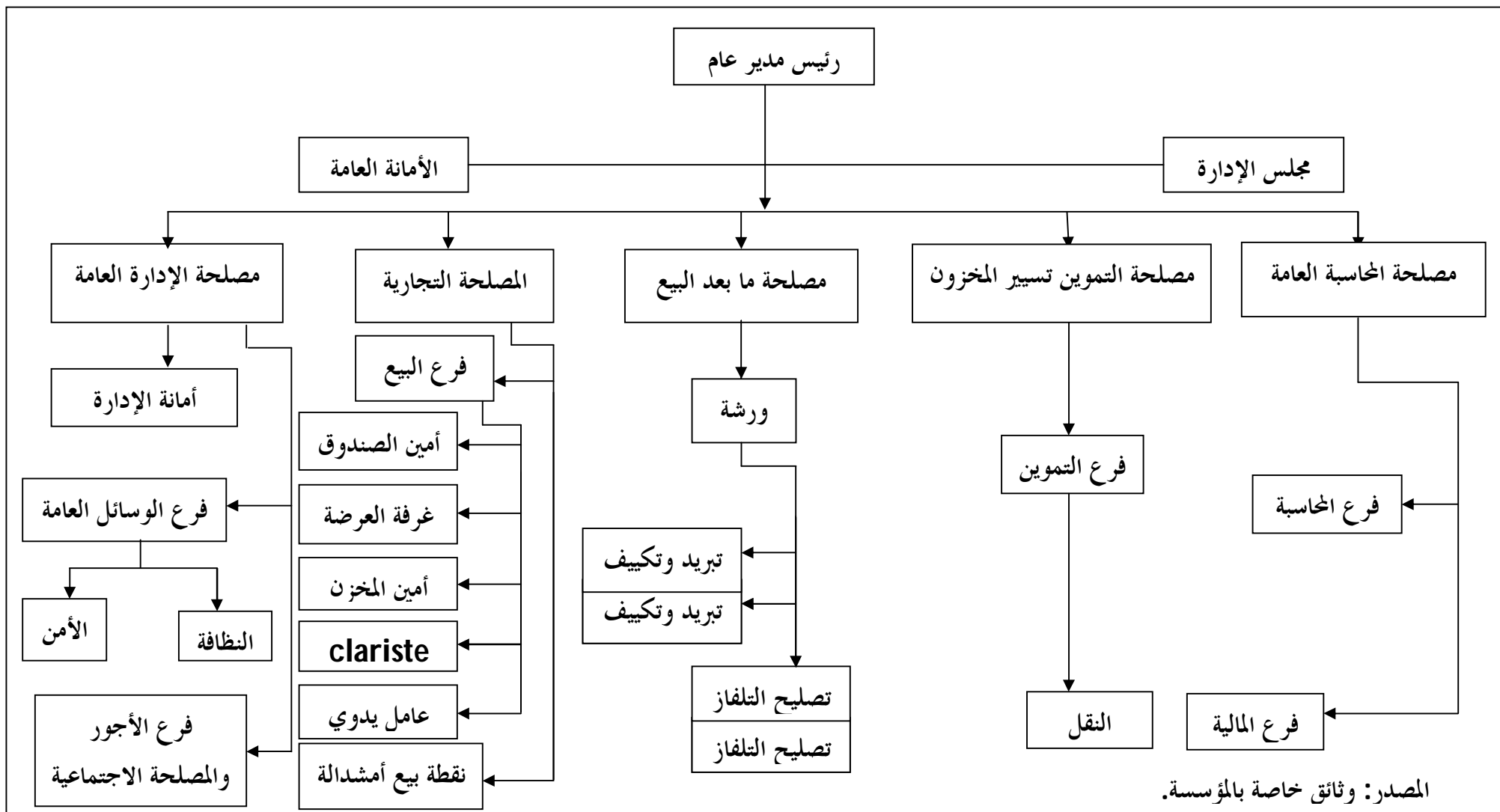
\*\* Entreprise Publique Economique.

3. نقاط البيع: وتتمثل في كل من البويرة وأمشدالة.

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي ومهام مديريته

أولاً: الهيكل التنظيمي EDIED مؤسسة وحدوية من نوع "STYLE STAFFAND LINE" هيكلها الإداري متوازي يتكون من مدير عام وخمسة مصالح ويمكن توضيح ذلك في الشكل أدناه.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة EDIED:



## ثانيا: مهام مديرياته

**1. المديرية العامة:** يترأسها مدير عام معين من طرف مجلس الإدارة، والإدارة العامة المكلفة بقيادة المؤسسة إلى تحقيق هدفها المنشود للحصول على أكبر قدر من الموارد المالية وذلك بتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة في حدود الولاية.

## أ. المدير العام: ويقوم لمجموعة المهام منها:

- يسهر على تطبيق الجيد للنشاط المؤسسة وقوانينها مع المحافظة على مصالحها.
- يطرح اقتراحات تضمن استمرارية المؤسسة وبقائها في السوق المحلية.
- ضمان التسيير الإداري والمالي للمؤسسة.
- يعمل على الضمان التسيير الجيد والاستمرارية للمؤسسة.

## أمانة الإدارة، لها عدة مهام منها:

- \* نشر المعلومات وكتابة المنشورات الداخلية للمؤسسة بعد المصادقة عليها من طرف المدير.
- \* تعمل تحت الإشراف المباشر للمدير وتعمل كوسيط بين الإدارة العامة ومختلف مصالح المؤسسة.
- \* ترتيب وحفظ ملفات الإدارة، وتدوين مواعيد اجتماعات العمل إضافة إلى نشاطات أخرى.

## فرع الأجور والمصلحة الاجتماعية: هو فرع يقوم بتنظيم أجور ورواتب المستخدمين، ومن أهم مهامها:

- \* تهيئة الأجور شهريا طبقا لقرارات المؤسسة وحسب وضعية العامل.
- \* يقوم باقتطاع الضريبة والضمان الاجتماعي تم تحويلها إلى مصلحة المالية والمحاسبة.
- \* متابعة وضعية العمال في حالة المرض والحالة المدنية والعائلية والتعويضات.

## فرع الوسائل العامة: ومن أهم مهامها:

- \* القيام بالعملية الجرد ومراقبة الوسائل العامة للمؤسسة ( مكاتب، أقلام، كراسي بترين... الخ).
- \* مكلف بتهيئة مصاريف المؤسسة.
- \* يوفر للمؤسسة كل متطلباتها.

**ب. مجلس الإدارة:** يترأسها المدير العام منتخب من طرف أعضاء المجلس وأعضائه الدائمون يتم تعيينهم من طرف شركة تسيير والمساهمة، ويعد هذا المجلس 6 مرات على الأكثر في السنة ليتابع وضعية المؤسسة والنتائج المحققة قبل نهاية السنة المالية يقوم المحاسب بتحضير الميزانية المالية والتي يتم مراقبتها من طرف محافظ الحسابات الذي يقوم بوضع تقرير في نهاية السنة ويرسله إلى الشراكة التسيير والمساهمة وبعدها تعقد جلسة طارئة بالجزائر العاصمة لدراسة ميزانية المؤسسة والنتائج المحققة.

**2. المصلحة التجارية:** تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، تقوم بعدة مهام موزعة كالتالي:**أ. يقوم بعدة أعمال:**

- يشرف ويتابع مختلف فروع المصلحة ويسهر على تسير الحسن لها؛
- يتابع عملية البيع وينسق بين مختلف أجهزته ويأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وتدخلات الزبون وتعليقاته حول السعة بصفة عامة؛
- منح رخصة للزبون في حالة وجود عطل أو نقص في السلعة وذلك بالتنسيق مع مصلحة التموين؛
- مراقبة العمل جيدا فيما يتعلق بالفواتير قبل تحويله إلى مصلحة المحاسبة؛
- يقوم بتحرير التقارير الشهرية ويتابع مداخلات ومخرجات المخزن.

**ب. رئيس فرع البيع:**

يقوم بتحرير الفاتورة للزبون حسب الطلبية المرغوب فيها ويجب أن تكون الفاتورة واضحة تحمل كافة المعلومة المتعلقة بالزبون مصاحبا بذلك رقم الضريبة، رقم الطلايية، رقم الشيك، ( إذا تم البيع عن طريق الشيك )، أما إذا تم البيع نقدا يجب إضافة حق الطابع ويتم تحرير فاتورة بواسطة جهاز الإعلام الآلي، حيث يتم تشفير كل نوع من السلع بشفرة خاصة، أما إذا تم البيع عن طريق وصل التسليم فتطبق عليه نفس الخطوات ويتم نسخ الفاتورة إلى عدّة نسخ حيث تسلم نسخة إلى زبون ونسخة إلى فروع البيع ونسخ إلى فرع المحاسبة وأخرى لأمين المخزن.

**ج. فرع القبض:** يتسلم كافة مدفوعات المبيعات حسب الفاتورة:

- نقد (السيولة).
  - بواسطة صك (الشيك).
  - إلى أجل (CREDIT).
- وبعدها يتم تحويل هذه المقبوضات إلى بنك (بنك التنمية المحلية BDL)، أما الدافع إلى أجل فيتم تسجيله في سجلا خاص تابع لفرع القبض.

**د. الاستقبال:** يتم من خلال هذا القسم توجيه الزبائن من خلال شرح طريقة ومجالات استخدام السلع.**هـ. المسؤول عن المخزون:** يسهر على تسيير الجيد للمخزن من المشتريات ومبيعات حيث يقوم بتسجيل المشتريات عن دخولها في وصل الدخول " BEN D'ENTREE ".

ويقوم كذلك بتحضير بطاقات المخزون الخاصة بكل سلعة مشتترة من نفس النوع ونفس المورد، أي كل سلعة لها بطاقة المخزن الخاصة لها (FICHEDESTOK) من اجل المراقبة الجيدة للسلع عند دخولها وخروجها.



**3. مصلحة التمويل وتسير المخزون:**

تقوم بدراسة شاملة لطلبات الزبائن من جهة وحاجة المؤسسة من جهة أخرى بما يطرح من السلع الجديدة والمبتكرة على مستوى الوطني أي أنها تقوم بتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتكون من:

**أ. رئيس مصلحة التمويل:**

- تمويل المؤسسة بجميع السلع المحدودة على مستوى الوطني بناء على توقع طلبات الزبائن، والسلع التي تحقق هامش ربح جيد؛
- برمجة ومتابعة الشراء ومراقبة مدى مصداقيته للوثائق ويحضر التقرير الشهري والسنوي الخاص بمشتريات المؤسسة ومن ثم إرساله إلى مصلحة المالية؛
- تسوية وضعية الموردين بدفع مستحقاتهم أو عن طريق الشيك لأجل أو بالتقسيط.

**ب. فرع التمويل:**

يسير من طرف رئيس الفرع ويتكون من تكاليف بإعادة تمويل المخزن (شراء واسترجاع السلعة إذا كانت غير شخصين، الأول مطابق للمواصفات المتفق عليها) كما يقوم بالمفاوضات مع المنتجين فيما يخص السلعة، الكمية، السعر وطرق الدفع.

أما الثاني فهو مكلف بالإدارة يقوم بتحرير الفاتورة الخاصة بمشتريات المؤسسة وهو ملزم بمراقبة موصفات السلعة ومدى توافقتها مع الفاتورة وذلك من خلال الوثائق ويقوم بتحضير وصل المشتريات على أساس الكميات ثم يقوم بإرسالها إلى مصلحة التمويل، كما يسهر على السير الحسن لدخول المشتريات كي لا تكون هناك أية مشاكل مثل: الكسر خصوصاً الموارد المهشة كالحلاط الكهربائي، وفي الأخير يتم تسجيل كل المعلومات في سجل يتضمن كل المعلومات الخاصة بالتاريخ، رقم الفاتورة، اسم المورد، طريقة الدفع والسجلات نوعان:

- سجل العمليات المدفوعة: تسجل فيه كل العمليات.
- سجل العمليات المؤجلة: تسجل فيه التسلسل الأبجدي.

**ج. فرع تسير المخزون:**

يتمثل دور مسيري المخزن في مراقبة حركة المخزون، والقيام بعملية جرد المخزون بصفة منتظمة من أهمية المخزن من أجل المراقبة الجيدة.

**4. مصلحة ما بعد البيع:**

يقوم بادوار فاعلة في المؤسسة، حيث أنها تسهر على العمل الجيد لمختلف المصالح تصليح العطل قبل نهاية شهادة الضمان للزبون وهذا لإرضائه وتضمن له أحسن الخدمات وتتكون من:

أ. رئيس الفرع ما بعد البيع: له عدة مهام منها:

- تحفيز مخططات الوقاية وضمان قطع الغيار من المؤسسات المتعاقدة معها حول الضمان مثل: ENIEM (تيزي وزو)، Condor و CRISTOR (برج بوعرييج)، LEXUS (واد السمار، الجزائر)، إضافة إلى مؤسسة IRISSAT (بسطيف)؛

- يضمن تموين الورشات بقطع الغيار، وتحضير التقرير الشهري ثم يتم إرساله إلى المديرية العامة؛  
- تقديم تقرير للمؤسسات المتعامل معها كل شهر حول الخدمات المقدمة للزبائن مرفقة بكافة المعلومات التي تثبت صحة ذلك.

ب. الصيانة: تعتبر وظيفة الصيانة الوظيفة التي تسهر على السير الحسن لآلات ولهذه الغرفة توجد بالمؤسسة ورشتين ليشراف عليها رئيس الورشة الذي يتابع العمل ويراقب الفواتير المقدمة له من قبل الزبائن الخاصة بالضمان وهي:

- الورشة الالكترونية: يتم فيها إصلاح العطل في مختلف الأجهزة الالكترونية مثل التلفاز، ديمو (رقمي).

- الورشة الكهرومنزلية: (التبريد والتكييف) يتم فيها عملية الإصلاح لعدة أجهزة منها: الثلاجات، مكيفات الهواء، آلات الطبخ.

ج. فرع ما بعد البيع لدائرة أمشدة: تم إنشاء هذا الفرع بدائرة أمشدة بهدف خدمة الزبائن في المنطقة ولكنها أصبحت منطقة بيع فقط وذلك بعد غلقها مؤخرًا.

5. مصلحة المالية والمحاسبة: لهذه المصلحة علاقة وظيفية مع كل مركبات المؤسسة، تتكون من أربعة عناصر متمثلين في إطار سامي وثلاث منفيدين ومن مهام رئيسها:

- السهر على تطبيق المحاسبة، ويوقع مع المدير العام جميع الإصدارات الخاصة بالشبكات؛

- إجراء مختلف الحسابات والمحافظة عليها؛

- إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج.

وتنقسم المصلحة إلى قسمين:

أ. فرع المحاسبة: يشرف عليها رئيس مكلف بمحاسبة المصاريف، يقوم بإعداد يومية إضافة للبنك ويسجل فيها جميع العمليات الخاصة به ترفق كل عملية بوثيقة محاسبية موقعة من مسئول مصلحة المحاسبة خصوصًا المتعلقة بشراء السلعة، الأدوات الخاصة بالمؤسسة كما يراقب مصاريف المهام ويعمل تحت إشراف محاسب يسمى أمين الصندوق؛

ولدى هذا الأخير يومية إضافية للصندوق يسجل فيها كل العمليات الخاصة بالصندوق، كما انه المسئول عن تسجيل جميع عمليات البيع المسجلة في اليومية.

- ب. فرع المالية: يشرف عليها المحاسب الذي يقوم بتسجيل جميع العمليات في اليومية.
- المشتريات: يجري جميع العمليات المتعلقة بالمشتريات وقطع الغيار على يومية بالإضافة بما في ذلك وثائق المحاسبة والفواتير (سند الدخول وسند الخروج) وفي نهاية كل شهر يقوم بتوفيق أرصدة المخزن المادي من أجل القيام بعملية الجرد ويتابع وضعية الدائمين.
- الزبائن: يراقب المحاسب الراتب المرسل إليه من طرف الإدارة العامة ويتأكد من كيفية الحساب، ثم يقوم بتحويل الراتب ومن ثم يسجله في اليومية الإضافية الخاصة بالعامل نهاية كل شهر.
- الاستثمارات: يتم تسجيل الاستثمارات مثلا كأنها في نهاية كل سنة، وإذا كان هناك بيع لهذه الاستثمارات يتم تسجيلها في يومية الاستثمارات قبل تبيائها على المخطط المحاسبي.
- مختلف العمليات: تسجل في هذه اليومية جميع العمليات التي ليس لها يومية خاصة بها مثل: الهبات، وضعية الموردين، الضمان الاجتماعي... الخ، ويتم إعداد ميزانية لتحليل الحسابات نهاية كل شهر.

#### الجدول رقم (1): عدد عمال المؤسسة وتوزيع حسب المصالح

عدد العمال	المصلحة العامة
10	الإدارة العامة
02	المحاسبة المالية
10	المصلحة التجارية
07	خدمات ما بعد البيع
04	التمويل
09	الأمن والحراسة
42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

**المطلب الثالث: أهداف وأهمية المؤسسة**

سنتناول في هذا المطلب الأهداف وأهمية المؤسسة التي تظهر إلى النحو التالي:

**أولاً: أهداف المؤسسة:** يسعى منشؤ المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى تحقيق عدة أهداف وذلك حسب ميدان نشاطها ويمكن تلخيصها في أهداف الأساسية التالية:

- تحقيق الربح إن استمرار المؤسسة في الوجود يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت تحقيق مستوى من الربح الذي يرفع رأسمالها؛
- تحقيق متطلبات المجتمع ويتم ذلك من خلال بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي أو الجهوي؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور باعتبار العمال في المؤسسة المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجوراً مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقاً مضموناً قانوناً وشرعاً؛
- توفير التأمينات للعمال مثل التأمين الصحي وكذا التقاعد؛
- توسيع نشاطها وإقامة فروع جديدة؛
- تدريب العمال.

**ثانياً: أهمية المؤسسة:** للمؤسسة أهمية كبيرة نذكر منها:

- لها دور اجتماعي دور اجتماعي مهم من خلال البيع بالتقسيط؛
- تقوم بعملية التوزيع بالجملة والتوزيع بالتجزئة؛
- بها تشكيلة متنوعة من السلع تقوم بتجميعها من مصادر متنوعة من مختلف المؤسسات الموجودة على مستوى الوطني؛
- توفيرها على خدمات ما بعد البيع.

**المطلب الرابع: الوظائف الرئيسية للمؤسسة**

تمثل الوظائف المؤسسة فيما يلي:

**أولاً: وظيفة التموين:** يعد تموين وظيفة أساسية ومهمة في المؤسسة هدفه الحصول على مختلف السلع بالسوق الوطنية والتي تلقي رواجاً من قبل المستهلكين وذلك بعد دراسة رغباتهم وتعتمد المؤسسة في عملية التموين على القطاعين العام والخاص وفيما يلي توصيل ذلك:

**1- التموين من القطاع العام:** يساهم القطاع العام بنسبة ضئيلة من الحصص التموينية الكلية للمؤسسة مقارنة بالقطاع الخاص الذي يسيطر على السوق الوطنية وذلك من خلال مساهمته بما يقارب 30% من المجموع إلا أنه يساهم بصفة دائمة في تموين المؤسسة باحتياجاتها، والجدول أدناه يوضح بعض المؤسسات الوطنية المساهمة في التموين المؤسسة بمختلف السلع.

## الجدول رقم (2): المؤسسات العمومية الممونة للمؤسسة EDIED

اسم المؤسسة الممونة	الرمز	المنطقة	السلع المزودة لها
المؤسسة الوطنية لصناعة المكيفات	SONARIC	بجاية	مكيفات، سخان الماء...
المؤسسات الوطنية لصناعة الكهروكيميائية	ENPEC	سطيف	بطريات غير ممدن (EAU DISTILINE)
المؤسسات الوطنية الكهرومنزلية	ENIEM	تزي وزو	سخان الماء، المكيفات الطبخات...

المصدر: من إعداد الطلبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

2- التموين من القطاع الخاص: هناك العديد من المؤسسات الخاصة التي تساهم في تموين المؤسسة بحيث تقدر مساهمتها بما يقارب 70% من إجمالي الحصة التموينية للمؤسسة مع العلم أن هذه المؤسسات الخاصة لا تمون دائمة بل على فترات.

## جدول رقم (3): المؤسسات الخاصة الممونة للمؤسسة EDIED.

اسم المؤسسة الممونة	الرمز	المنطقة	السلع المزود بها
ليكسوس	LEXUS	واد السمار الجزائر	تلفزيون، غسالات...
كريستور	CRISTOR	برج بوعريبيج	تلفزيون، طبخات...
كوندور	CONDOR	برج بوعريبيج	تلفزيون، ديمو (رقمي)...
ساكومي انغوريمتيك للاستيراد	SARL SACOMI	الجزائر	كمبيوتر،...
مؤسسة صناعية الأجهزة الالكترونية	IIRISSAT	سطيف	تلفزيون، غسالات...
أطلس للاستيراد	ATLASBUREAU	تيزيوزو	غرف نوم
	POINI.COM	دالي إبراهيم الجزائر	الهواتف النقالة
	EURL TECHNOMEUBLE BUREAU	بئر خادم الجزائر	تجهيزات للكاتب...

المصدر: من إعداد الطلبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

وتتم العمليات التموينية سواء من القطاع العام أو الخاص بواسطة الدفع أو التقسيط أو التسديد بشيك مصادق عليه من طرف المدير ورئيس المصلحة المالية والمحاسبة أو الدفع للأجل، أما كيفية وصول السلع الممونة إلى المؤسسة فيتم عن طريق التفاوض بين رئيس التموين والمؤسسة الممونة ويتم تحديد السعر والكمية المطلوبة.

3- الاستيراد من الخارج: تقوم المؤسسة EDIED باستيراد قطع الغيار الخاصة بالثلاجات (غاز الثلاجات) لعدم توفر هذه المادة في السوق المحلية ويتم استردادها من فرنسا أو ألمانيا وذلك لأن المؤسسة

تقوم بعملية بصيانة وتصليح التجهيزات المعطلة. ويتم ذلك من خلال إرسال المؤسسة لطلبها عن طريق البريد الإلكتروني أو الفاكس بعد ذلك تحرر فاتورة اسمية يدرس بنك BDL الملف ليقوم بعدها بصرف العملة الوطنية للعملة الصعبة ليحوها إلى البنك المقصود وبعد وصول الطلبية يتم إبلاغ المؤسسة لتقوم باستلام الطلبية.

**ثانياً: التخزين:** إن عملية التخزين لها أهمية اقتصادية في المؤسسة وذلك لأن التماذي في الزيادة المخزون سيؤدي إلى مواجهة مخاطر كثيرة ناجمة عن التقادم والتلف وتغيرات الأسعار كما أن التقليل منه ينجم عنه خسارة بسبب احتمال نفاذ لهذا فإن عملية تحديد الحجم الملائم للتخزين هو الحجم الأمثل الذي تتوازن فيه تكاليف التخزين مع تكاليف الشراء ويعتبر من أهم وظائف إدارة المخازن في المؤسسة وللتخزين وظائف أهمها:

– استقبال السلع المشتراة وتسجيل كميتها وأنواعها في السجلات الخاصة بها.

– فحص هذه السلع وتسجيل نتائج هذا الفحص.

– استقبال قطع الغيار وتسجيل كميتها في سجلات خاصة بها.

– المراقبة المستمرة والقيام بعملية الجرد.

– توفير الشروط الملائمة للتخزين كل المعلومات والمحافظة عليها.

وتتم في هذه الوظيفة بمجموعة من المعلومات:

استلام السلعة من المؤسسة المزودة وذلك بعد القيام بعملية الشراء حيث تحول إلى مخزن المؤسسة مصحوبة بالفاتورة الشراء والتي تسجل في الدفاتر المحاسبة ويقوم بعد ذلك أمين مخزن بتحضير بطاقة المخزن الخاصة بكل سلعة مشتراة وتتضمن هذه البطاقة اسم المؤسسة المنتجة نوع السلعة المشتراة والكمية المطلوبة وهذا للمعرفة ما هو في الحالة إليه وما هو فائض.

قبل دخول السلعة إلى المخزن يتم معاينتها للتأكد من سلامتها ومطابقتها للموصفات المطلوبة في حالة حصول المؤسسة على سلع مخالفة للمواصفات فإنها تقوم برفع تقرير إلى المؤسسة الموردة بغرض استبدال السلعة المخالفة للمواصفات أو التي بها خلل إما في حالة نقص في الكمية المطلوبة بطلب إرسال الكمية المطلوبة.

وفي الأخير بعد التأكد من سلامة البضائع يتم الإمضاء على وصل الاستلام والمصادقة على الفاتورة الشراء لتقدم إلى المحاسب.

**ثالثاً: التسعير:** بعد التسعير من أهم العناصر وذلك لدورها الفعال الذي تلعبه في توزيع المنتجات حيث أن التخطيط الجديد للأسعار وتحديدته يؤدي إلى تحقيق حجم أرباح صافية.

**السلع المشتراة:** يتم الاتفاق مع المورد على سعر السلع التي تود المؤسسة شراؤها حيث يتصف هذا السعر من الرسم على القيمة المضافة TVA بالإضافة إلى بعض الرسوم الأخرى.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

سيتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة، فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها كان لازما إتباع منهج معين والاعتماد على الطرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها وتحليلها ومن ثم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود وواضح 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 المنطلق نرى بان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار هذا المنهج دون غيره لأنه يناسب مع موضوع الدراسة وكذلك بغية وصف وتحليل واقع الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي قصد الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه وعليه تم الاعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي وهما:

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

**ثانياً: أسلوب البحث الوصفي الارتباطي:** هدفه هو تحديد مدى تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب بالبويرة على اختلاف مراتبهم الوظيفية والبالغ عددهم 42 عاملاً.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة كاملة من مجتمع البحث أي قمنا بالمسح لمجتمع الدراسة أي ما يعادل 100% وتم توزيع 42 قائمة استبيان عليهم تم استرجاع 38 منها أي ما يعادل 90.47% وهذا بسبب غياب بعض العمال وعدم إرجاع الاستبيان من بعض الأخر، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائدة	الباقى
المجموع	42	38	4
النسب	100	90,47	9,52

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان.

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

#### المطلب الثاني: مقياس الدراسة

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وتعد من المراحل الأولى من مراحل أعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه.

إن اختلاف البيانات يفرض استخدام عدة أدوات منهجية، والتي من ضروري أن تتناسب وإشكالية البحث والبيانات المراد الحصول عليها، هذه الأدوات تعد الوسيلة المنهجية بين الباحث والعينة المدروسة.

ولقد تم الاعتماد في هذه البحث على مقياسين لدراسة أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي هما الاستبيان والمقابلة.

#### الفرع الأول: الاستبيان:

الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية وهو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات، ويعتبر انساب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة.

#### أولا: تصميم الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان مغلق بطريقة منهجية ليتلائم مع احتياجات الدراسة وقد اعتمد في تصميمه على مقياس "ليكرت الخماسي Likert scale"، حيث يطلب فيه من المبحوث لن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمسة (5) خيارات متدرجة على نحو التالي:

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

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS.



وقد قسم الاستبيان إلى محورين كالآتي:

**1. المحور الأول:** ويضم هذا المحور ستة أسئلة حول بيانات الشخصية وهي الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي الأقدمية المهنية، اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

**2. المحور الثاني:** ويتضمن بعدين أساسيين:

**أ. البعد الأول:** يعبر على الاتصال الداخلي وهو بدوره يشمل على:

– **بعد عناصر الاتصال:** يتضمن هذا البعد 7 عبارات (7-1) ويتمحور مضمونها على مدى تبادل المعلومات بين الرؤساء والعمال وسرعة وصولها إلى جميع المستويات.

– **بعد عناصر الاتصال:** يتضمن هذا البعد 5 عبارات (5-1) ويحتوي مضمونها على كيفية الاتصال ووسائل الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

– **بعد أسلوب الاتصال المستعمل:** يتضمن هذا البعد 5 عبارات (5-1) ويحتوي مضمونها على مدى اعتماد الرئيس والعمال على الاتصال الرسمي والغير الرسمي داخل المؤسسة.

**ب. البعد الثاني:** يعبر على الرضا الوظيفي وهو بدوره يشمل على:

– **بعد المكافآت والأجور:** يتضمن هذا البعد على 6 عبارات (6-1) ويتمحور مضمونها على سياسة الأجور المنتهجة من طرف المؤسسة وعلى الحوافز المطبقة.

– **بعد فريق العمل:** يتضمن هذا البعد 4 عبارات (4-1) ويتمحور مضمونها على الانسجام والتعاون بين العمال.

– **بعد طبيعة الإشراف على المهام:** يتضمن هذا البعد 7 عبارات (7-1) ويتمحور مضمونها على مدى مساهمة المشرف في تشجيع العمال.

**ثانياً: صدق وثبات الاستبيان:**

للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتواها على مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة، من أجل مراجعتها وإبداء آرائهم، فمنهم من قدم اقتراحات بتقليص عدد الأسئلة وتبسيطها حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها دون ملل، وبعد ذلك تم توزيعه على عمال مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة، ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها قمنا بحساب معامل كرومباك **Alphade crombach** لكل المحاور لتعرف على درجة فهم ووضوح ومدى اتساق الداخلي لمحاور الاستبيان وبمكته حسابه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتائج اختبار ألفا كرونباك لثبات صحة الاستبيان.

رقم المحور	المحاور	قيمة ألفا كرونباك
01	عناصر الاتصال	0,762
02	وسائل الاتصال	0,782
03	أسلوب الاتصال المستعمل	0,673
04	المكافآت والأجور	0,826
05	فرق العمل	0,864
06	طبيعة الإشراف على المهام	0,932
07	لجميع المحاور	0,960

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (05) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباك جيدة لكل محور، وقيمة ألفا لجميع المحاور كانت 0,960، وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0,6 فإن معامل الثبات مرتفع وبالنسبة مقبولة.

#### الفرع الثاني: المقابلة.

تعد مقابلة من الوسائل الهامة لجمع المعلومات والبيانات في الدراسة الأفراد والسلوك الإنساني، وتعرف على أنها " حوار ودي بين الباحث والمبحوث أو أكثر يرمي إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما يستعان بها في الشخص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج"<sup>2</sup> وكانت المقابلة مع مختلف المصالح وهذا من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام البحث، بالإضافة إلى مقابلات تمت مع أفراد العينة المختارة من مجتمع الدراسة وذلك من أجل إعطاء فكرة أولية وشرح مختصر عن هدف الاستبيان وإزالة أي سوء تفاهم أو تخوف من الإجابة.

2- عويس خير الدين علي، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1997، ص69.

## المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد تصميم الاستبيان وتعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي للوصول، إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ثم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة "Statistical package for the social sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال إدارة للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية)؛
- المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو يتأثر بالقيم واستخدمناه لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات أفراد العينة؛
- الانحراف المعياري استخدام للتعرف على مدى إجابات أفراد العينة عن متوسط لكل عبارة ولكل بعد، ويلاحظ بأنه كلما كانت سيئة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي اقل من 0,3 فهذا يعني أن الإجابات متجانسة، وإذا كان أكبر من 0,3 فهذا يعني أن طبيعة الإجابات متباعدة؛
- تم استخدام معاملات الارتباط لتحديد مدى الارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط أبعاد الاتصال الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان حول اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والمكاتب بالبويرة.

## المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينة

في هذا المطلب سنقوم بالتحليل الوصفي لخصائص العينة لتأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس.

## الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

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

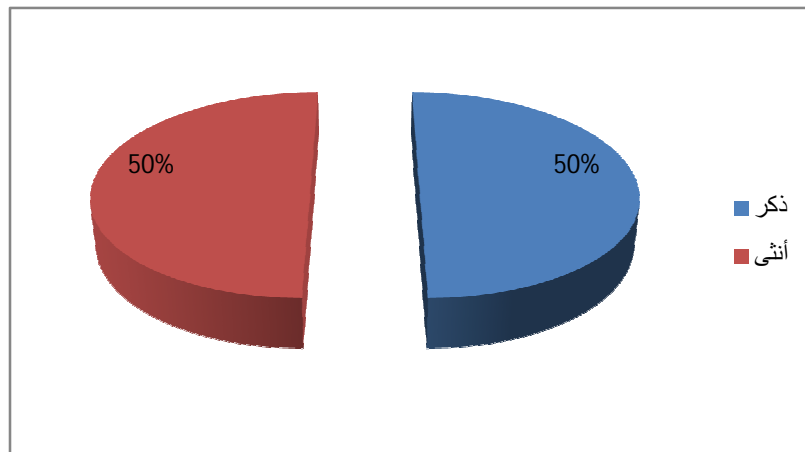
## الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	50%
أنثى	19	50%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن كلا من النسبتين متساويتين ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

## الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



من خلال الجدول والرسم البياني النسبتين مساويتين حيث كانت 50% إناث و50% 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:

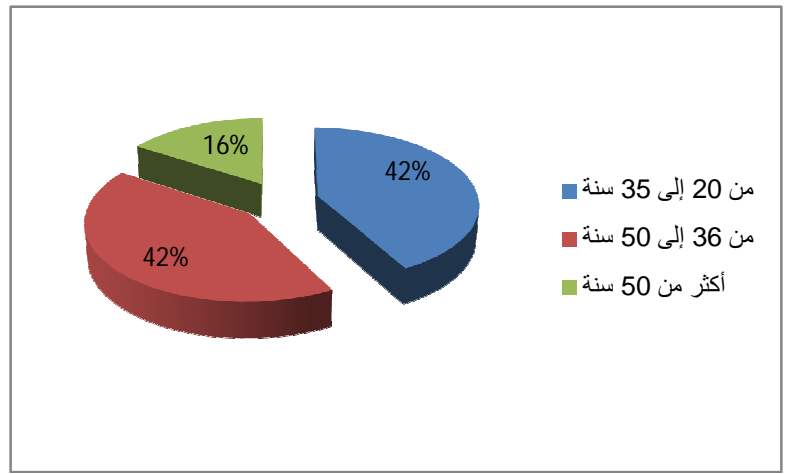
الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	السنة المئوية
من 20 إلى 35 سنة	16	42%
من 36 إلى 50 سنة	16	42%
أكثر من 50 سنة	6	16%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الرسم البياني التالي يتم توزيع النسب حسب السن.

الشكل رقم (17): توزيع الأفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الجدول

من خلال الجدول السابق والرسم البياني نلاحظ أن نسبي الأعمار من 20 إلى 35 سنة و36 سنة

إلى 50 سنة متساوية حيث خلفت 42% أما نسبة 16% تمثل نسبة الأعمار أكثر من 50 سنة هذا ما يدل على التنوع العمري الأفراد مجتمع الدراسة.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية  
توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية موضحة في الجدول التالي  
الجدول رقم (8): توزيع الأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

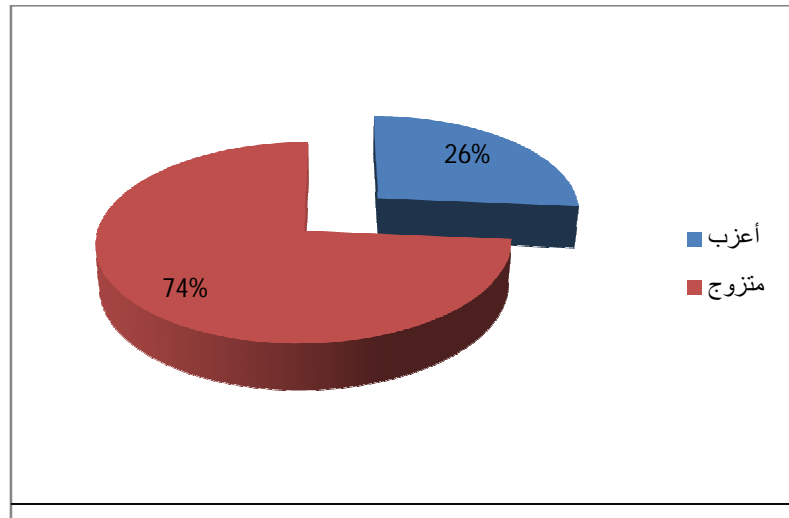
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة مئوية
اعزب (ة)	10	26%
متزوج (ة)	28	74%
مطلق (ة)	0	0
ارمل (ة)	0	0
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن العينة الدراسة تضمنت نوعية من الحالة الاجتماعية تمكن تمثيلها من خلال

الشكل التالي:

الشكل رقم (18): توزيع الأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الجدول.

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية أن 26%

من عينة الدراسة أعزب و 74% متزوج ويلاحظ أن النسبة المتزوجين تفوق النسب الأخرى وهذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى عمل وتحقيق احتياجاتهم وإشباع مختلف رغباتهم.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الإجابة المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

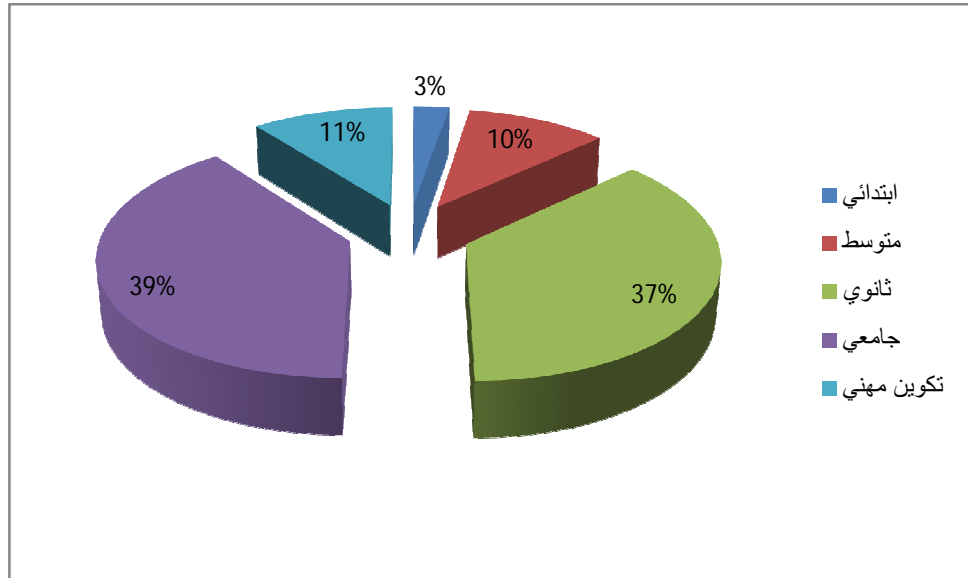
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

السنة المؤية	التكرار	المستوى التعليمي
3%	1	ابتدائي
10%	4	متوسط
37%	14	ثانوي
39%	15	جامعي
11%	4	تكوين مهني
<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

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

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الجدول

من خلال الجدول والرسم البياني المتعلق بالمستوى التعليمي يوضح أن ذوي المستوى الجامعي كانوا النسبة الأكبر في الترتيب العينة حيث بلغت 39% ويولي هذه الفئة أصحاب المستوى الثانوي بنسبة تقدر ب 37% ثم نجد أصحاب التكوين المهني والمتوسط نسبة تقدر ب 10% في حيث أن فئة المستوى الابتدائي اقل نسبة ب 3%.

الفرع الخامس: لتوزيع الأفراد العينة حسب الاقدمية المهنية.

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

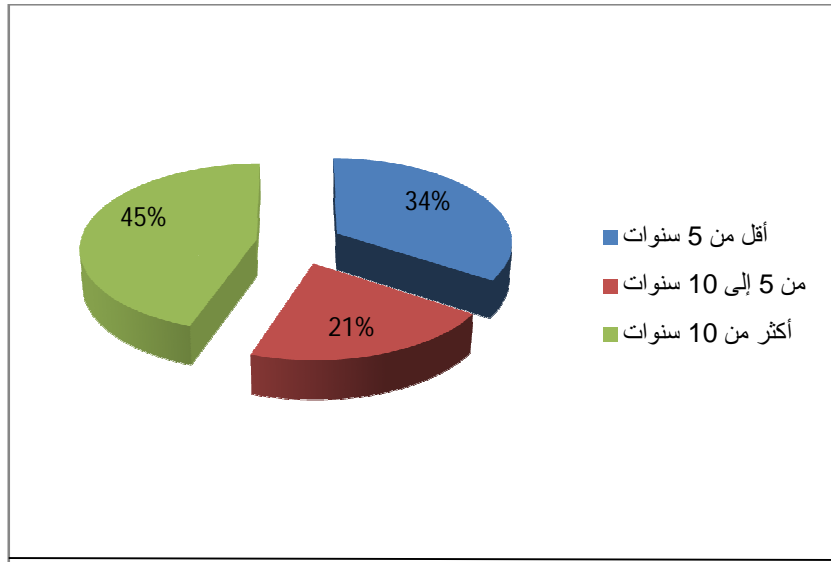
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية.

السنة المتوية	التكرار	الاقدمية المهنية
%34	13	اقل من 5 سنوات
%21	8	من 5 إلى 10 سنوات
%45	17	أكثر من 10 سنوات
%100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تمكن تلخيص معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الجدول.

يتضح من الجدول أن النسبة %45 من أفراد الدراسة مدة خبرتهم أكثر من 10 سنوات وتليها نسبة %34 مدة خبرتهم اقل من 5 سنوات، في حين تأتي نسبة %21 مدة خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات.

من خلال الجدول نستنتج أن نسبة الموظفين الذين مدة خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات والموظفين الذين قضوا فترة أكثر من 10 سنوات نسبة عالية هذا ما يدل على أن عمال هذه المؤسسة لديهم الخبرة في تأدية المهام.



الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

نتائج المتحصل عليها مبنية في الجدول التالي:

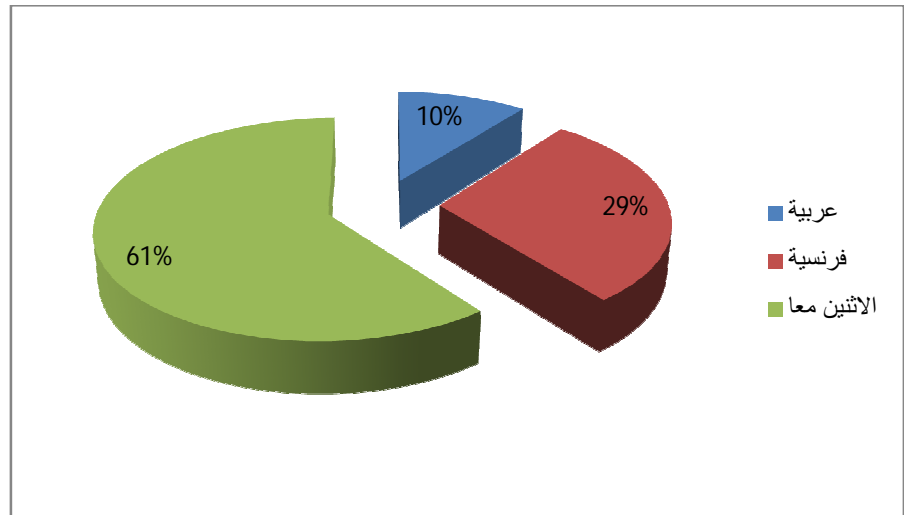
الجدول رقم (11): توزيع الأفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة	التكرار	السنة المتوية
الفرنسية	11	28.91%
العربية	4	10,5%
اللاتين معا	23	60,5%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يمكن تلخيص معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات الجدول.

توضح لنا النتائج التي تم الوصول إليها أن نسبة 61% من الأفراد يفضلون الاتصال بكتلا اللغتين والنسبة 29% من الأفراد يفضلون الاتصال بالفرنسية بحكم أنهم يتعاملون مع وثائق الإدارة في اتصاهم فيما بينهم، أما نسبة 10% 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 توزيع التجهيزات المتزلية و المكاتب "بالبويرة"، والتعرف على مدى تأثير قيم الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي بهذه الأخيرة، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي EDIED، 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 لبعد عناصر الاتصال:

الجدول رقم (12): ايجابيات أفراد العينة لبعد عناصر الاتصال.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	رقم العبار ة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.43	2.82	5	11	3	10	9	توجد صعوبة اثناء اتصالك مع المسؤول المباشر	01
		13.2 %	28.9 %	7.9%	26.3 %	23.7%		
0.97	3.97	11	20	03	03	01	عدم فهم الرسالة يزيد من سوء الفهم بين الرئيس والمرؤوسين	02
		28.9 %	52.6 %	7.9%	7.9%	2.6%		
1.17	3.55	6	20	5	3	4	هناك انتقال للمعلومات بين المصالح في المؤسسة	03
		15.8 %	52.6 %	13.2 %	7.9%	10.5 %		
0.99	3.76	07	22	3	5	01	تتحصل على المعلومات و \$القرارات الجديدة المتعلقة بالعمل	04
		18.4 %	55.3 %	5.3%	18.4 %	2.6%		
1.08	3.45	06	15	08	08	01	المعلومات المقدمة من ظرف المسؤولين كافية لأداء المهام	05
		15.8 %	39.5 %	21.1 %	21.1 %	2.6%		
1.15	3.55	08	15	07	6	02	تصل المعلومات التي هي محل النقاش الى كل المستويات الادارية	06
		21.1 %	39.15 %	18.4 %	15.8 %	5.3%		
1.07	03.66	05	24	02	05	02	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة _النازلة والأفقية)	07
		13.2 %	63.2 %	05.3 %	13.2 %	5.3%		
0.99	3.53						المتوسط الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## التعليق:

**1. الجدول (12):** يوضح إجابات أفراد العينة لبعدها عناصر الاتصال حيث نلاحظ معظم إجابات أفراد العينة موافقون على سهولة انساب وانتشار المعلومات داخل المؤسسة. بمتوسط قدره 3,53 وانحراف معياري قدره 0,99. بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد، كما نلاحظ أيضاً أن إجابات على فقرات البعد متجانسة. بمتوسط حسابها إذا هو محصور بين 2,82 و 3,45. بمعامل انحراف ضعيف. بمعنى أن إجابات الأفراد كانت متجانسة وما يفسر هذه النتيجة أن المعلومات المقدمة من طرف الرؤساء كافية خاصة فيما يتعلق بالقرارات الجديدة، وهذا الوضوح يرتبط بطبيعة وسلوك العامل فمنهم من له القدرة على إيصال المعلومة وإيضاحها للمرسل إليه ويتضح أن العملية الاتصالية لا تتعرض لتشويش وتنشرف في جميع المستويات الإدارية المراد الحصول عليها دون تغيير.

**الفرع الثاني: تحليل نتائج بعد وسائل الاتصال المستعملة**

يمكن يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص إجابات أفراد العينة لبعدها وسائل الاتصال المستعملة في الجدول التالي :

## الجدول رقم (13): إجابات أفراد العينة لبعده وسائل الاتصال المستعملة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.23	3.37	08	10	12	04	04	تقام اجتماعات دورية بين العمال و الادارة تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة	01
		%21.1	%26.3	31.6%	%10.5	10.5%		
1.22	3.16	03	18	03	10	04	المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (الهاتف و المقابلات ) تنصف بالدقة البالغة	02
		%7.9	%47.4	%7.9	%26.3	10.5%		
1.21	3.34	05	17	06	06	04	تصل القرارات والمشورات الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة	03
		%13.2	44.7	15.8	%15.8	10.5%		
1.02	2.37	01	04	11	14	08	تستعمل المؤسسة وسائل سمعية بصرية لتعريف عن مهامها (اشرطة سمعية بصرية لتعريف بالمؤسسة )	04
		2.6	%10.5	28.9	%36.8	21.1%		
1.07	4.13	16	17	01	02	02	وسائل الاتصال الحديثة المستخدمة اسرع من غيرها	05
		%42.1	%44.7	%2.6	%5.3	%5.3		
1.15	3.27	المتوسط الكلي للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## التعليق:

2. الجدول (13): يوضح إجابات أفراد العينة لبعده وسائل الاتصال المستعملة حيث نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة موافقون على وجود تنوع في وسائل الاتصال المستعملة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,27 وانحراف معياري قدره 1,15. بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد كما نلاحظ أيضاً أن إجابات على فقرات البعد متجانسة في متوسط حسابها إذ هو محصور بين 2,37 و 4,13. بمعامل انحراف ضعيف. بمعنى أن إجابات أفراد العينة متجانسة، ما عدا العبارة رقم (04) حيث كان متوسط حسابها 2,37. بمعنى أن المؤسسة لا تستعمل الوسائل السمعية البصرية للتعريف عن مهامها بل تستعين بوسائل أخرى منها المكتوبة والشفوية وما يفسر هذه النتيجة أن مؤسسة EDIED تعتمد على الوسائل الكلاسيكية والحديثة في توصيل المعلومات والقرارات... فالمكتوبة تقدم شرح وتوضيح للتعليمات والأمر، أما الحديثة تتميز بالسرعة والمصدقية.

الفرع الثالث: تحليل نتائج بعد أسلوب الاتصال

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

الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة لبعده أسلوب الاتصال.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.24	3.89	15	14	01	06	02	في حالة مواجهتك لمشكل او استشارة في امر معين تتصل فوراً برئيسك	01
		39.5%	36.8%	2.6%	15.5%	5.3%		
1.06	3.79	10	17	05	05	01	هل انت راض على انتقال الرئيس الى المرؤوسين في المكتب	02
		26.3%	44.7%	13.2%	13.2%	2.6%		
1.28	3.39	06	18	04	05	05	علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك	03
		15.8	47.4	10.5%	13.2%	13.2%		
1.3	3.16	08	08	07	12	03	تصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الاداري	04
		21.1%	21.1%	18.4	31.6%	7.9		
1.33	3.71	12	16	01	05	04	تصل برئيسك اثناء اوقات العمل	05
		31.6	42.1%	2.6%	13.2%	10.5		
1.24	3.58	المتوسط الكلي للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق:

3. الجدول (14): يوضح إجابات أفراد العينة لبعده أسلوب الاتصال حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد تبين استعمالهم للاتصال الرسمي وغير الرسمي. بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري قدره 1,24. بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد، وما يفسر هذه النتائج أن مؤسسة EDIED تسودها كل من الاتصال الرسمي وغير الرسمي فيتمثل الثاني في علاقة الصداقة بين العمال وكذا مع الرؤساء خارج أوقات العمل ما يضمن استمرار تدفق المعلومات. بمختلف اتجاهاتها أما الأول فيحمل أهمية بالغة في مؤسسة EDIED لكونه وظيفة أساسية تساهم في قع مستوى الرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: تحليل نتائج بعد المكافآت والأجور.

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

الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة لبعء المكافآت والأجور الممنوح لهم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	رقم العبار ة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.29	1.87	04	01	02	10	21	الاجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك	01
		10.5	%2.6	%5.3	%26.3	55.3		
0.97	1.55	02	00	01	11	24	الاجر الذي تقضاه يناسب الجهد الذي تبذله	02
		%5.3	%00	%2.6	%28.9	63.2 %		
0.71	1.61	00	01	02	16	19	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة	03
		%00	%2.6	%5.3	%42.1	50.0 %		
1.26	2.26	01	08	07	06	16	هناك حوافز أخرى تطبقها المؤسسة	04
		%2.6	%21.1	%18.4	15.8	42.1		
1.07	1.87	01	02	07	09	19	الترقية تتم على أساس الاداء و المكافأة	05
		%2.6	%5.3	18.4	23.7	50.0 %		
1.14	1.92	01	04	05	09	19	الخدمات الاجتماعية مرضية لك	06
		%2.6	%10.5	%13.2	23.7	50		
1.07	1.84	المتوسط الكلي للبعء						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق:

4. الجدول (15): أن إجابات أفراد العينة لبعء المكافآت والأجور الممنوح لهم وذلك بمتوسط حسابي قدره 1,84 وانحراف معياري قدره 1,07. بمعنى أن العينة غير متجانسة بالرغم من أن معظم أفراد العينة مستوى خبرتهم تفوق 10 سنوات هذا يعني أنهم يتقاضون أجرا معتبرا نوعا ما ولا يتحصلون على مكافآت هذا ما يؤدي إلى عدم الرضا عن الراتب فلا بد من المؤسسة تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم.

## الفرع الخامس: تحليل نتائج بعد فرق العمل.

يمكن تلخيص إجابات أفراد العينة لبعدها جماعة العمل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة لبعدها جماعة العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارة	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.25	3.68	09	20	01	04	04	يتم العمل بينك وبين أعضاء الفريق وفق التعاون المتبادل و الاحترام	01
		23.7 %	52.6 %	2.6 %	10.5	10.5		
1.20	3.50	04	24	02	03	05	انضمامك إلى فريق العمل الحالي يشجعك على الاداء الجيد للعمل	02
		10.5 %	63.2 %	5.3 %	7.9 %	13.2 %		
1.04	3.68	06	23	01	07	01	أعضاء فريق العمل يساعدونك في تأدية المهام	03
		15.8 %	60.5	2.6 %	18.4	2.6 %		
0.89	3.82	06	24	04	03	01	توجد علاقة ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل	04
		15.8 %	63.2	10.5	7.9 %	2.6 %		
1.09	3.67	المتوسط الكلي للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق:

5. الجدول (16): يوضح أن إجابات أفراد العينة لبعدها جماعة العمل حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا موافقين على جماعة العمل وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,67 وانحراف معياري قدره 1,09. بمعنى أن العينة متجانسة، كما نلاحظ أيضا ان إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين 3,50 و 3,82 وما يفسر هذه النتائج أن هناك انسجام وتناسق بين العمال فيما بينهم، كما أن عامل الاتصال الداخلي له أثر على العمال وذلك بتشجيعهم على العمل.



الفرع السادس: تحليل نتائج بعد " طبيعة الإشراف " .

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

الجدول رقم(17): إجابات أفراد العينة لبعد نمط الإشراف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.22	3.45	06	18	05	05	04	يشجعك المسؤول المباشر على طرح آرائك	01
		%15.8	%47.4	%13.2	%13.2	%10.5		
1.10	3.24	05	11	12	08	02	أسلوب الاشراف على المهام المطبق في المؤسسة مناسب	02
		%13.2	%28.9	%31.6	21.1	5.3		
1.15	3.47	04	22	04	04	04	مسؤولك المباشر يشجعك على العمل الجيد	03
		%10.5	%57.9	10.5	%10.5	10.5		
1.17	3.53	05	22	03	04	04	علاقتك مع المسؤول المباشر ودية وطيبة	04
		%13.2	%57.9	%7.9	%10.5	%10.5		
1.10	3.45	04	20	06	05	03	يتقبل المسؤول المباشر اقتراحاتك	05
		%10.5	%52.6	15.8	13.2	%7.9		
0.98	3.68	05	24	02	06	01	تتلقى المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد	06
		%13.2	%63.2	%5.3	%15.8	%2.6		
1.07	3.61	06	20	05	05	02	يعتمد مسؤولك المباشر على المراقبة المستمرة في العمل	07
		%15.8	%52.6	%13.2	%13.2	%5.3		
1.11	3.49	المتوسط الكلي للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق:

6. الجدول (17): يوضح إجابات أفراد العينة لبعد نمط الإشراف نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا موافقون على نمط الإشراف المطبق في المؤسسة وذلك بمتوسط كلي قدره 3,49 وانحراف معياري 1,11 وما يفسر هذه النتائج أن هناك اتصال بين المشرف والمرؤوسين الأمر الذي يؤدي إلى كسب ولاء العمال وخلق لديهم شعور بالارتياح في العمل، فمن خلال إصغاء المشرف لمشاكل العمال وتوجيههم واحترام شعورهم وتقدير جهودهم فهذا كله يؤدي إلى 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 (18): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاتصال الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي.

		المكافآت	فرق العمل	طبيعة الإشراف على المهام
عناصر الاتصال	معامل الارتباط	0,372 *	0,471 **	0,527 **
	مستوى المعنوية	0,021	0,003	0,001
وسائل الاتصال المستعملة	معامل الارتباط	0,489 **	0,681 **	0,831**
	مستوى المعنوية	0,002	0,000	0,000
أسلوب الاتصال المستعمل	معامل الارتباط	0,325 *	0,766 **	0,731**
	مستوى المعنوية	0,046	0,000	0,000

\*\* مستوى الدلالة المعنوية 0,01.

\* مستوى الدلالة المعنوية 0,05.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال المصفوفة أعلاه يتضح أنه توجد علاقات ترابط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

وهي:

– **العلاقة الأولى:** تمثل علاقة ترابط إيجابية بين عناصر الاتصال والأجور والمكافآت، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي "0,05" لأنها أقل من المستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية.

– **العلاقة الثانية:** تمثل علاقة ترابط إيجابية بين عناصر الاتصال وفرق العمل، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي "0,01" لأنها أقل من المستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية.

– **العلاقة الثالثة:** تمثل علاقة ترابط موجبة بين عناصر الاتصال وطبيعة الإشراف، عند مستوى معنوي "0,01" دلالة إحصائية.

من خلال العلاقات الثالث (الأولى، الثانية، الثالثة) يتضح أنه كلما كانت سهولة في انتشار وتبادل المعلومات وانسيابها في مختلف الاتجاهات كلما زاد التفاعل بين العمال والرؤساء وفرق 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 والمكافآت والأجور ذات دلالة إحصائية عند المعنوي "0,01"

– **العلاقة الخامسة:** هي علاقة ترابط ايجابية بين وسائل الاتصال المستعملة وفرق العمل ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية "0,01".

– **العلاقة السادسة:** هي علاقة ترابط ايجابية بين وسائل الاتصال المستعملة وطبيعة الاشراف ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية "0,01".

ومن خلال العلاقات (الرابعة، والخامسة، السادسة) يتضح أنه كلما تنوعت وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة من وسائل كلاسيكية وحديثة كلما زاد التفاعل بين فرق العمل والمكافآت والأجور، وفي طبيعة الإشراف على المهام أي بين الرئيس والمرؤوسين، ومن هذا المنطق نقبل الفرضية الثانية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المستعملة والرضا الوظيفي".

– **العلاقة السابعة:** هي علاقة ترابط ايجابية بين أسلوب الاتصال المستعملة والمكافآت والأجور ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية "0,05".

– **العلاقة الثامنة:** هي علاقة ترابط ايجابية بين أسلوب الاتصال المستعملة وفرق العمل ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية "0,01".

– **العلاقة التاسعة:** هي علاقة ترابط ايجابية بين أسلوب الاتصال المستعملة وطبيعة الإشراف ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية "0,01".

ومن خلال العلاقات (السابعة، الثامنة، التاسعة) 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".

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

الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

		الرضا الوظيفي
الاتصال الداخلي	معامل الارتباط	<b>0,863 **</b>
	مستوى المعنوية	<b>0,000</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال هذا الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

عند مستوى المعنوية "0,01".

## خلاصة

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة EDIED توصلنا إلى أن الاهتمام بالعامل وانشغالاته أمر لا بد منه في أي مؤسسة تريد البقاء والنجاح المستمر.

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابات أفراد العينة المتمثلين في عمال مؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب 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.

خاتمة

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

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

### نتائج الدراسة:

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- الاتصال عملية لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء.
- الاتصال عملية لحل المشاكل والخلافات وتحقيق التفاهم بين الأفراد.
- الاتصال عملية لتعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز والأشكال المختلفة.
- إن تطور النشاط الإنساني أدى إلى إبداع التقنيات والتكنولوجيا الجديدة للاتصال تلبية للحاجات المتزايدة للاتصال والحصول على المعلومات وما يمكن استخلاصه من هذه النتائج أن الاتصال يعد العنصر المهم في المنظمة إذ به يتم التحاور بين مختلف العمال والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة وهذا ما يتبين صحة الفرضية الأولى.

– يعتبر المورد البشري من أهم الوارد التي توجد في المنظمة فهو الرابط بين مختلف الموارد الأخرى، كما أنه هو أساس بقاءها.

– إن إقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفير سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وحلها، واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، وذلك بوضعه في موضع تقدير فإذا تحقق كل هذا تحقق معه الرضا، فبدون الاتصال لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

– تعتمد مؤسسة توزيع التجهيزات المتزلية والمكاتب على عملية الاتصال من أجل نقل وتبادل الأفكار ونقل المعارف عبر وسائل مختلفة.

– استعمال مؤسسة EDIED لوسائل الاتصال.

ومن خلال الدراسة الميدانية أظهرت ان الرضا الوظيفي لدى أفراد مؤسسة EDIED كانت نتائجه كالتالي:

– أفراد المؤسسة غير راضون عن الأجر والمكافأة.

– أفراد المؤسسة راضون عن فرق العمل.

– أفراد المؤسسة راضون عن العلاقة بين المشرف والعمال.

وهذا يشير إلى أن هناك رضا بشكل عام في مؤسسة EDIED ولكن هناك نقص في الأجر والمكافآت ويجب على المؤسسة إعادة النظر في هذا المشكل.

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

– توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي.

– توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال والرضا الوظيفي.

– توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية 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 تعذر وسائل الاتصال من ارتفاع نسبته لدى الأفراد، والأسلوب المستعمل لإيصال المعلومات والتقارير هذا يساعد العمال على شعورهم بالانتماء مما يزيد رضاهم عن العمل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### الاقتراحات والتوصيات:

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

- تطوير مهارات العاملين الاتصالية من خلال تدريب العاملين.
- العمل على توضيح العملية الاتصالية من أجل تسهيل انتشار المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- توعية العاملين بأهمية الاتصال.
- الاهتمام بوسائل الاتصال السمعية البصرية.
- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت.
- تحسين ظروف العمل المادية والوظيفية.
- الاهتمام بدراسة مشاكل العاملين مثل الغياب، التمارض... الخ.
- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.

أفاق الدراسة:

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

- دور نظم المعلومات في تفعيل الاتصال الداخلي.
- تأثير الرضا الوظيفي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- دور الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي.
- مساهمة الاتصال في تفعيل أداء العاملين.
- الممارسات الداخلية وعلاقتها بالاتصال.

قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### أ. باللغة العربية:

#### أ- الكتب:

- 1- أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة " نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة "، عالم الكتاب الحديث للنشر، عمان، 2009.
- 2- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010.
- 3- بوحنية قوي، الاتصال الإداري داخل المجتمعات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2010.
- 4- تامر اليكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- جمال الدين المرسي، كايت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
- 6- جيرالد جرينج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المديح الرياض، 2004.
- 7- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظرية، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000 عمان، 2006.
- 8- حميد الطائي، بشير العلاف، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 10- رضوان المحمود، العلاقات العامة في الإعلام، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 11- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 12- زاوية حسن، السلوك والتنظيم المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 13- سعيد ياسين العامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، دار الفكر، ب ب ن، 2000.
- 14- الشماع محمد خليل، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2001.
- 15- صالح محمد محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

- 16- صباح حميد علي، غازي أبو زيتون الاتصالات الإدارية ومفاهيم ودراسات الأعمال ، دار الحامّة للطباعة والنشر عمان 2007.
- 17- طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر 2007.
- 18- طلعت منصور، سيكولوجية الاتصال، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003.
- 19- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 20- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 21- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة " منحنى نظامي" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة، المكتبة المعاصرة، مصر، 2006.
- 23- عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 24- عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع الجزائر، 2005.
- 25- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية والتوزيع، مصر، 2006.
- 26- علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر 2003.
- 27- علي عياصرة، محمد محمود، العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 28- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 29- عيشوش فريد، الاتصال في الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- 30- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 31- فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، النهضة العربية، لبنان، 2004.
- 32- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 33- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 34- فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 35- مؤيد سعيد، لسالم إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء النشر والتوزيع، الأردن. 2001 صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- 36- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية ، 2005.
- 37- محمد أبو صمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، عمان، 2009.
- 38- محمد الصرفي، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006.
- 39- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
- 40- محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن أحمد، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط المملكة العربية السعودية، 2002.
- 41- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 42- محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 43- محمد فتحي، مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- 44- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط5، 2009.
- 45- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 46- محمود سليمان العميان، لسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2008.
- 47- مصطفى ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، عمان، 2007.
- 48- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 49- معن محمد عياصرة، مدوان محمد ابن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 50- موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 51- ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار الحمدي للنشر، الجزائر، 2003.
- 52- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 53- يس عامر الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ السعودية 2000، طبعة 02.

## ب- المذكرات:

- 54- هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 55- بلخير سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حول جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية التجارة وعلوم التسيير، 2012/2011.
- 56- داسي سعاد، ضيف العايدي أمينة، الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الجزائرية للمياه، وحدة البويرة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة البويرة 2013، 2014.
- 57- لطرش آسيا، مزين أمينة، الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة، دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2011-2012.

## ج- المجالات:

- 58- سامي بن عبد الله الباحثين، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص243.

## د- المحاضرات:

- الأستاذة شريف نجمة تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة. 2014-2015.

.II - باللغة الفرنسية:

- 1- Claude Lévy, Leroyer, **La Motivation Ou Travail**, modèle et stratégie, 3<sup>ème</sup> édition.
- 2- Fadila Said Mahmoudche, **communiquer efficacement en interne**, Eldor Othmania édition et Distribution, Algerie, 2011.
- 3- Mari, georges fillean, clotilde marque – rippoul, les théories l'organisation et de l'entreprise, edition marcketing, paris,1999.
- 4- Michel Mettelart, histoire des théories, **De Communication**, Edition la découverte, France, 2004.
- 5- Nancy-adler ,comportement organisation ,traduction de jaque constantin ,édition goulet,T,N,C ,quehec 1994.
- 6- NGYEN-THANH Family : « **La Communication Une Strategie Au Service De L'entreprise**», ECONOMICA, 1991.
- 7- Nicole d'Almeida- threiy libeart, **La Communication Interne Dans L'entreprise**, Edition dund, France, 4<sup>ème</sup> édition, 2004.



ملاحق

## الملحق رقم (1)

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 ادارة الاعمال الاستراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة البويرة، و التي نحاول من خلالها معالجة موضوع: " أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي ".

ونحيطكم علما أن الأسئلة الواردة في الاستمارة سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة و أن الاجابات المقدمة من طرفكم تعبر عن آراء شخصية، كما أنها تحظى بكامل السرية ولا تضر مصالحكم، وأهدافها لا تتعدى خدمة وإثراء البحث لذا نرجو منكم أن تكون إجاباتكم صادقة و صريحة شاكرين ومقدرين جهودكم و تعاونكم معنا.

\*شريقي حفيظة

\*عقال عديدي

## الملحق رقم (1)

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

أولا : البيانات الشخصية

1:الجنس:  ذكر  أنثى

2:السن:  من 20 سنة  إلى 35 سنة

من 36 سنة  إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3:الحالة الاجتماعية أعزب (ة)  متزوج (ة)

مطلق (ة)  أرمل (ة)

4:المستوى التعليمي ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي

تكوين مهني

5:الأقدمية المهنية : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

6: اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة:  عربية  فرنسية

الاثنين معا

ثانيا : البيانات الخاصة بعملية الاتصال

المحور الأول : معوقات الاتصال .

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توجد صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر					
02	عدم فهم الرسالة يزيد من سوء الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين					
03	هناك انتقال للمعلومات بين المصالح في المؤسسة					
04	تتحصل على المعلومات و القرارات الجديدة المتعلقة بالعمل					
05	المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كافية لأداء المهام					
06	تصل المعلومات التي هي محل النقاش إلى كل المستويات الادارية					
07	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة -النازلة والأفقية)					

المحور الثاني : وسائل الاتصال المستعملة

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقام اجتماعات دورية بين العمال و الادارة تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة					
02	المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (الهاتف المقابلات....) تنصف بالدقة البالغة					
03	تصل القرارات و المنشورة الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة.					
04	تستعمل المؤسسة وسائل سمعية بصرية لتعريف عن مهامها (اشرطة سمعية بصرية لتعريف بالمؤسسة)					
05	وسائل الاتصال الحديثة المستخدم أسرع من غيرها					

المحور الثالث: أسلوب الاتصال المستعمل

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فوراً برئيسك					
02	هل انت راض على انتقال الرئيس الى المرؤوسين في المكتب					
03	علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك					
04	تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الاداري					
05	تتصل برئيسك أثناء أوقات العمل					

ثالثاً: الرضا الوظيفي

المحور الأول : المكافآت و الاجور

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الاجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك					
02	الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله					
03	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة					
04	هناك حوافز أخرى تطبقها المؤسسة					
05	الترقية تتم على أساس الاداء و المكافأة					
06	الخدمات الاجتماعية مرضية لك					

المحور الثاني: فريق العمل

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم العمل بينك وبين اعضاء الفريق وفق التعاون المتبادل و الاحترام					
02	انضمامك إلى فريق العمل الحالي يشجعك على الاداء الجيد للعمل					
03	أعضاء فريق العمل يساعدونك في تأدية المهام					
04	توجد علاقة ودية وغير رسمية بين زملاء في العمل					

المحور الثالث: طبيعة الإشراف على المهام

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يشجعك المسؤول المباشر على طرح آرائك					
02	أسلوب الاشراف على المهام المطبق في المؤسسة مناسب					
03	مسؤولك المباشر يشجعك على العمل الجيد					
04	علاقتك مع المسؤول المباشر ودية وطيبة					
05	يتقبل المسؤول المباشر اقتراحاتك					
06	تتلقى المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل أداء المهام بشكل جيد					
07	يعتمد مسؤولك المباشر على المراقبة المستمرة في العمل					

رابعاً: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توافر مهارات الاتصال و التفاعل بين العاملين ينعكس ايجاباً على نفسية العاملين					
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 يزيد الرغبة في العمل					
05	الاتصال مع الرئيس يحقق لك الشعور بالأمن الوظيفي					
06	اتصال الادارة بالعمال يعرفهم بأهداف المؤسسة ويزيد من الأداء الجيد للمهام					



## 1ج1س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	9	23.7	23.7	23.7
موافق غير	10	26.3	26.3	50.0
محاييد	3	7.9	7.9	57.9
موافق	11	28.9	28.9	86.8
بشدة موافق	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

## 1ج2س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	1	2.6	2.6	2.6
موافق غير	3	7.9	7.9	10.5
محاييد	3	7.9	7.9	18.4
موافق	20	52.6	52.6	71.1
بشدة موافق	11	28.9	28.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

## 1ج3س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
موافق غير	3	7.9	7.9	18.4
محاييد	5	13.2	13.2	31.6
موافق	20	52.6	52.6	84.2
بشدة موافق	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

1ج4س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	1	2.6	2.6	2.6
موافق غير	5	13.2	13.2	15.8
محاييد	3	7.9	7.9	23.7
موافق	22	57.9	57.9	81.6
بشدة موافق	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

1ج5س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	1	2.6	2.6	2.6
موافق غير	8	21.1	21.1	23.7
محاييد	8	21.1	21.1	44.7
موافق	15	39.5	39.5	84.2
بشدة موافق	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

1ج6س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	2	5.3	5.3	5.3
موافق غير	6	15.8	15.8	21.1
محاييد	7	18.4	18.4	39.5
موافق	15	39.5	39.5	78.9
بشدة موافق	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج7س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	2	5.3	5.3	5.3
مافق غير	5	13.2	13.2	18.4
محاييد	2	5.3	5.3	23.7
مافق	24	63.2	63.2	86.8
بشدة مافق	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج2س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
مافق غير	4	10.5	10.5	21.1
محاييد	12	31.6	31.6	52.6
مافق	10	26.3	26.3	78.9
بشدة مافق	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

س2ج2س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
مافق غير	10	26.3	26.3	36.8
محاييد	3	7.9	7.9	44.7
مافق	18	47.4	47.4	92.1
بشدة مافق	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

2ج3س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
مافق غير	6	15.8	15.8	26.3
محاييد	6	15.8	15.8	42.1
مافق	17	44.7	44.7	86.8
بشدة مافق	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

2ج4س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	8	21.1	21.1	21.1
مافق غير	14	36.8	36.8	57.9
محاييد	11	28.9	28.9	86.8
مافق	4	10.5	10.5	97.4
بشدة مافق	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

2ج5س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	2	5.3	5.3	5.3
مافق غير	2	5.3	5.3	10.5
محاييد	1	2.6	2.6	13.2
مافق	17	44.7	44.7	57.9
بشدة مافق	16	42.1	42.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

3ج1س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	2	5.3	5.3	5.3
مافق غير	6	15.8	15.8	21.1
محاييد	1	2.6	2.6	23.7
مافق	14	36.8	36.8	60.5
بشدة مافق	15	39.5	39.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

3ج2س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	1	2.6	2.6	2.6
مافق غير	5	13.2	13.2	15.8
محاييد	5	13.2	13.2	28.9
مافق	17	44.7	44.7	73.7
بشدة مافق	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

3ج3س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	5	13.2	13.2	13.2
مافق غير	5	13.2	13.2	26.3
محاييد	4	10.5	10.5	36.8
مافق	18	47.4	47.4	84.2
بشدة مافق	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج3 4س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	3	7.9	7.9	7.9
مافق غير	12	31.6	31.6	39.5
محاييد	7	18.4	18.4	57.9
مافق	8	21.1	21.1	78.9
بشدة مافق	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج5 3س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
مافق غير	5	13.2	13.2	23.7
محاييد	1	2.6	2.6	26.3
مافق	16	42.1	42.1	68.4
بشدة مافق	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج4 1س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	21	55.3	55.3	55.3
مافق غير	10	26.3	26.3	81.6
محاييد	2	5.3	5.3	86.8
مافق	1	2.6	2.6	89.5
بشدة مافق	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج4س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدۀ مافق غير	24	63.2	63.2	63.2
مافق غير	11	28.9	28.9	92.1
Validه محايڊ	1	2.6	2.6	94.7
بشدۀ مافق	2	5.3	5.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج4س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدۀ مافق غير	19	50.0	50.0	50.0
مافق غير	16	42.1	42.1	92.1
Validه محايڊ	2	5.3	5.3	97.4
مافق	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج4س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدۀ مافق غير	16	42.1	42.1	42.1
مافق غير	6	15.8	15.8	57.9
Validه محايڊ	7	18.4	18.4	76.3
مافق	8	21.1	21.1	97.4
بشدۀ مافق	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

4ج5س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	19	50.0	50.0	50.0
مافق غير	9	23.7	23.7	73.7
محاييد	7	18.4	18.4	92.1
مافق	2	5.3	5.3	97.4
بشدة مافق	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

4ج6س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	19	50.0	50.0	50.0
مافق غير	9	23.7	23.7	73.7
محاييد	5	13.2	13.2	86.8
مافق	4	10.5	10.5	97.4
بشدة مافق	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

5ج1س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
مافق غير	4	10.5	10.5	21.1
محاييد	1	2.6	2.6	23.7
مافق	20	52.6	52.6	76.3
بشدة مافق	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	



5ج2س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	5	13.2	13.2	13.2
مافق غير	3	7.9	7.9	21.1
محاييد	2	5.3	5.3	26.3
مافق	24	63.2	63.2	89.5
بشدة مافق	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

5ج3س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	1	2.6	2.6	2.6
مافق غير	7	18.4	18.4	21.1
محاييد	1	2.6	2.6	23.7
مافق	23	60.5	60.5	84.2
بشدة مافق	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

5ج4س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	1	2.6	2.6	2.6
مافق غير	3	7.9	7.9	10.5
محاييد	4	10.5	10.5	21.1
مافق	24	63.2	63.2	84.2
بشدة مافق	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج1س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
مافق غير	5	13.2	13.2	23.7
محاييد	5	13.2	13.2	36.8
مافق	18	47.4	47.4	84.2
بشدة مافق	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج2س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	2	5.3	5.3	5.3
مافق غير	8	21.1	21.1	26.3
محاييد	12	31.6	31.6	57.9
مافق	11	28.9	28.9	86.8
بشدة مافق	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج3س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
مافق غير	4	10.5	10.5	21.1
محاييد	4	10.5	10.5	31.6
مافق	22	57.9	57.9	89.5
بشدة مافق	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج4س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
مافق غير	4	10.5	10.5	21.1
محاييد	3	7.9	7.9	28.9
مافق	22	57.9	57.9	86.8
بشدة مافق	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج5س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	3	7.9	7.9	7.9
مافق غير	5	13.2	13.2	21.1
محاييد	6	15.8	15.8	36.8
مافق	20	52.6	52.6	89.5
بشدة مافق	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج6س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	1	2.6	2.6	2.6
مافق غير	6	15.8	15.8	18.4
محاييد	2	5.3	5.3	23.7
مافق	24	63.2	63.2	86.8
بشدة مافق	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج7س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	2	5.3	5.3	5.3
مافق غير	5	13.2	13.2	18.4
محاييد	5	13.2	13.2	31.6
مافق	20	52.6	52.6	84.2
بشدة مافق	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج7س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	1	2.6	2.6	2.6
مافق غير	6	15.8	15.8	18.4
محاييد	3	7.9	7.9	26.3
مافق	12	31.6	31.6	57.9
بشدة مافق	16	42.1	42.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج7س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	2	5.3	5.3	5.3
مافق غير	4	10.5	10.5	15.8
محاييد	3	7.9	7.9	23.7
مافق	18	47.4	47.4	71.1
بشدة مافق	11	28.9	28.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

7ج3س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	4	10.5	10.5	10.5
مافق غير	7	18.4	18.4	28.9
محاييد	7	18.4	18.4	47.4
مافق	13	34.2	34.2	81.6
بشدة مافق	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

7ج4س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	3	7.9	7.9	7.9
مافق غير	2	5.3	5.3	13.2
محاييد	2	5.3	5.3	18.4
مافق	22	57.9	57.9	76.3
بشدة مافق	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

7ج5س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	1	2.6	2.6	2.6
مافق غير	4	10.5	10.5	13.2
محاييد	3	7.9	7.9	21.1
مافق	18	47.4	47.4	68.4
بشدة مافق	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

ج7س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة مافق غير	3	7.9	7.9	7.9
مافق غير	4	10.5	10.5	18.4
محايڊ	2	5.3	5.3	23.7
مافق	17	44.7	44.7	68.4
بشدة مافق	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الملحق رقم (3) :

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	50.0	50.0	50.0
Valide انثى	19	50.0	50.0	100.0
Total	38	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 35 الى 20 من	16	42.1	42.1	42.1
Valide سنة 50 الى 36 من	14	36.8	36.8	78.9
سنة 50 اكثر من	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	11	28.9	28.9	28.9
Valide متزوج	26	68.4	68.4	97.4
22	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	1	2.6	2.6	2.6
متوسط	4	10.5	10.5	13.2
Valide ثانوي	14	36.8	36.8	50.0
جامعي	15	39.5	39.5	89.5
تكوين	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الإقديمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	13	34.2	34.2	34.2
سنوات 10 إلى سنوات 5 من	8	21.1	21.1	55.3
سنوات 10 من أكثر	17	44.7	44.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

اللغة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عربية	4	10.5	10.5	10.5
فرنسية	11	28.9	28.9	39.5
مع الاثنين	23	60.5	60.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	