



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإسلامية و الإنسانية

قسم الإعلام والاتصال



## الموضوع

دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

- دراسة على عينة من الجمهور الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

- عطاء الله طريف -

إعداد الطلبة :

محمد راجحي

فتحي زية

السنة الجامع 2016/2017 -عية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر

أحمد لله وحده و الصلاة على من لا نبي بعده ، بعد السجود بكل خشوع لرب العزة  
عظيم الشأن حمدا و شكرا على توفيقك لنا بإنجاز هذا العمل المتواضع .

لي كامل السعادة و الشرف في مستهل هذا العمل أن أتقدم بشكري أجيلا إلى  
الأستاذ المشرف عليه السلام الذي لم يبتل علينا بنصائح و إرشاداته و  
توجيهاته .

و لن أتم شكري هذا حتى أتوجه بالشكر و الاحترام و العرفان إلى كل من ساعدني  
من قريب أو من بعيد .

كما أشكر جميع أساتذة الإعلام والاتصال على المجهودات المبذولة

الإسلام

باسمى عبارات الحب و ازدهار الورد و أكنان الهدى ثمرة جهدي هذا إلى رمز الصمود  
منبع أكنان و الحب ، و الإخلاص ، إلى التي شجعني روما ، إلى التي أحسنك  
تربيته و زرعك بذرة الأمل في فؤادي ، تحيت عرفان و امتنان إلى من حملتني وهنأ  
على وهن ، إلى قرّة عيني التي أبصر بها .

إلى بهجت قلبي إلى أحلى و اعذب اسم تعلمته في حياتي إلى أمي ثم أمي ثم أمي ثم  
إلى أبي الكريم

إلى إخوتي و أخواتي الأعراء الذين أفر بهم دائما و إلى كل العائلة

إلى من عرفتهم أخوة و أحببت....

و إلى جميع رفقائي في الدراسة من الطور الابتدائي إلى الجامعي .

و إلى الأساتذة الكرام . و إلى كل من علمني حرف فصرت له عبدا .

و إلى كل من وسعته ذاكرتي و لم تسعه مذكري .

الإسلام



# الإهداء

اللهم لك الحمد في يقظتي وغفوتي وفي لمحتي عدد ما خلقت

ومن رزقت ، ولك الحمد كما هديتنا للإسلام وعلمتنا القرآن.

اللهم لك الحمد و الشكر لتوفيقني في إنجاز هذا العمل و أهدي ثمرة جهدي إلى.

روح نبينا الطاهرة.

دولة الصبر ومدرسة الكفاح المنارة المضيئة رمز الصمود منبع الحب والحنان

والإخلاص

إلى التي شجعتني دوما وأدين لها بهذا النجاح سندي في الحياة مهما قلت عنها لن

أفيها حقها حبيبي أمي الغالية حفظها الله .

و إلى الذي كان السبب في وجودي أبي.

وإلى كل إخوتي وأخواتي من الكبير إلى الصغير وإلى كل العائلة . كما أهدي هذا العمل

إلى من شاركني عناء هذا البحث ، وإلى طلبة قسم الاعلام و الاتصال

دفعة - ، وإلى كل الأصدقاء الذين سعتهم ذاكرتي ولم يسعهم قلبي .

فندي



## الملخص :

إن الاتصال المؤسسي يلعب دور بارز في تحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة، فهو المحرك الرئيسي للتفاعل بين الأفراد العاملين فبدون الاتصال لا يمكن أن يكون هناك تفاعل، اذن إن ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي راجع لفهم ودراسة و تفسير الاتصال المؤسسي

قد كان الهدف الاساسي لهذا البحث هو تحليل دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي تسعى جل هاته المؤسسات للاهتمام بالرضا الوظيفي باعتباره من اولويات أهداف المؤسسة لما له من آثار ايجابية على نجاح و تميز المؤسسة و عنصرها البشري و يؤدي ذلك للمحافظة على الرصيد الاستثماري البشري و الفني و الخبرات للمؤسسة من التسرب أو الضياع زائد كسب رضا و ولاء و انتماء العميل للخدمات المقدمة .

## Summary :

Institutional communication plays a prominent role in achieving satisfaction among the employees of the institution. It is the main engine of interaction between the working individuals. Without communication, there can be no interaction. Therefore, the necessity of achieving job satisfaction is to understand , study and explain the institutional communication.

The main objective of this research is to analyze the role of institutional communication in achieving job satisfaction. Most of these institutions seek to view job satisfaction as one of the priorities of the institution's objectives, because it has positive effects on the success and excellence of the institution and its human element. Technical and experience of the institution of leakage or loss plus gain satisfaction and loyalty and belonging to the customer services provided.

الفصل

مقدمة.....	أ-ب
الفصل الأول : الإطار المنهجي.....	ص8
أولا :اشكالية الدراسة.....	ص8
ثانيا : فرضيات الدراسة.....	ص8
ثالثا : أسباب اختيار الموضوع.....	ص9
رابعا : أهمية الموضوع.....	ص10
خامسا : أهداف الدراسة.....	ص11
سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة.....	ص11
سابعا : حدود الدراسة.....	ص12
ثامنا : تحديد نوع الدراسة و منهجها.....	ص12
تاسعا : أدوات جمع البيانات.....	ص14
عاشرا: تحديد مجتمع الدراسة و عينته.....	ص15
الحادي عشر : الدراسات السابقة.....	ص16
الفصل الثاني : الاتصال المؤسسي في الجزائر.....	ص22
المبحث الأول : مدخل الى علم الاتصال.....	ص22
المطلب الأول : مفهوم الاتصال.....	ص22
المطلب الثاني : أهداف الاتصال و أشكاله.....	ص24
المبحث الثاني : الاتصال المؤسسي.....	ص30

المطلب الأول : مفهوم الاتصال المؤسسي	ص30
المطلب الثاني : أنواع الاتصال المؤسسي	ص30
المبحث الثالث : الاتصال المؤسسي في الجزائر	ص36
المطلب الأول : مفهوم المؤسسة	ص36
المطلب الثاني : مراحل المنظومة الاتصالية للمؤسسات الجزائرية	ص39
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال المؤسسي	ص42
المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي	ص42
المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي	ص42
المطلب الثاني : الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي	ص43
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	ص50
المبحث الثاني : الرضا الوظيفي و علاقته ببعض نواتج العمل	ص53
المطلب الأول : الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي	ص53
المطلب الثاني : الأداء الوظيفي و أثره على الرضا الوظيفي	ص54
المطلب الثالث : الرضا الوظيفي و ضغوط العمل	ص55
المبحث الثالث : دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي	ص57
المطلب الأول : دور الاتصال المؤسسي في المنظمة	ص57
المطلب الثاني : أهمية الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي	ص58
المطلب الثالث : تأثير الاتصال المؤسسي على الرضا الوظيفي	ص59

62	الفصل الرابع : الاطار التطبيقي .....
62	المبحث الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر .....
63	المطلب الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر .....
63	المطلب الثاني : استراتيجية شركة اتصالات الجزائر .....
66	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي و نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.....
69	المبحث الثاني : مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.....
69	المطلب الأول : التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط .....
70	المطلب الثاني : نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر .....
72	المبحث الثالث : تحليل و تفسير النتائج .....
84	الخاتمة .....
87	قائمة المراجع.....
91	الملاحق.....

فهرس الأشكال والبيانات

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	توزيع العينة حسب الجنس	01
72	توزيع العينة حسب السن	02
73	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
74	توزيع العينة حسب المستوى المعيشي	04
74	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	05
75	توزيع العينة حسب الخبرة في العمل	06
76	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 07	07
76	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 08	08
77	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 09	09
78	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 10	10
78	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 11	11
79	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 12	12
79	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 13	13
80	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 14	14
80	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 15	15
81	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 16	16
81	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 17	17
82	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 18	18
82	اجابات المبحوثين على السؤال رقم 19	19

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	نظريات الحاجات لألدرفر	1
47	يوضح نظرية هرزبرج	2
62	الهيكل التنظيمي للمديريات الاقليمية لاتصالات الجزائر	3
67	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	4
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الاغواط	5

فقد

باعتبار الاتصال ظاهرة بدأت و تطورت مع نشأة الحياة الإنسانية فمنذ أن وجد الإنسان على وجه الأرض بدأ في الاتصال مع غيره من بني جلدته التي تربطه علاقات معهم ، و لذلك فهو يعد عملية ضرورية لكل نشاط إنساني و باعتبار أن الانسان دائما في اتصال مع الأفراد الذين يعيشون معه حيث يتصل بهم و يتصلون به قصد تحقيق الفهم و التعلم .

و لا يمكن للفرد أن يستغني عنه كما يعد من أهم المقومات الحضارة الانسانية التي لم يمكن بإمكانها التقدم و الرقي و لا قدرة العقل البشري الى نقل تجربة الأجيال عن طريق الاتصال إلا أن البعض يرى فيه عملية بسيطة تحدث في الحياة اليومية للأفراد و لكن في حقيقة الأمر هو عكس ذلك تماما فلو تعمقنا فيه لوجدنا ظاهرة معقدة ، إذ بدونها لا يوجد هناك تنظيم و بالتالي فالاتصال يعد العصب الحيوي و المحرك الرئيسي لأية منظمة فهو العامل الأساسي لتفاعل الايجابي بين الرؤساء و المرؤوسين و عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لأي مؤسسة إذ لا يمكن تصور أي جماعة أو مؤسسة دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها و أفرادها التي تجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التفاعل و التكامل.

كما أنه يعتبر إحدى الدعائم الأساسية سواء كانت شركات أو مؤسسات و ذلك من خلال تمكين الروابط الانسانية بين أعضائها أو فيما يخص المعلومات و الحقائق في محيطها الداخلي و أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تعتمد على الاتصال كعنصر أساسي في سياساتها و استراتيجيتها و أصبحت تولي له الأهمية الكبيرة و قد رافق هذا الاهتمام البحوث الأكاديمية و الدراسات المتزايدة في هذا المجال حيث أصبح من أبرز المواضيع التي طرحت على طاولة النقاش التي اهتم بها الباحثون و الدارسون عند دراسة السلوك البشري .

و قد جاءت دراستنا هذه بعنوان دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي ، و اخترنا عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط نموذجًا ، إذا ما اعتبرنا أن الاتصال له دور بارز في خلق علاقات طيبة مبنية على الثقة بين الموظفين و المسؤولين من خلال الإمعان في دور الاتصال المؤسسي و العقبات التي تواجهه و تحول دون تحقيق الرضا بين العمال و التفاعل بينهم و الوقوف على آراء العمال اتجاه طبيعة الاتصال و علاقته بالجو السائد .

و قد اعتمدنا في خطة دراستنا على مقدمة كتقديم للموضوع ، بالإضافة الى ثلاثة أطر : الإطار المنهجي للدراسة ، الإطار النظري و الذي يحتوي على فصلين ، الفصل الأول يحمل عنوان الاتصال المؤسسي في الجزائر تناولنا فيه مدخل للاتصال ، الاتصال المؤسسي ، الاتصال في المؤسسة الجزائرية، أما الفصل الثاني فكان موسوما بعنوان الرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال المؤسسي تناولنا فيه : ماهية الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، و الرضا الوظيفي و علاقته بالاتصال المؤسسي .

و أخيرا الاطار التطبيقي، تطرقنا فيه الى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر مكان الدراسة ، الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ، نتائج الدراسة واستنتاجات ، و خاتمة للموضوع .

## أولاً: إشكالية الدراسة

يعد الاتصال من بين المواضيع التي تلقى اهتمام و متابعة من طرف العديد من الباحثين في وقت تشهد فيه المؤسسات و المنظمات على الدوام تطورات عميقة و واسعة النطاق على مختلف الأصعدة لا سيما المعرفية و التقنية و الإدارية و المعلوماتية في ظل اعتبار المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا ، تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات البيئة التي تنشط بها ، و هذا من أجل ضمان الاستقرار و التلائم مع الظروف و الأوضاع المحيطة و التكيف مع التغيرات التي تحدث حولها .

فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها و السبيل الأمثل لتحقيق أهدافها و لعل من أوجه الاهتمام به هو سعي المنظمات الى الاعتراف بدوره ، و أهميته و إيجاد إدارة خاصة به و هذا ما أكسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي .

إن للاتصال المؤسسي أهمية و دور كبير في المنظمة و ذلك من خلال جوانب مختلفة كأهمية في خلق الروابط الإنسانية التي من شأنها الإسهام في تحقيق التقارب و التعاون بين العمال و من ثم كسب رضاهم في العمل و تحفيزهم على الأداء الجيد الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة .

على ضوء ما سبق عرضه تبرز لنا ملامح التساؤل العام للدراسة و الذي يمكن صياغته على

النحو التالي:

ما هو دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

و قد تمخضت عنه عدة تساؤلات فرعية هي :

- 1- ما المقصود بالاتصال المؤسسي؟
- 2- ما مدى مساهمة الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي ؟
- 3- ما هو دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

تعد الفروض من أهم العناصر في البحث العلمي، لأنها تساعد الباحث في الاتجاه نحو الحقيقة التي أثارها مشكلة البحث و تساؤلاته، فهي تساعد الباحث على اقتصاد الجهد والوقت والمال وتبعده عن الوقوع في متهاتات لا حصر لها .

و" ترتبط الفروض وظيفيا بالجانب النظري، و بالنتائج النهائية للدراسة ذلك كونها تعد همزة وصل بين جانبي البحث ، النظري و التطبيقي " <sup>1</sup> .

فلكي تحقق الفروض غايتها لا بد من اختيارها بشكل علمي دقيق، لأن صحة هذه الفرضيات و سلامتها ، سيؤدي إلى سلامة الدراسة ككل .

فلقد حاول العديد من المختصين في مجال مناهج البحث العلمي إعطاء تفسيرات للفروض وتقديم تعاريف وافية، فنجد احد التعريفات يرى أن الفرضيات هي: " عبارة عن قضية تحمل خبرا يتعلق بعناصر واقعية و تصورية، و هذا التخمين يتضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيء بعد ولكن يستحق البحث والاستقصاء " <sup>2</sup> .

و قد اشتملت دراستنا على عدة فرضيات، مشتقة من التساؤلات الفرعية للإشكالية سنحاول معرفة صحتها تتمثل في :

## الفرضية الأولى :

الاتصال المؤسسي يتم بين إدارة المؤسسة و بين جماهيرها الداخلية و الخارجية .

<sup>1</sup> - زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، مكتبة القاهرة، مصر، 1974، ص59.

<sup>2</sup> - نفسه ، ص60.

## الفرضية الثانية :

يساهم الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة .

## الفرضية الثالثة :

يعمل الاتصال المؤسسي على رفع و تحسين الكفاءة لدى العاملين .

## ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، وإنما جاء نتيجة لعدة أسباب موضوعية بررت هذا الاختيار، وأسباب ذاتية أخرى قامت بتدعيمه.

## 1- الأسباب الموضوعية : ومن أهمها ما يلي :

- أ - المكانة التي يلعبها الاتصال المؤسسي كونه يعد من أهم الركائز الأساسية لنجاح وديمومة استقرار رأي المؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية أو أكاديمية... إلخ .
- ب - الدور الذي حققه الاتصال المؤسسي والذي لا يمكن الاستهانة به خاصة في الدول المتقدمة و هذا مقارنة بمؤسساتنا الوطنية .

ج - إضافة إلى قابلية هذا الموضوع للدراسة.

## 2- الأسباب الذاتية : و من أهمها ما يلي :

- أ - الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا .
- ب - محاولة إفادة المؤسسة الجزائرية بدراسة واقعية ألا و هي الاتصال داخل المؤسسة و معرفة مدى نجاعة الاتصال بين الأفراد و العاملين بالمؤسسة.

ج - الرغبة و الميل الشخصي في معالجة و دراسة موضوع الاتصال المؤسسي و مدى تحقيقه للرضا الوظيفي لدى العاملين.

#### رابعاً: أهمية الموضوع

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي كما تستمد أهميتها من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي حيث يظهر تأثيره في تفعيل دور الفرد و تحفيزه لزيادة عطائه مما يؤثر بصورة إيجابية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

و بما أن المؤسسة الجزائرية جزء من المنظومة المؤسساتية العالمية، فهي ليست بمنأى عن هذه الامتيازات التي يوفرها الاتصال المؤسسي ، و بالتالي كان علينا و كطلبة اتصال وعلاقات عامة أن نبحث عن دور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عاملين اتصالات الجزائر بالأغواط، إضافة إلى حداثة هذا الموضوع وجدته .

ومن خلال كل ما سبق جاءت أهمية هذا الموضوع متعددة المداخل والأبعاد.

#### خامساً: أهداف الدراسة

بعد تبيان أهمية الموضوع المختار مع ذكر أهم الأسباب التي أدت إلى اختياره، فإنه من المنطقي أن هنالك مجموعة من الأهداف المحددة، والتي كانت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالموضوع في حد ذاته والتي سنحاول الوصول إليها من خلال هذه الدراسة.

و من أهمها :

أ - التعرف على الاتصال المؤسسي و الأسباب المؤدية لنجاحه.

ب - التعرف على واقع الاتصال المؤسسي لدى العاملين .

ج - معرفة مدى تحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة

الدور : لغة

جمعه أدوار ، الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعضه .

مهمة أو وظيفة ، قام بدور أي لعب دورا شارك بنصيب ، عودة الشيء إلى ما كان عليه .

اصطلاحا : هو مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق ، و

يتم تعريف الدور في عملية و يمكن لشخص أو فريق أو هيئة أن يكون له عدة أدوار.

التعريف الإجرائي : هو الأمر المنوط بالشخص القيام به من تلقائي نفسه أو من خلال تلقيه

لأوامر أو القيام به لتحقيق هدف أو مصلحة .

الاتصال المؤسسي: هو حاجة انسانية يحقق الأفراد من خلالها تكامل المعلومات و الوصول الى

فهم الحقائق المحيطة به ، حيث أن الانسان بطبيعته يميل الى تبني ما هو بصدد اتخاذ القرار الخاص

به.<sup>1</sup>

الرضا الوظيفي : الحالة الشخصية للفرد و التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية

المحيطة ببيئة العمل.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عزي ، عالم الاتصال ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص27.

## سابعاً: حدود الدراسة

يحدد الباحث أولويات إنجاز بحثه الحدود الجغرافية و الزمانية للدراسة و تحديد المجتمع المجتمع الأصلي الذي يختار منه عينة الدراسة ، و تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي يتعرض لها الباحث خلال دراسته كونها تعتمد على إجراءات دقيقة لضبط كل الحدود .

- الحدود الجغرافية : أجرينا دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط .

- الحدود الزمانية : انطلقت دراستنا في 15 ديسمبر 2016 و أنهينا دراستنا في

10ماي2017.

- الحدود البشرية : يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ، و

التي تتكون من 65 عاملا ، حيث اخترنا 20 مفردة كعينة للدراسة موزعين في الهيكل التنظيمي

للمؤسسة ، حسب المناصب و المهام الموكلة لهم .

ثامنا : تحديد نوع الدراسة و منهجها

➤ نوع الدراسة :

دراسة وصفية : و هي التي تصف الحدث كما يحدث في الواقع من خلال وصف جميع جزئياته،

فالدراسة الوصفية تصف الماضي و الحاضر و المستقبل في علاقة تسلسلية لا يمكن الفصل بينها .<sup>1</sup>

و في دراستنا هذه وصف مدى نجاح الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الافراد محل

الدراسة بالكلية ، كما تصف تعامل موظفي في تفعيل نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد منذر و سليمان الدجاني ، منهجية البحث العلمي في علم السياسة ، دار الزهران ، د ط ، عمان ، 2008 ، ص 198 .

## - منهج الدراسة :

يعتبر المنهج خطوة رئيسية في ترتيب و تنظيم أفكار الباحث ، للوصول إلى نتائج منطقية فالمنهج

يعرف على انه " الطريق المؤدي إلى المعرفة العلمية الصحيحة " <sup>1</sup>.

كما يعرف على انه " الطريق المتبع للكشف عن هذه الدراسة ، بواسطة استخدام مجموعة من

القواعد ، و التي ترتبط أساسا بتجميع البيانات و تحليلها ، حتى تساهم في التوصل إلى نتائج

ملموسة " <sup>2</sup>.

و هو أيضا " مجموعة من الأسس و القواعد التي يتبناها الباحث ، بغرض التوصل إلى نتائج معينة

و يعتبر من أهم الخطوات المتبعة في إنجاز البحث العلمي " <sup>3</sup>.

و قبل التطرق إلى المنهج المستخدم ، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط و متطلبات

و قدرات محدودة في البحث و التقصي ، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة ، و إن

عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية ، و إنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه

و نوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر .

و انطلاقا من أننا نحاول التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في المؤسسة ، و تسليط

الضوء على المكانة التي توليها الإدارة لهذا النشاط ، فقد استخدمنا المنهج "الوصفي التحليلي "

<sup>1</sup> - محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية و التطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجامعية، ط1، باتنة، 1999، ص7.

<sup>2</sup> - محمد الهادي محمد ، أساليب توثيق البحوث العلمية ، المكتبة الأكاديمية، ط1، الجزائر، 1995، ص287.

<sup>3</sup> - محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999.

،الذي يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الوصفية، و اللازمة بغرض تحليل و استخدام البيانات و تفسيرها بهدف معرفة الواقع.

كما يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن، مع تحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع، و يهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة داخل الجماعات، عن طريق جمع المعلومات والبيانات. أي أن المنهج الوصفي " يمثل المنهج الأكثر قابلية للاستخدام عند دراسة المحاور الإنسانية، كما يعد الأكثر استخداما في بحوث الإعلام " <sup>1</sup>.

### تاسعا : أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث ،فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لأن الاختيار الصائب و الأمثل للأداة التي ستعتمد في جمع البيانات ،سيساعد في تسهيل جمع البيانات بأكبر قدر ممكن . لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة ، و هذا هو الشيء الذي اعتمدناه في دراستنا .

علاوة على أننا اعتمدنا على المنهج الوصفي ، و الذي يقتضي وجود كمية كبيرة من البيانات حول الموضوع المدروس، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة . و لهذا فإن طبيعة الأدوات المستخدمة تمثلت في: الاستمارة الاستبائية ، المقابلة .

<sup>1</sup> - عبد الرؤوف يوسف ، مناهج علوم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1994، ص205.

## 1- الاستمارة الاستبائية :

و تعتبر الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة ، التي تقع بين الباحث و المبحوث، بعد أن يرسم مساراتها و يحدد موضوعاتها . و يشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث، و تحتوي الاستمارة عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة و المغلقة .

و في هذا الصدد نجد محي الدين مختار يرى أن " أسئلة الاستمارة يجب أن تصاغ من خلال مؤشرات ، مستخلصة من الفرضيات. و أن تصميم الاستمارة يعد من المراحل المنهجية الهامة ، و التي لا بد من إعطائها الأهمية الكافية ، حتى توصلنا إلى حقائق دقيقة " .

## 2- المقابلة :

و هي "من بين الأدوات المساعدة في جمع المعلومات و البيانات، من الميدان المتعلق بموضوع البحث و تبريرها، و تصنيفها و تحليلها عمليا. بما يساعد الباحث على التوصل إلى النتائج النهائية، التي يستعملها في الكشف عن خبايا الموضوع محل الدراسة"

و المقابلة نوعان هما :

المقابلة المقننة : و هي التي يبينها الباحث على مجموعة من الضوابط التي تخدم البحث.

المقابلة غير المقننة : و هي التي يقوم الباحث فيها بفتح المجال أمام المبحوث للتحدث ، بكل

تلقائية عن الخطوط العريضة للموضوع ، دون أية ضوابط .

و قد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة غير المقننة، بغية الحصول على أكبر قدر من المعلومات ،  
دون ضوابط .<sup>1</sup>

#### عاشرا: تحديد مجتمع الدراسة و عينته

إن الباحث في مختلف المجالات بما فيها مجال الإعلام و الاتصال ، لا يمكنه إجراء دراسته دون التعرف بشكل جيد على مجتمع بحثه ، و الذي يتم من خلاله اعتماد طريقة الدراسة الكلية لمفرداته عن طريق أسلوب الحصر الشامل ، و ذلك في المجتمعات المتكونة من عدد محدود من المفردات،فيماكان الباحث حصر حجمها الكلي و إخضاعها للملاحظة العلمية، وفقا للأهداف المسطرة للبحث .

و اعتماد طريقة الدراسة الجزئية لتلك المفردات باستخدام طريقة المعينة، و هذا في المجتمعات البحثية الكبيرة، و التي تصل مفرداتها أحيانا إلى الآلاف و الملايين، لذلك يلجأ الباحث إلى اختيار جزء معين من مفرداتها، و إخضاعه للدراسة قصد الوصول إلى نتائج، يمكن تعميمها على مجتمع البحث. و لكن تبعا للشروط العلمية المعمول بها، و ذلك بالحصول على عينة ممثلة لمجتمع البحث ككل، فاستخدام أسلوب العينة يساعد على التقليل من التحيز الناجم عن عدم الدقة في قياس الظواهر، حيث أن اقتصار البحث على عدد محدود من المفردات، قد يمكن الباحث من استخدام طرق سليمة في القياس. في حين قد يتعذر استخدام هذه الطرق، إذا أجري البحث بطريقة الحصر الشامل .

<sup>1</sup> -محي الدين مختار، مرجع سابق ، ص 242.

و العينة هي " اختيار جزء صغير من وحدات مجتمع البحث ، اختيارا عشوائيا أو منظما " .<sup>1</sup>  
و هذا ما يشير إليه بعض الباحثين بأسلوب العد العشوائي أو قد يكون تحكما قصديا ، فيشكل هذا الجزء المختار من وحدات مجتمع البحث المادة الأساسية للدراسة .

و العينة "تختار بطريقتين إما عشوائية أو منظمة ، فالباحث يلجأ إلى الطريقة العشوائية لاجتناب التحيز خاصة إذا كان مجتمع البحث كبيرا " .<sup>2</sup>

و نظرا لقدرتنا على التحكم في مفردات مجتمع البحث الخاص بدراستنا، فقد اعتمدنا على طريقة الحصر الشامل .

#### الحادي عشر : الدراسات السابقة

بما أن نمو المعرفة يفرض على الباحث عندما يفكر في القيام بأية دراسة أو بحث الاقتناع بأن عمله هو عبارة عن حلقة وصل متصلة بمحاولات كثيرة فكل عمل من هذا القبيل لابد أن يكون على الأقل قد سبقته جهود أخرى مجسدة في شكل دراسات سابقة أو مشابهة و لقد أدرجت بعض الدراسات التي وجدتها

<sup>1</sup> - أحمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص197.

<sup>2</sup> - نفسه ، ص ص 182 - 183 .

الفصل الأول  
الاطار المنهجي

## الدراسة الأولى :

و هي الدراسة التي قامت بها زويش سامية بجامعة البويرة، بعنوان " محددات الرضا و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ثانوية أمزيل أحمد بجزير -" 2014. و قدمت كأطروحة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير.

حيث توصلت الدراسة الى نتائج أهمها كالآتي :

- أن للرضا الوظيفي و محدداته و تأثيره مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي فكلما توفرت هذه المحددات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي .
- أغلبية الأساتذة راضون عن مهنة التدريس و هذا ما يساهم في رفع مستويات أدائهم التربوي .
- علاقة طيبة بين الزملاء في العمل و هذا ما يفسر التماسك و التآزر بين الأعضاء.<sup>1</sup>

## الدراسة الثانية :

قام بها بوعطيط جمال الدين تحت عنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، قدمت كأطروحة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، بجامعة قسنطينة ، 2009 .

و خلصت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها :

- الكشف عن وجود اتصال نازل بانسياب المعلومات من الادارة الى العمال .

<sup>1</sup> - سامية زويش ، محددات الرضا و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2014.

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر .
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة اذ و بعد القيام بالمعالجة الاحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين .<sup>1</sup>

#### - الدراسة الثالثة :

- قامت بها بلحاجي وهيبة تحت عنوان الاتصال المؤسساتي و علاقته بتفعيل عملية التشريع ، 2003، جامعة الجزائر . قدمت كأطروحة لنيل شهادة الماجستير في الاعلام و الاتصال .
- حيث توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

- وضع سياسة اتصالية و اعلامية تضمن التواصل و التقارب بين الادارة و النواب .
- الاهتمام بترقية الوسائل الفعالة في تزويد النواب بالمعلومات كالانترنت و غيرها .
- إصدار جرائد اعلامية متخصصة في مواضيع متنوعة و جريدة داخلية تهتم بنقل المعلومات المتعلقة بالمجلس .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جمال بوعطيط ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009.

<sup>2</sup> - وهيبة بلحاجي ، الاتصال المؤسساتي و علاقته بتفعيل عملية التشريع، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في الاعلام و الاتصال، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر، 2003.

الفصل الثاني  
الاتصال المؤسساتية في الجزائر

## المبحث الأول : مدخل الى علم الاتصال

لقد تطورت الدراسات الخاصة بهذا النوع من الاتصال في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة الأسباب التي تؤدي الى انهيار الاتصال في المؤسسات و تلك التي تؤدي الى نجاح هذا الاتصال و زيادة فعاليته في البعض الآخر ، و لقد أثبتت معظم الدراسات العلاقة الوثيقة بين زيادة مردود العمل و ارتفاع الروح المعنوية و وجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوى ، فقد اتضح أن تدفق المعلومات من الادارة الى العاملين و وضوح هذه المعلومات تساعد على القيام بالعمل بكفاءة عالية، و هنا يلعب الاتصال المؤسسي دوره في تنمية الشعور بالانتماء الى المنظمة و الاستقرار الوظيفي و تقدير المؤسسة لعمل الأفراد وتحقيق الذات و رفع الروح المعنوية لهم .

### المطلب الأول : مفهوم الاتصال

حسب أشهر تعريف له ، فإنه يدرس " إنتاج و معالجة و تأثير الرموز و أنظمة الاشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل ، تحتوي على تعميمات شرعية تمكن من تفسير الظواهر المرتبطة بالنتاج ، المعالجة ، و التأثيرات.

فكلمة "الاتصال" بالرغم من تداولها الواسع إلا أنها تحمل معان مختلفة عديدة، فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو التطبيقي الملازم له ، أو بوصفها علمًا أو فنًا أو علاقات انسانية أو وسائل اتصال جماهيرية أو حاسبات آلية شخصية أو ارشاد نفسيا ، كما أنها تعبر على عملية هادفة مقصودة أو طبيعية تلقائية<sup>1</sup>.

و منه سنعطي نماذج لتعاريف بعض المهتمين بالاتصال كعملية اجتماعية إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية (communication) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك ، أي يذيع أو يشيع.

<sup>1</sup> - فضيل دليو ، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003، ص21.

و الاتصال لغويا كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة و بلوغ الغاية ، أما قاموس "اكسفورد" فيعرفه بأنه " نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات .<sup>1</sup>

قد أصبح الآن مفهوم الاتصال مفهوما واضحا في تراث العلوم الاجتماعية ، حيث ظهرت مؤلفات عديدة متنوعة و متخصصة تماما في الاتصال ، قد أدرك علماء الاجتماع أنهم يستطيعون استخدام الكلمة لتصف عملية الاتصال الإنساني ، و قد سميت بعد ذلك العمليات التي يؤثر عن طريقها الأفراد في من حولهم.

أما علماء السياسة فنظروا إلى المجتمعات على أنها تنظيم اتصال ، كما استخدمت كلمة اتصال عند علماء النفس لوصف عملية التطبيع الاجتماعي ، و التي تعتمد أساسا على وسائل الاتصال المختلفة التي تستخدم لإتمام عملية الاتصال ، حين يتحول الطفل من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي يعيش في المجتمع.<sup>2</sup>

و الاتصال كعملية يعيني التأثير من جانب و التأثير من جانب آخر من خلال مشاركة أطراف هذه العلمية ، و التفاهم بينهم حول فكرة أو اتجاه أو سلوك أو فعل معين أو معلومات أو خبرات أو قيم يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل .<sup>3</sup>

و يعرف محمد عبد الحميد الاتصال " العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار، في رموز الدالة، بين الأفراد أو المجتمعات داخل المجتمع ، و بين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة .<sup>4</sup>

كما يعرفه علماء الاعلام بأنه : " ظاهرة عامة و منتشرة تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري و الحضاري داخل المجتمع الواحد ، و بين المجتمعات أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو

<sup>1</sup> - فضيل دليو ، مرجع سابق ، ص 22.

<sup>2</sup> - محمد سلامة غباري ، الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، 1990 ، ص 27 .

<sup>3</sup> - فضيل دليو ، الاتصال : مفاهيمه ، نظرياته ، وسائله ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 29 .

<sup>4</sup> - محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير ، ط 1 ، عالم الكتاب ، القاهرة ، 2003 ، ص 21 .

خيالية تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل و المستقبلين خلال عملية التغذية العكسية ، أي ما يصل المنظمة من آراء و اتجاهات نحو سياستها و خدماتها ، و العاملين فيها .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أهداف الاتصال و أشكاله

#### أ- أهداف الاتصال :

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام ، و هو تأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته ، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى :<sup>2</sup>

#### 1- هدف توجيهي :

يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب مستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، و لقد وضع من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

#### 2- هدف تثقيفي :

و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و اتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

#### 3- هدف تعليمي :

و يتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

#### 4- هدف ترفيهي أو ترويحي :

و يتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل.<sup>3</sup>

#### 5- هدف إداري :

و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل ، و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة .

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2003، ص 75.

<sup>2</sup> - أحمد بخوش ، مرجع سابق ، ص ص 14-15.

<sup>3</sup> - قبيش ميلود ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، سنة 2010-2011 ، ص 37.

## 6- هدف اجتماعي :

يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.<sup>1</sup>

### أ- أشكال الاتصال :

#### أولا : أشكال الاتصال طبقا للطريقة المستخدمة في العملية الاتصالية

و هناك معايير لتقييم أشكال الاتصال وفقا للطريقة المستخدمة في العملية الاتصالية و منها :

#### 1- الاتصال اللفظي :

هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات و الألفاظ في توصيل القيم و الأحاسيس ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل ، و الاتصال اللفظي له معنى واسع من المدلولات ، حيث تلعب اللغة المستخدمة و درجة الصوت و مخارج الألفاظ دورا كبيرا في إضافة معان أخرى للرسالة .

و للاتصال اللفظي أربع مقومات أساسية هي :

✓ وضوح الصوت .

✓ التكرار

✓ المجاملة و التشجيع و التجاوب .

✓ التغذية الراجعة .

#### 2- الاتصال غير اللفظي :

هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات ، و يتم نقل الرسالة الغير اللفظية عبر الإشارات أو الحركات أو العلامات و لغة الجسد مثلا : تعبيرات الوجه ، حركة العينين ، اتجاه النظر ، وضع اليدين و الكفين ، حركات و وضع الرأس و الأرجل و وضع الشفاه و الفم و الإنسان و وضع الجسم بشكل عام ، هذه الفئة من الاتصالات تشمل الاتصال عبر إرسال و استقبال الرسائل الصامتة ، و التي يتم نقلها من خلال تعابير الوجه و العين الاتصال ، و الإيماءات ، و موقف أو لغة الجسد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بخوش ، مرجع سابق ، ص ص 14-15 .

<sup>2</sup> - مراد كامل خورشيد ، الاتصال الجماهيري و الإعلام : التطور ، الخصائص ، النظريات ، ط1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان - الأردن ، 2011 ، ص ص 93-94 .

ثانيا : أشكال الاتصال طبقا لعدد المشاركين في العملية الاتصالية

### 1- الاتصال الذاتي :

و هي العملية الاتصالية التي تتفاعل و تأخذ مكانها داخل الفرد نفسه ، حيث يتصل الإنسان مع نفسه في أغلب الأوقات و مجربة مع عقله ، و بواسطة هذا الاتصال يدرك الإنسان من خلال الرموز أفكاره و رؤيته للعالم و الآخرين و كلما ينمو الإنسان و ينصح كلما تنمو إمكانيات الاتصال لديه و تتعاضم .

يبحث الاتصال الذاتي في محاولة :

أ- كيف يشعر الإنسان ؟

ب- كيف يفكر ؟

ج- كيف يستقبل الرسالة ؟

د- كيف يفسر الرسالة ؟

هـ- كيف يحلل الرسالة ؟

و- و أخيرا كيف يستجيب للرسالة ؟

ز- الإنسان في الاتصال الذاتي يكون : مفكرا و متصلا و مشاركا.

### 2- الاتصال الشخصي : أو الاتصال بين الأشخاص Inter Personel communication

و هو الاتصال المباشر ، و يسمى أيضا الاتصال الواجهي Face to Face و الاتصال الشخصي من أفضل أشكال الاتصال إذ يوفر بالقائم بالاتصال فرصة التعرف الفوري على مدى تأثير الرسالة بالشخص مستقبل و من ثم تصبح الفرصة أمام المرسل سائحة بتعديل الرسالة و توجيهها الوجهة الصحيحة بحيث تكون أكثر قبولا<sup>1</sup>.

يتميز الاتصال الواجهي بالصفات الآتية :

- أ. وجود مختصين أو أكثر يواجهون و يلاحظون بعضهم البعض .
- ب. تتحقق (المشاركة) و (التفاعل) في الاتصال الواجهي .
- ج. لا بد أن يكون المرسل و المستقبل في وضع التقاء (وجها لوجه) .

<sup>1</sup>- مراد كامل خورشيد ، مرجع سابق ، ص ص 94-95 .

د. الاتصال الواجهي يكون عفويا و مخطط له مسبقا.<sup>1</sup>

### 3- الاتصال الجمعي :

يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل : أفراد الأسرة ، زملاء الدراسة أو العمل ، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو تحادث ، أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة ، حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الإتصالي.<sup>2</sup>

### 4- الاتصال المؤسسي :

المؤسسات هي كيانات اجتماعية كبيرة قد تكون رسمية أو غير رسمية . و هي على أنواع : اقتصادية ، خدماتية ، تعاونية ، دينية ، مؤسسات للأمن و الحماية ...إلخ ، و يشترك الاتصال المؤسسي مع الاتصال الواجهي في نقاط آتية :

أ. التقاء الناس وجهها لوجه .

ب. تفاعل وتركيز .

ج. توظيف الحواس الخمسة بالعملية الاتصالية.<sup>3</sup>

### 5- الاتصال الجماهيري :

مع تطور المجتمعات الحديثة و نموها زادت الحاجة إلى توسيع دائرة الاتصال حيث حلت المنظمات محل الأفراد ، و أصبحت هذه المنظمات تتعامل مع ملايين الأفراد ، و جاء ظهور وسائل الاتصال الجماهيري لتحقيق لهذه المنظمات و مجتمعاتها قدراً كبيراً من التفاهم و التفاعل .

و من مميزات الاتصال الجماهيري الوصول إلى جماهير غفيرة ، في وقت واحد ، و بأقل تكلفة ، و لكن عيب هذه الطريقة هو صعوبة الحصول على رجوع الصدى الفوري للرسائل ، و تغلبت وسائل الاتصال الجماهيري على تلك المشكلة من خلال فتح أبوابها إلى خطابات المستمعين و القراء ، فضلا عن وجود برامج هدفها الرئيسي هو استطلاع آراء الجماهير تجاه لا يث عبر وسائل الاتصال الجماهيري ، و أصبحت في الوقت الحالي ضرورة لا غنى عنها .

<sup>1</sup> - مراد كامل خورشيد ، مرجع سابق ، ص ص 94-95 .

<sup>2</sup> - حسن عماد مكاي و ليلي حسين السيد ، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، دار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2004 ، ص 31.

<sup>3</sup> - مراد كامل خورشيد ، مرجع سابق ، ص 96 .

### ثالثا : أشكال الاتصال لمستويات الاتصال

و نقصد به اتجاهات الاتصال سواء في المؤسسات أو على مستوى الأفراد و هناك 4 مستويات للاتصال :

#### 1. الاتصال الصاعد Up – ward

هو اتصال الموظفين مع رؤسائهم لنقل صورة ما يحدث إما على شكل تقارير أو اقتراحات أو شكاوي أو تغذية مرتدة و لا يخلو هذا المستوى من الاتصال من معوقات تحول دون إتمامه مثل حيلولة بعض المديرين من وصول هذه التقارير إلى الرئيس الأعلى أو تشويهاها أو تكون وسائل الاتصال ضعيفة ، و لكن هذا لا يعني عدم التفكير بإيجاد حلول لهذه المعوقات و منها الإدارة الديمقراطية و تأسيس صندوق للاقتراحات و الشكاوي و عقد الاجتماعات الدورية.<sup>1</sup>

#### 2. الاتصال النازل Down – ward

هو عكس الصاعد ، بحيث يكون الاتصال هنا من الأعلى إلى الأدنى و يتخذ أشكالا منها : التعاميم المكتوبة و التبليغات الرسمية و كتب التكليف و التعليمات الشفوية و نتائج الاجتماعات . إن هذا يقودنا للحديث عن معوقات هذا النوع من المستوى الاتصالي فكثرت الحلقات التنظيمية التي تمر خلالها الأوامر و عدم تنسيقها يؤدي إلى الإرباك و التأخير و تعقيد الإجراءات المطلوبة و بروز الروتين الذي يؤدي إلى تأخير العمل و إبطائه.<sup>2</sup>

و تستطيع المؤسسات التغلب على ذلك باتباع الأساليب الحديثة في الاتصال مثل الهاتف و البريد الإلكتروني و إيجاد الرغبة السابقة للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة .

#### 3. الاتصال الأفقي :

هو اتصال بين مستويين اثنين بنفس المستوى مثلا بين موظف و آخر أو رئيس قسم و آخر بنفس المستوى . هدفه هو التعاون و التنسيق للتغلب على المشكلة أو إنجاز عمل مشترك ، و قد يتم الاتصال وجاهيا أو بالهاتف أو تحريري .

#### 4- الاتصال المتقاطع crosswise

<sup>1</sup> - مراد كامل خورشيد ، مرجع سابق ، ص ص98-99.

<sup>2</sup> - نفسه ، ص99.

يلاحظ على هذا المستوى عدم تقيده بمستوى إداري مهني معين و يتم فيه تجاوز الحلقات الإدارية أما عمدا أو عرضيا ، فقد يتم اتصال موظف بمدير أو مدير أعلى خلافا للسياسات المتبعة ، أو يتصل المدير الأعلى بأصغر موظف إداري للوقوف على حقيقة أمر ما .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الاتصال المؤسسي

#### المطلب الأول : مفهومه

عرفت " ماري ايلان واستيفالين" الاتصال المؤسسي بأنه " مجموع العمليات الاتصالية السارية تحت مفعول القوانين ( المؤسسات، الجمعيات، الإدارات، الجماعات المحلية ، الأحزاب السياسية) من أجل التعريف بها وتحسين صورتها .<sup>2</sup>

محمد منير حجاب يعرفه : " بأنه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها .<sup>3</sup>

ابراهيم أبو عرقوب : " هو عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".

و يعرفه أيضا لوصادا فاسكس : " هو مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي تتم في شكل تعبير رسمي و المقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال ، و ذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي و تيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها و أهدافها و أحاسيس أعضائها و طلبات محيطها".<sup>4</sup>

و بالتالي فالاتصال المؤسسي هو وسيلة المؤسسة للحفاظ على اندماجها في المحيط و تقوية و اثبات صورتها و خلق الثقة فيها بين أفراد محيطها .

<sup>1</sup> - مراد كامل خورشيد ، مرجع سابق ، ص ص 100-101 .

<sup>2</sup> - Marie hélène westphalen : le dictionnaire de la communication , triangle édition, paris,1992, p103.

<sup>3</sup> - محمد منير حجاب ، المعجم الاعلامي ، ط1، الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001، ص13.

<sup>4</sup> - فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، مرجع السابق ، ص 30

## المطلب الثاني : أنواع الاتصال المؤسسي

### 1. أنواع الاتصال المؤسسي :

و تتمثل فيما يلي :

1. الاتصالات الرسمية : و هي من أكثر الأنواع شيوعا و انتشارا في المؤسسة حيث تعرف بأنها : " عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة و محددة و ذلك حسب نظام تقسيم العمل و هيكل السلطة... " <sup>1</sup>.

اذن فالالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الادارة مسبقا و الذي يبقى معروفا و متعارفا عليه داخل المؤسسة و خاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة . و عادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة.. " <sup>2</sup> ، و من هنا يخضع الاتصال الرسمي للسياسات المنتهجة من قبل الإدارة و يأخذ عدة أشكال و هي كالاتي :

أ- الاتصال النازل من الأعلى الى الأسفل : و هو عبارة عن تدفق المعلومات و الأفكار من المستوى الأعلى إلى أسفل السلم التنظيمي ، تنتقل فيه المعلومة عبر سلسلة التدرج الرسمي سواء في شكل قرار أو توجيه أو في شكل مطالب من الرئيس الى المرؤوس و يكون هذا الاتصال على شكل قرارات ، معلومات ، أوامر و توجيهات ، إذن فالالاتصال النازل هو اتصال تهدف من خلاله ادارة المؤسسة الى تمرير رسائلها الى الموظفين ، و هذا عبر عدة وسائل (كالإصدارات الكتابية ، الجريدة الداخلية ، الملصقات ، و المذكرات...) و هذا النوع من الاتصال هو الأكثر انتشارا و نلخص هذا النوع فيما يلي :

- الأوامر و التعليمات المرتبطة بالعمل ، و الأوامر مادة توضع بصيغة الحاجة الذاتية المنظمة أو المصلحة العامة بحيث لا يظهر الأمر مصلحة شخصية أو رغبة خاصة للرئيس .
- المعلومات المتعلقة بفهم العمل و ارتباطه بالأعمال الأخرى بالمنظمة .
- المعلومات المتعلقة بالإجراءات و التطبيقات التنظيمية.

<sup>1</sup> - مصطفى العشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991 ، ص14.

<sup>2</sup> - عاطف عدلي، مرجع سابق ، ص 23.

و يعتمد الرئيس في الاتصال بمروؤسيه على وسائل شتى تتكون من المقابلات و الأحاديث الشفوية التي يجريها معهم الأفراد و الجماعات ، و من الأوامر المكتوبة و الخطابات التي تصدرها الإدارة و التقارير الدورية لتقييم الآراء ، و من إيجابيات هذا النوع من الاتصال نذكر :

- ضروري لتتم عمليات الاختيار و العلاقات العامة و الانسانية و الضرورية على أكمل وجه.
- يلعب دورا هاما في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة أو محددة لنظام واضح للمكافآت و العقوبات التي يمكن أن تطبق في كل الأحوال .
- يضع برنامجا تقويميا لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تتبع الرؤوساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الايجابي ، و تفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب.
- ضروري لشرح الأهداف و السياسات و تنفيذ الخطط و البرامج و تحديد الاختصاصات و توضيح الأعمال و البث في الأمور .
- مرآة عاكسة لطريقة التعامل مع مروؤسيه ، فإذا كان متعسفا فإن هذا يولد شعورا بالخوف لدى المرؤوسين مما يؤثر على الاتصال التنظيمي الصاعد و يؤدي الى ازدياد الفجوة بين القيادة و القاعدة الذي يؤدي حتما إلى نتائج سلبية .
- يعتبر أكثر الاتصالات سرعة في تنظيمات العمل .
- يقوم بنقل القرارات و التوجيهات الخاصة و نقل المعلومات من القمة و استقبالها في القاعدة و يلعب الدور في النقل الجيد و السليم لكل ما سبق .

**ب- الاتصال الصاعد من الاسفل الى الأعلى :** هو عكس النازل ، و يستعمل في التقريب و الاستفسار و اعطاء معلومات عن العمل المنجز و المشاكل و العراقيل ، و تقديم اقتراحات بشأن تحسين الأداء و الاستفسارات حول النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة في أداء عمل ما ، كما يزيد في دور المرؤوس في المشاركة و يتضمن التقارير المكتوبة ، تقديم الشكاوي ، الاجتماعات التي ينظمها الرئيس لمروؤسيه من حين لآخر و الطلبات و الأوامر .<sup>1</sup>

يرتبط هذا النوع من الاتصال بنوع القيادة السائد بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 37.

يجب على الموظفين أن لا يقتصر دورهم على استقبال الرسائل فقط ، بل إن موقعهم يحتم عليهم أن تكون لهم القدرة على ارسال المعلومات .

يعطي تدفق المعلومات من أسفل الى أعلى للرئيس نظرة شاملة و كاملة عن المؤسسة و العمال المتواجدين فيها.

كثيرا ما يسمح الاتصال المساعد للعمال بالمشاركة في انجاز القرارات و يحفزهم على التعبير عن اقتراحاتهم المتعلقة بالتطوير .

كما يزود الادارة بالحقائق و المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات .

يساهم في التنفيس عن هموم العمال و إزالة الكبت و الانطواء و السلبية.

**ج- الاتصال الأفقي(الخطي):** يتم هذا الاتصال بارسال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المركز ، و مناصب العمل في النظام الإداري الرسمي من أجل التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية و غيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، و هو وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم ، و مقارنتها مع وجهات نظر الآخرين و آرائهم و الحصول على تأييدهم فيما يخص هذه الآراء و الأفكار .

و من أسباب انتشار الاتصال الأفقي ما يلي <sup>1</sup>:

- لجوء أعضاء المؤسسة الى مصادر أخرى للمعلومات غير أساليب الاتصالات النازلة و الصاعدة .
- النظام التسلسلي الذي يميز بعض المؤسسات و يجعلها تعيش حالة سلبية باحتكاكها للمعلومات .
- عدم ملائمة القرارات و الأوامر لرغبات العمال .
- يساعد على اتخاذ القرارات لتكون أكثر رشدا ، و كثيرا ما يتمثل هذا النوع من الاتصال في المقابلات و الأحاديث الشفوية. و يعتبر هذا النوع من الاتصال أقرب الى الاتصال غير الرسمي حيث يكون الأسلوب شفوي معمول به في نقل الرسائل.
- و تعمل الاتصالات الأفقية على تكثيف و تنسيق جهود المديرين في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة .

<sup>1</sup> - فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، مرجع سابق ، ص39.

## 2- الاتصالات غير الرسمية :

لقد كان التركيز على دور الاتصالات الرسمية في المؤسسة دون تسليط الضوء على نوع معين من الاتصالات التي قد تكون لها دور فعال في نشاط المؤسسة ، فإذا كان الاتصال الرسمي يقوم وفق نظام إداري ، فإن هذا النوع يحدث خارج اطارها ، و لا يخضع لتنظيمها و لا تتحكم فيه أطر تنظيمية ، حيث تناسب المعلومات و المعاني في الاتصالات الغير رسمية و هذا ما ينجم عنه سرعة و مرونة عالية في نقل المعلومات و البيانات و تبادلها بين أكبر عدد من الناس ، و تعد القنوات للاتصالات الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى ، و ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية ، و غالبا ما تعتمد هذه الاتصالات على الوسائل الشفوية في الاتصال علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية.<sup>1</sup>

و عليه فالاتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات اجتماعية ، و صلات شخصية لا تخضع لأية اتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصالات الرسمية و هذا النوع من الاتصالات في حقيقة الأمر من ضروريات الحياة الاجتماعية .

و زيادة على ذلك ينتشر هذا النوع من الاتصالات على مستوى المؤسسة لعدة عوامل ترتبط بالعمل و وجود الموظفين فب أمكنة واحدة أو متقاربة ...، و تتضمن الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

- الاتصالات العفوية فيما بين أفراد العمل المستقلة عن أي إطار رسمي .
  - اللقاءات و الأحاديث التي تحدث في مكاتب الموظفين أو خصوصا في مقهى و مطعم المؤسسة .
- و هناك مناسبات أخرى قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الاتصالات ، مثل اللقاءات التي تحدث في أروقة المؤسسة و خارجها ، كما تجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الاتصال الرسمي صارما و موجها نحو المراقبة ، بقدر ما تصبح الاتصالات غير رسمية أكثر كثافة و فعالية في توجيه سلوكيات الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة بشكل عام و انتهاج أسلوب التسيير القائم على المراقبة بدل أسلوب المشاركة و التعاون يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مقيدون و غير مرتاحين و لذا تنمو لديهم نزعة المعارضة لكل ما هو رسمي مما يؤثر سلبا على نجاح الاتصالات الرسمية ، و لا يسمح بالتدفق الاعلامي الصحيح في المؤسسة و اتجاه بعض

<sup>1</sup> - فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، مرجع سابق ، ص40.

الموظفين لاستعمال علاقاتهم الشخصية لإتمام عملهم وما يعزز من انتشار الاتصالات غير الرسمية ، هو عدم فعالية و قدرة إدارة المؤسسة على حل مشاكل الموظفين و بالتالي لجوء هؤلاء الى التكثيف من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لإيجاد مناخ من التعاون و الاحتكاك و المواساة .

بالرغم من الأهمية التي تشكلها الاتصالات غير الرسمية في تشكيل محيط اجتماعي قائم على التعاون و الاحتكاك ، و دور هذه الأخيرة في توجيه سلوكيات و نشاط الموظفين في المؤسسة فان انتشارها بصورة كبيرة يؤدي الى تكوين تكتلات و توجه تلك الاتصالات و تعزز من تواجدها على حساب الاتصالات الرسمية ، و هذا ما يؤدي الى اضعاف العلاقات الموجودة بين القمة و القاعدة و انتشار الاشاعات ، و تناقل المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة ،

### المبحث الثالث : الاتصال في المؤسسة الجزائرية

#### المطلب الأول : مفهوم المؤسسة :

يعدُّ مفهوم المؤسسة من المفاهيم التي ارتبطت بالعديد من التعريفات والمصطلحات التي صاحبت تغيرات البناءات الاجتماعية والاقتصادية لهذا سنحاول تحديد على النحو التالي :

#### تعريف المؤسسة :

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه".<sup>1</sup>

المؤسسة حسب الفكر النظامي:

إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية، و أعطت لها تعريفات و أشكالاً أكثر مرونة و تكيفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

و قد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الإعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل, عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية و الكمية فنجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت و لا يتغير و لا يؤثر في نشاطها, أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية, فله دور هام في تصرف المؤسسة, إذ يتفاعل بشكل متبادل و بحركة مستمرة و تغييرات متواصلة, و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مساندة هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

حسب اتجاه L. Von BERTALANFFY, فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعياً واقعياً و كمتعامل اقتصادي, و تتمتع بخصائص تنظيمية, و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام:

- 1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة, مجمعة حسب هيكل خاص بها.
  - 2- لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.
  - 3- و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغييرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها.<sup>1</sup>
- لقد حظيت المؤسسة كمجال للبحث باهتمام الكثير من المختصين من ميادين علمية مختلفة, فكانت محل اهتمام الاقتصاديين والمهندسين وعلماء النفس والاجتماع, وعلى إثر ذلك ظهرت مجموعة من المفاهيم التي حاولت تحديد ملامح المؤسسة وأهدافها وهي في الحقيقة تعكس التوجهات الإيديولوجية لهؤلاء الباحثين ومرتبطة بالمجالين الزماني والمكاني الذين تمت فيهما الدراسة .

وعليه فإن مسألة تحديد تعريف واضح ودقيق للمؤسسة أمر في غاية الصعوبة, ولهذا سنتناول تعريف " كاهن " للمؤسسة والتي يعتبرها " تنظيم مستقل يقوم على تنسيق مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية بصورة مستقرة ونظامية , والواضح أن هذا التعريف يغلب عليه التوجه الاقتصادي . فهو يحدد نشاط المؤسسة في المجال الاقتصادي وما يميزها هو نشاطها المادي البحت, وهو في الحقيقة يلتقي مع تعريف " كارل ماركس " عندما عرّف المؤسسة الرأسمالية على أنه : " تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت وتحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس الوقت والمكان من أجل نفس النوع من السلع " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 47-48.

<sup>2</sup> - نفسه ، ص 9.

وما يمكن تأكيده أنّ هذا التعريف قد تجاوزه الزمن لما يحمله من محددات لم تعد أساسية لتعريف المؤسسة، ومن بين هذه المحددات :

- تموقع المؤسسة في مكان واحد، إذ لم يعد صالحًا ليعكس صورة المؤسسة الحالية، فالتطور التكنولوجي المتسارع زاد من ضخامة المصانع والشركات فأصبحت تتوزع على مناطق جغرافية مختلفة .

- كما أنّ العمال لا يخضعون لصاحب رأس المال بصورة مباشرة وإنما يتم توجيههم من قبل مسيرين لا يمتلكون رأس المال ووسائل الإنتاج .

- بالإضافة إلى إنّ هؤلاء العمال لا يقومون بإنتاج نوع واحد من السلع وإنما ينتجون أنواعًا مختلفة ومتعددة .

كما يدلُّ مصطلح السلعة على أنّ الإنتاج يكون فقط على شكل اشياء قابلة للقياس المادي، في حين نجد أن إنتاج المؤسسة قد يتجسّد في أشياء معنوية في شكل خدمات وليس سلع مادية، ومن جهة أخرى يؤكّد "كارل ماركس" على معيار ضخامة العمال كمعيار أساسي لتكوين المؤسسة ومع ذلك فهذه الأخيرة يمكن أن تتكون من ثلاثة عمال فقط، إذ تعرف المؤسسة عادة : " في النصوص الأمريكية بأنها تعاقد أو اتفاق بين شخصين أو أكثر على تحقيق هدف مشترك " .

وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال سحب تعريف "كارل ماركس" للمؤسسة الذي وضعه في القرن التاسع عشر من القرن العشرين على المؤسسات التي ظهرت في مجتمع ما بعد الصناعة أو المجتمع المعلوماتي، ممّا جعل مفهومه غير صالح ودقيق في هذا الزمن وهذا المجتمع .

وكتعريف أشمل يرى "شين" (1980) بأنّ المؤسسة : "عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحدّدة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة " <sup>1</sup>.

الأكيد أن "شين" قد أهمل دوافع الأفراد والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد وكذلك تجاهل تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة، واعتبرها بذلك مجموعة من المتغيرات الداخلية التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي بذلك نسق مغلق يفتقد للتبادل والتفاعل مع المحيط الخارجي .

<sup>1</sup> - عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص35.

وقد حدّد دادي عدون ناصر تعريفاً للمؤسسة يرى أنّه أكثر شمولية غير أنّه في الواقع يغلب عليه الطابع الاقتصادي، حيث يقول : " هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه " .

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ دادي عدون ناصر قد أشار للبعد الاجتماعي للمؤسسة من خلال تأكيده على الإطار القانوني والاجتماعي الذي تعيش في وسطه . ومع ذلك فإن المعايير التي حدّدها كمقومات أساسية للمؤسسة هي معايير اقتصادية بحتة <sup>1</sup> .

### المطلب الثاني: مراحل المنظومة الاتصالية للمؤسسات الجزائرية :

#### تمهيد :

ارتبط مفهوم المؤسسة الجزائرية بالتوجهات السياسية والاقتصادية للبلاد، كونها المحرك الأساسي لتطبيق مبادئ التنمية وتفعيلها على أرض الواقع . وبناء عليه فقد مرت المؤسسة بمرحلة التسيير الذاتي والذي ظهر مباشرة بعد الاستقلال وامتد إلى غاية سنة 1965م. ثم مرحلة تأسيس الشركات الوطنية والتي كانت بمثابة محاولة لبناء قاعدة اقتصادية مستقلة عن السياسة الاستعمارية واستمرت هذه المرحلة إلى غاية 1971 م حيث ظهرت المؤسسة الاشتراكية، التي حاولت تطبيق مبدأ المشاركة في التسيير ولكنها اصطدمت بالكثير من العراقيل الذاتية والتنظيمية فحادت عن دورها الحقيقي .

ولدفع المؤسسة الجزائرية من جديد في المسار التنموي كان لا بد من إعادة النظر في إطارها القانوني والاقتصادي، فبرزت سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية منها عملية إعادة هيكلة العضوية والمالية، ثم استقلالية المؤسسات تميداً للدخول إلى مرحلة حوصصة المؤسسات وتدعيم الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي. ولقد أثرت هذه الإصلاحات على نمط تسيير المؤسسة الجزائرية ومختلف الوظائف الإدارية بما فيها الوظائف الاتصالية والتي يمكن أن تلمس مظاهرها في كل مرحلة من المراحل بناء على التوجهات الإيديولوجية التي كانت سائدة .

<sup>1</sup> - دادي ناصر عدوان ، مرجع سابق ، ص10.

## 1- مرحلة الشراكة الوطنية :

انتهجت الجزائر بعد الاستقلال سياسة تنمية شاملة لإعادة بناء المجتمع الجزائري وقد اشتملت " الاستراتيجية التنموية التي اختارتها خلال مخططات التنمية المتتالية أهدافا هامة تتمثل أساسا في التطبيق التدريجي للمنهج الاشتراكي والتوصل إلى الاستقلال الاقتصادي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية"<sup>1</sup>.

وعليه فإن البداية الحقيقية للتسيير الاشتراكي كانت متضمنة في التسيير الذاتي للعمال والذي ظهر بصورة تلقائية نتيجة للفراغ الذي خلفه رحيل المعمرين في معظم المؤسسات الزراعية والاقتصادية والتجارية لهذا " لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا واقعا مفروضا أملتة مجموعة من العوامل والظروف لاسيما ظاهرة الأملاك الشاغرة " .

وقد أخذ التسيير الذاتي الطابع الرسمي والقانوني له من خلال قرارات مارس 1963 ونتج عن ذلك تشكيل لجان التسيير الذاتي " في أكثر من 500 مؤسسة صناعية معطلة "<sup>2</sup>.

## 2- مرحلة الاشتراكية والمنظومة الاتصالية بالمؤسسة الجزائرية :

وتم في هذه المرحلة إصدار قانون التسيير الاشتراكي والهدف منه هو منح العامل صفة المسير والمنتج في ذات الوقت ويمارس هذه الصفة داخل مجلس العمال المنتخب " هذا المجلس أعطيت له صلاحيات متعددة في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات منها، فحص الحسابات التقديرية وميزانية المؤسسة ... " .

وفي إطار القانون السابق فإن العامل يؤدي دورا مهما في المؤسسة، يتابع الأعمال المتوسطة وطويلة المدى بمساهماته وآرائه، أو ملاحظاته من خلال هيآت التسيير المختلفة تمثلها مجالس العمال .

أما المؤسسة الاشتراكية " ففرواؤها تتكون من مجموع الأموال العامة - ملك للدولة - وتمثل الجماعة الوطنية، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، " فتميز بالشخصية المدنية والاستقلال المالي وبالتالي تتمتع

<sup>1</sup> - مهدية هامل ، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2009، ص 128 .

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 229 .

بالشخصية المعنوية، وتضم وحدة أو مجموعة من وحدات باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية " ( الجريدة الرسمية، العدد 101 : 1971/12/13 )<sup>1</sup>.

### 3- مرحلة استقلالية المؤسسات ( التأهب لدخول اقتصاد السوق ) :

تجدر الإشارة أن استقلالية المؤسسات قد ظهرت بعد قيام الحكومة : " بإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات، والذي كان يهدف إلى إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأسمال، وتصفية الذمم بين المؤسسات، أما الإجراء الثاني، فتمثل في إعادة هيكلة العضوية، وكان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصًا وأكثر كفاءة ."

فنتج عن مؤسسة سوناطراك مثلاً " 14 شركة ، وشركة الحديد والصلب 13 مؤسسة وسوناكوم 11 مؤسسة.<sup>2</sup>

وبالفعل سرعان ما أسفرت عملية إعادة الهيكلة عن عدم قدرتها على تحقيق المردودية الفعلية، فالمسألة إذن لا تتعلق بكم أو صغر حجم المؤسسة بقدر ما تتعلق بمجال التسيير وفك الخناق عن المؤسسة الجزائرية بتحريرها من قيود المركزية، فبدأ التحضير لاستقلالية المؤسسات من خلال التأطير القانوني الذي أشرنا إليه سابقاً .

وفي الحقيقة إن عملية استقلال المؤسسات جاءت كنتيجة للتغيرات الخارجية وكذلك كسياسة مفروضة من جهات معينة، جعلت من التسارع لانتهاجها تحمل في باطنها بذور تحورها وتغيرها وحتى فنائها . وهكذا ظلت المؤسسة تعاني من أزمات مالية و تسييرية رغم المحاولات المتكررة لإعادة هيكلتها المالية والعضوية وكذا استقلاليتها .

### 4- المنظومة الاتصالية في مرحلة خصصة المؤسسة الجزائرية :

تم تنظيم عملية الخصصة في إطارها القانوني من خلال الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتضمن خصصة المؤسسات العمومية . فقد جاء في المادة الأولى بأن الخصصة تظهر من خلال : " القيام بمعاملة أو معاملات تجارية، تتجسد إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو

<sup>1</sup>- مهدية هامل ، مرجع سابق ، ص 130.

<sup>2</sup>- مصطفى عشوي ، مرجع سابق ، ص 236.

جزء منها أو كل رأس مالها أو جزء منه، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص بواسطة صيغ تعاقدية تحدّد كفاءات التحويل وممارسة شروطه " ( الجريدة الرسمية، العدد 48 : 1995/08/26 ) .

وتعدّ الخوصصة في هذا الإطار أمراً حتمياً حسب ما أكّده السيد أشنهو علي أنّ " خوصصة القطاع العام المنتج أصبح الآن ممراً إجبارياً لتحقيق الاستقرار الاقتصادي " . وبذلك فرضت " الخوصصة على الدول النامية من قبل الجهات الممولة الدولية كشرط من شروط تقديم القروض والمساعدات، ضمن ما يسمى بتمويل برامج الإصلاح الهيكلي، من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومصادر التمويل الغربية الرسمية والخاصة بصفة أشمل " .

وتعتبر هذه العملية أحد أهم إجراءات الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر تفترض أن يكون إطارها القانوني واضحاً " وهو ما تم العمل به فعلاً في سنة 1995 حيث اكتمل تقريباً الجهاز القانوني المتعلق بمرحلة الدخول في اقتصاد السوق " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رشيد واضح ، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، دار هومة للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2003 ، ص 110.

# الفصل الثالث

الرضا الوظيفي وعلاقته بالاتصال المؤسسي

المبحث الاول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الاول: 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 بحث لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ولذلك سيتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت يمكن أن يكون رضا من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

تعريف الرضا الوظيفي.

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

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

تعريف ميدل ميست وهيت فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة 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 أنّ الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد تتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل معها وظيفته ومن جماعة العمل فيها، وباختصار فإنّ الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء

1- محمد الصيرفي، السلوك الاداري 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 ، العدد02 جامعة الكويت، الكويت، 2007 ، ص243.

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

وإشباع لحاجاته الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته وتبؤاته في بيئة عمله.

### المطلب الثاني: الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي

سوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وتأثيراً وملائمة لموضوع البحث، والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإعادة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات الإنسانية، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

#### أولاً: نظريات الحاجات "Needs theory" وتفسير الرضا الوظيفي :

تعتبر نظرية ماسلو maslou نظرية ألدرف Aldrever نظرية ماكلياند mcllland من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة وهي كمايلي:<sup>1</sup>

أ- نظرية تدرج الحاجات ماسلو maslou وتفسير الرضا الوظيفي: تعود هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو 1954 حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيراً نفسياً وجسيمياً، وأن الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:<sup>2</sup>

(الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام ، الحاجة إلى تحقيق الذات)

وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لا بد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 80 .

<sup>2</sup> - نفسه، ص 81.

يضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:

1. أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك.
2. يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.
3. 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.

وهنا وقد وجهت العديد من الاعتراضات لهذه النظرية نذكر منها:<sup>1</sup>

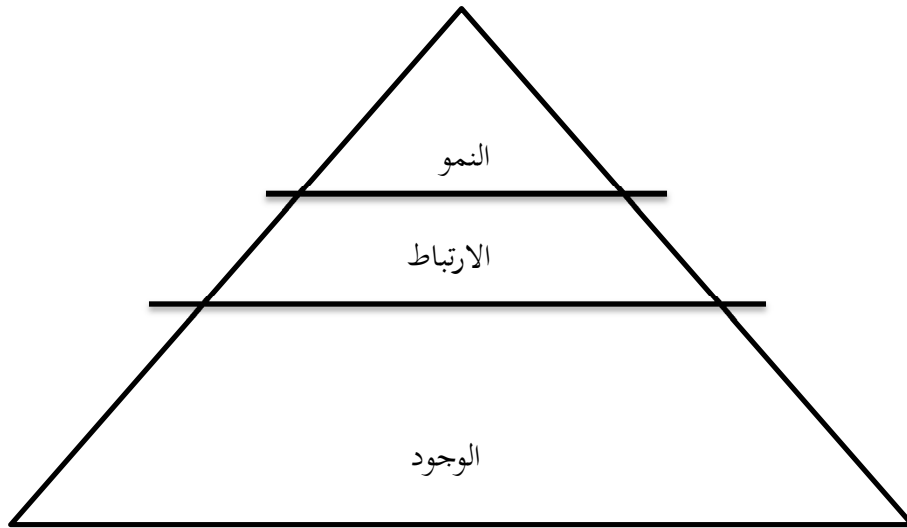
- اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفسيولوجية إلى
- غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص بثروة عن العائلة فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هنا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة وهي التقدير والاحترام.
- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا، إلا
- 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 منهم.
- تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

<sup>1</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 94.

ب. نظرية الحاجات لألدرفر "Aldrever" : قدم ألدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات :<sup>1</sup>

1. حاجات البقاء : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
2. حاجات الارتباط : وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
3. حاجات النمو : وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

والشكل التالي يوضح النظرية.



ج - نظرية الحاجات الثلاثية حاجات الإنجاز لماكلييلاند:

اقترح ماكلييلاند أن هناك ثلاثة حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:<sup>2</sup>

1. الحاجة إلى الإنجاز وهي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص196 .

<sup>2</sup> - نفسه، ص140.

2. الحاجة إلى الانتماء وهي الرغبة لتكوين علاقات الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل.

3. الحاجة إلى السلطة أو النفوذ وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في سلوك الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص، وإشباع هذه الحاجة من خلال سعي الفرد لمراكز السلطة في المنظمة.

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

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع خبرات المورد البشري في الحياة.
- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا .
- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية إلى عدم الفعالية والفعالية في اتخاذ القرارات.

## 2. نظرية العاملين :

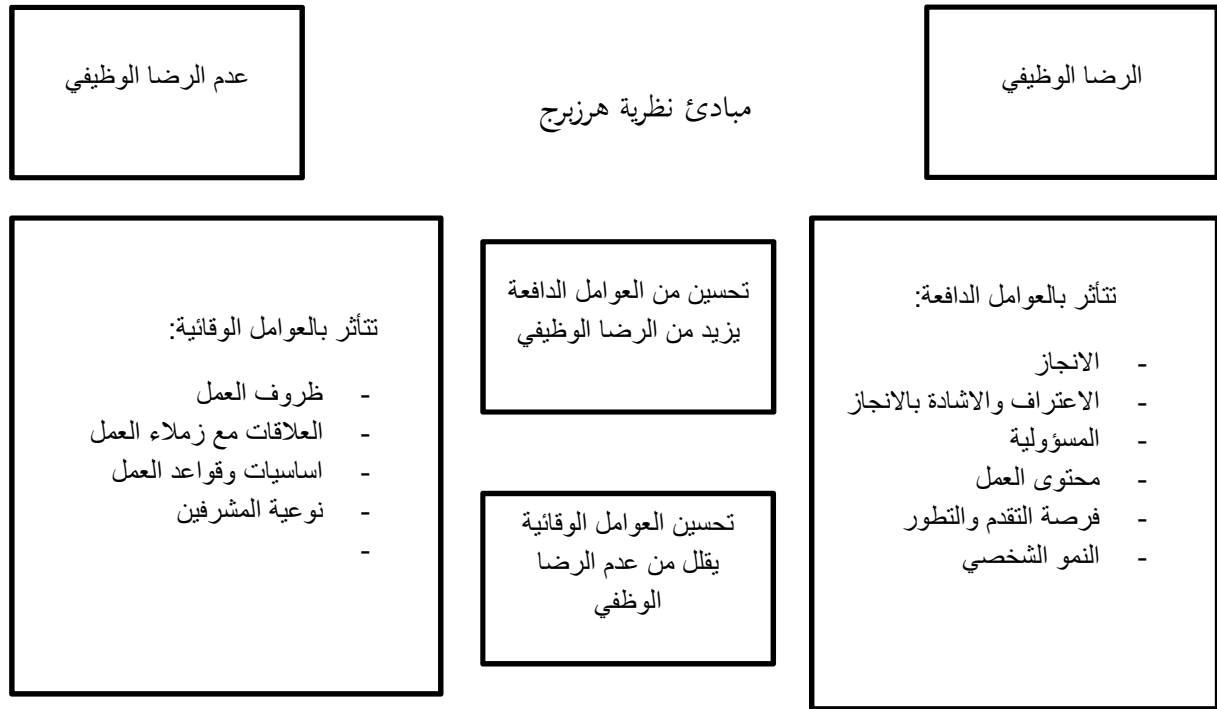
لقد قدم فريدريك هرزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص 646، 645 .

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في ق 21 ، دار وائل للنشر، عمان، 2008 ، ص 392.



يبين الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:<sup>1</sup>

1. **المجموعة الأولى:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل

التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.

- وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل الآخرين.

- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.

- فرص الترقية والتقدم في العمل.

- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

2. **المجموعة الثانية:** العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منح

حالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

<sup>1</sup> - جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 208.

- ظروف العمل المادية.

- العلاقة بين الفرد وزملاؤه.

- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية العاملين للإدارة إلا أنها لاقت بعض الانتقادات منها:<sup>1</sup>

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرج ومؤيديه.

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة.

- لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كفاية الرضا أو عدم الرضا.

2. نظريات المقارنة: من خلال الإطلاع على أدبيات السلوك التنظيمي والبحوث السابقة في الرضا

الوظيفي يمكن تصنيف بعض النظريات التي تسعى إلى تفسير الرضا الوظيفي ضمن مجموعة تعتمد على عنصر المقارنة التي يجريها الفرد أو العامل بين بعض العوامل، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

● **نظرية العدالة:** تمثل هذه النظرية واحدة من عدد النظريات التي اشتقت من عمله المقارنة

الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة،

ومنصفة، واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم

الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية.

يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فإذا كان شعور بالعدالة

يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي انه يستمر بتقديم نفس الجهود لمؤسسته بصفة 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>2</sup>

- تقليص مجهوداته في العمل.

<sup>1</sup> - صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص294.

<sup>2</sup> - محسن علي الكبيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص309.

- 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.
- **نظرية التوقع:** تركز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه، الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي:<sup>1</sup>
  - **الجاذبية (المنفعة):** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير المشبعة.
  - **الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة):** وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
  - **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع.

### المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد.

<sup>1</sup> - رواية حسن، مرجع سابق، ص 133 .

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:<sup>1</sup>

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:
- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الإنتاجية.
- التمارض لتسهيل عملية الغياب.
- اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدي وإبراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

1. التمارض: إن حالة عدم الرضا تحلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل ربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية كي يواجهها أثناء عمله.<sup>2</sup>
2. الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله

<sup>1</sup> - زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر 2000، ص 77 .

<sup>2</sup> - نفسه، ص 77 .

إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.<sup>1</sup>

3. **التظلمات، والشكاوي وعدم الاهتمام:** هي في نفس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا، الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.<sup>2</sup>

4. **الإضراب:** مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة، العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل..... الخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 205 .

<sup>2</sup> - منصور فهي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984 ، ص 141 .

<sup>3</sup> - نفسه، ص 141.

## المبحث الثاني: عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يشتمل الرضا الوظيفي على عديد من العوامل المؤثرة عليه سواء كانت داخلية او خارجية من خلال هذا المبحث سنتطرق الى اهم العوامل التي تأثر على الرضا الوظيفي .<sup>1</sup>

### المطلب الاول: الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي

الحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية وكان لا بد لرقى الأداء الوظيفي للعاملين في أي تنظيم أو مؤسسة ، وجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه العاملين للإنجاز بالعمل ويزيد لديهم شعور الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، وقد اعتنى الباحثون وعلماء الادارة بمفهوم الحوافز وانواعها على انها تعتبر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين.<sup>2</sup>

و قد عرف ت الحوافز بأنها: شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة" ،و أيضا وصف التحفيز بأنه "توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع.

ومن أنواع الحوافز نجد الحوافز الإيجابية ،و الحوافز السلبية، فالحوافز الإيجابية هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد ، أما الحوافز السلبية فهي عبارة عن عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين ،قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.<sup>3</sup>

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد وعلى العمل بكفاءة وفاعلية في المنظمات ،وهذا من خلال الحوافز المادية والمعنوية، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية ، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية أو المعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين سبب في تدهور مستوى الأداء الوظيفي ويمكن أن تأخذ المكافآت أسلوبين هما : المكافآت الفردية التي توجه للفرد والمكافآت الجماعية التي تهدف الى الرضا الجماعي .

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص ص 100، 99

<sup>2</sup> - لطرش آسيا و مزين آمينة، الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة، دراسة حالة بلدية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة البويرة ، 2011-2012، ص ص 46، 45.

<sup>4</sup> - نفسه، ص 47.

لذا يجب على الإدارة ان تسعى الى تحفيز العاملين لديها من خلال اشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية ويتم ذلك عن طريق النظرة المتكاملة إلى الفرد كموظف و إلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة ،والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الإبتكارية ، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية و ذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات في أدائه لعمله.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الاداء الوظيفي واثره على الرضا الوظيفي

لقد أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته و رغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل و معالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ، ومن ثم الرضا عن العمل، كما أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وهي<sup>2</sup>:

1. الرضا عن الأجر :وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد.

2. الرضا عن محتوى العمل: فمحتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل ،بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل.

3. الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير ،وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله ، وبالتالي ،ارتفعت كفاءته في العمل.

4. الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم ،كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن أعمالهم ، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم.

5. الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد لموظف في بيئة يرتاح لها ، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم ، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله ، وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

<sup>1</sup> - زهية ايضلاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص8 .

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،(غ.م)، جامعة الجزائر، 2005، ص 57.

6. الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف ، كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله والعكس صحيح.

تشير الدراسات في هذا السياق الى انه توجد علاقة بين الأداء والرضا حيث يرى هذا الرأي أن العلاقة بين الأداء الوظيفي و الرضا هم موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي إلى تغيير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر، فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية، تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف وصفات متعلقة بالوظيفة، وصفات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة ، وصفات متعلقة بالبيئة الخارجية ، فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، لكن لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة أدائه كما يزيد أحيانا أداء الموظف باستخدام الضغط من القيادة وبذلك أداءه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفض.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الرضا الوظيفي وضغوط العمل

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل بأنه الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل:<sup>2</sup>

وجد كل من ستيفي وجونز 1988 م، أن هناك علاقة ايجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لساندر، وفولكس ونوبلت 1955 ، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديرهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموما، والى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصا، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19% أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموما والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي.

وذكر ماريس وأرنيدت 1991 أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع، فان ذلك سيؤدي عدم الرضا الوظيفي، والى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية، وارتفاع سبب الغياب المتكرر، وترك العمل وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

<sup>1</sup> - نور الدين شنوبي، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> - إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002 ، ص78.

ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد 1992 ، أن تعرض الموظفين لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب.

وأكدوا أنه ليس من الضروري أن يتوافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب ايجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود، وتحسين الأداء فضلا عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم وغيرها، ولتقليل ضغوط العمل لا بد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية وأساليبهم القيادية في تفويض السلطات والمسؤوليات لمؤوسيتهم، وأكد العتيبي 2000 وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها، ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل يكون ناتجا عن بعض العوامل، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلا، ومع ذلك الشعور به سيقبل.

وكشف العتيبي عن دراسة قام بها هندركس 1985 توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وفي دراسة سابقة له أجراها عام 1997 تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية عن الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين، وعدالة تقييم الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إيمان جودة، مرجع سابق، ص 78.

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

في هذا المبحث نحاول التطرق إلى دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي حيث نتناول فيه دور الاتصال في المؤسسة وأهمية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي وأخيرا تأثير الاتصال المؤسسي على الرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: دور الاتصال المؤسسي 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.

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>.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2003، ص ص 124،125.

ويبرز دور الاتصال الداخلي في مدى التوافق بين طبيعة الاتصال والصفات التي تميز المنظمة، وكذلك من خلال اعتماد هذه الأخيرة عليه في مزاولة عملياتها الإدارية، بحيث يتمثل أهم دور في:<sup>1</sup>

تحقيق الانسجام والتنسيق وكذا التعامل مع عمال المنظمة فيما بينهم فحسب T.perrow فان المنظمات هي " :وحدات لمعالجة المعلومات"، ويمكننا 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 لإنجاز 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.

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

يلقى الاتصال اهتماما متزايدا من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً وصالحاً للعمل، فالاتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم كما يمثل الاتصال الداخلي عاملا من عوامل الرضا الوظيفي، 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 الاتصال 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:<sup>2</sup>

1. إن الاستقبال الجيد هو احد العناصر الفعالة والمحفزة للأفراد لتسهيل سرعة اندماجهم في محيط العمل

ولتحقيق ذلك يجب:

<sup>1</sup> - يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، ط02، دار المريخ السعودية 2000 ، ص ص 52-53.

<sup>2</sup> - داسي سعاد ضيف العايدي 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.

- أ- توظيف محتوى العمل
- ب- تسيير الأهداف العامة للمنظمة
- ت- مساعدته على التكيف بالاندماج في بيئته الجديدة
- ث- إخباره السياسات المطبقة في المؤسسة مثل: إبلاغه بالخدمات الاجتماعية والمزايا المقدمة للعاملين
2. يأخذ المسير بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية ويعمل على تميمتها كما يلي:
- أ- إظهار الاهتمام بهم والتأكد على أهم أساس نجاح منظماتهم.
- ب- الحفاظ على روح الجماعة وروح الاتصال بينهم.
- ت- تدعيم عنصر الثقة لدى العمال وإعطائهم حرية أكبر للتعبير عما بداخلهم حتى لا يصبحوا عرضة للانغلاق والانحراف وبالتالي زيادة مقدرهم الإنتاجية.
- ث- الاستماع إلى مشاكل العمال ومعالجتها لإيجاد الحلول المناسبة.
- ج- التقليل من التوترات والتراعات التي تحدث أثناء العمل.

### المطلب الثالث: تأثير الاتصال المؤسسي 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 وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية للمؤسسة.

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، وبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة ناجحة وبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة على مستوى أعلى.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> - عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع الجزائر، 2005، ص ص 166-167.

العامل يكتك 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 إنتاجاً وأكثر ميولا للعمل مع الجماعة وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

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 المساعد 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 المساعد كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، فالفرد عندما يشعر بأنه مرتبط بالمنظمة يخلق لديه شعور بالانتماء إليها نتيجة تفاعله معها ونتيجة اشتراكه ومساهمته في العملية الاتصالية وهذا ما سيشره بأنه عنصر فعال يساهم في تحقيق نجاح المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز خواجة، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> - نفسه، ص 168.

<sup>3</sup> - ماجد عطيه، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 10.

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. وفي ما يخص الاتصال الأفقي فإنه غالبا ما يتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتماثلة.

ويعتبر مصدر للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء نتيجة توقعهم في مستوى واحد ونظرا 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. إذا كان قصور أو نقصا من طرف المنظمة في الاتصال الداخلي فهذا يؤدي بالعمال إلى تجنب التغيير ومقاومتهم له وهذا راجع لعدم معرفتهم لأهداف وأبعاد هذا التغيير.<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 هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم والاستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية يحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم - ماسلو - للحاجات وبإمكانها تحقيق الرضا الوظيفي. 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 وانتياره، لأن أي تجاهل من جانب المنظمة لهذا النوع قد يؤدي إلى انخيار 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 هذا 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>2</sup>

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمن الهيثي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي، المبادئ العملية، المداخل والتجارب، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000، ص 439.

<sup>2</sup> - رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، المخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص131.

الفصل الرابع  
الاطار المنطبي

## الفصل الخامس : الإطار التطبيقي

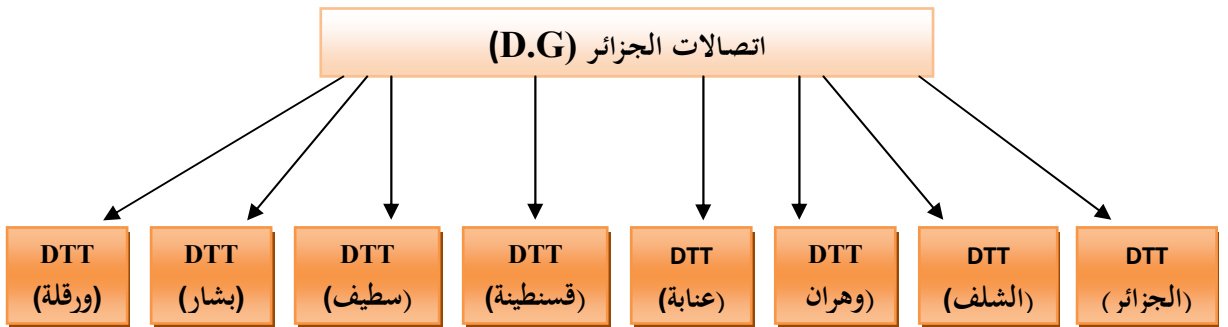
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات؛ والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة بـ: "اتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 50.000.000.000 دج بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية وهي:

- الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)



## -البطاقة التقنية:

المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130.

رقم السجل التجاري: رقم 02 ب 0018083.

التعريف الجبائي: 000216299033049.

البند الضريبي: 16293838021.

رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.

رقم الهاتف: 82.38.38 (21)(213).

الفاكس: 82.38.39 (21)(213).

موقع الإنترنت: - www.algeriatelecom.dz -

المطلب الثاني : إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر:

أ. على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على أحدث

التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد

ومضمون.

- البدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

ب. على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شركات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت (XDSL,Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

ج. على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

3- الاستثمارات الرئيسية: أهم استثمارات اتصالات الجزائر هي كالتالي:

3-1-إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع (سلسلة -IM MPLS- + شبكة مزودة بعدة خدمات+ مراقبة إجمالية)،وقد مؤل هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.

3-2-مشروع-Sea me We 4- (وصل-FO- الجزائر بأوروبا).

3-3-مشروع (WLL/CDMA-EDVO) الهاتف الثابت بدون خيط.

3-4-توسيع شبكة اتصالات الجزائر للانترنت.

3-5-توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

3-6-تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.

3-7-مشروع (Wifi – Wimax).

4-اتصالات الجزائر بالأرقام:

## 4-1- الهاتف الثابت:

أ- أجهزة المشتركين: 4.067.973.

ب- عدد المشتركين في الهاتف الثابت: 2.880.538.

ج- كثافة الهاتف الثابت بالجزائر بلغت: 8,31 % .

## 4-2- الشبكة التجارية:

أ- 146 وكالة تجارية.

ب- 113 قسم تجاري.

ج- 49.414 كشك متعدد الخدمات.

د- 4.425 هاتف عمومي.

## 4-3- شبكة التراسل:

أ- شبكة راديو ريفية، 103 شبكة تشمل أكثر من 1500 ناحية.

ب- 961 بلدية تم ربطها بالألياف الضوئية.

## 4-4- الأقمار الصناعية:

أ- 47 محطة إقليمية.

ب- 04 محطات وطنية.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر :

-الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08مديريات إقليمية و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

1-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

1-2- الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

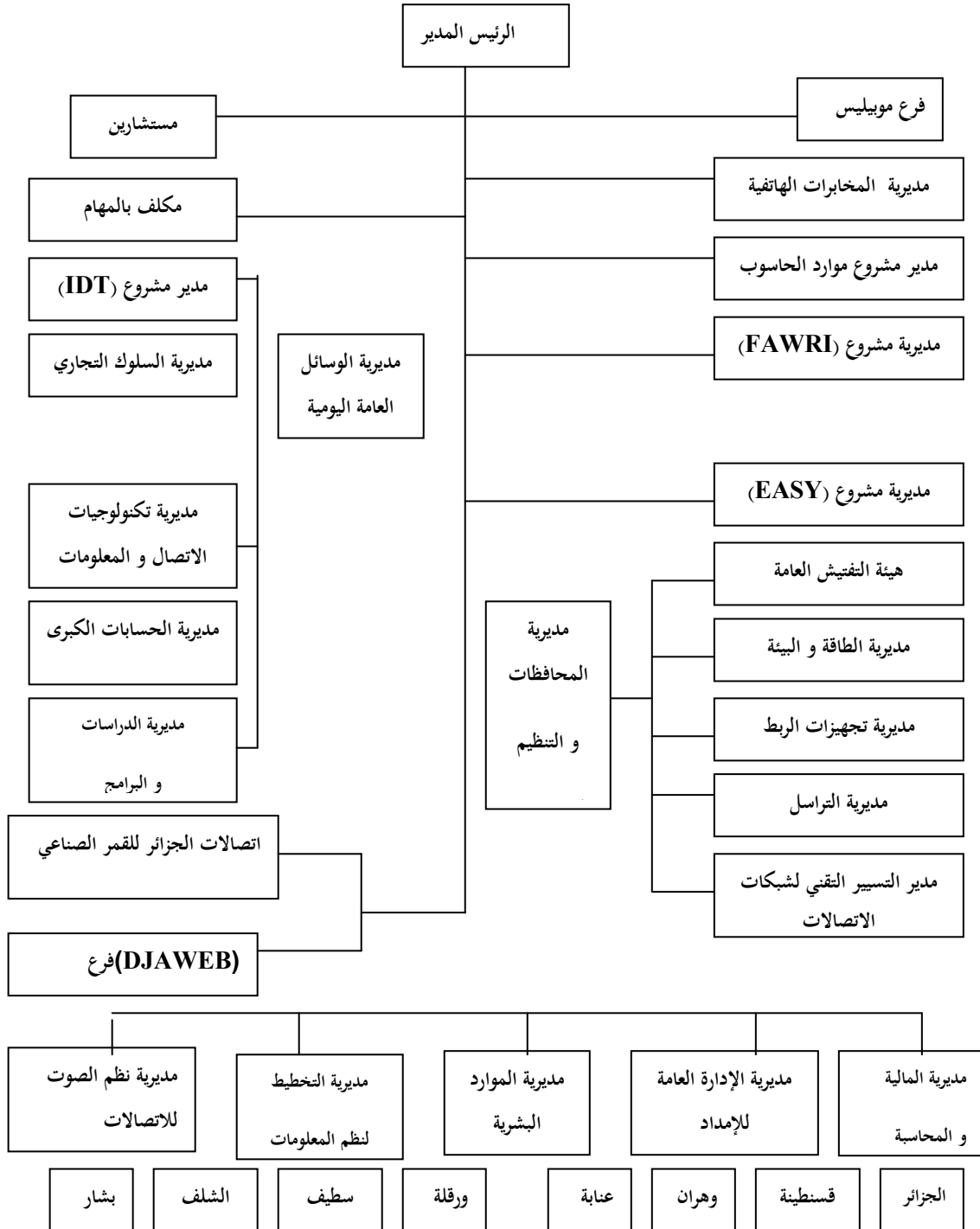
1-3- الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.

1-4- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للوحدة

العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الأغواط. فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكل التالي:

الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية للاتصالات ولاتية + 03 وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر )

المصدر : Algérie telecom, 07-05-2017, entreprise» organigramme- direction et planification des system d'information, [en ligne] www.algerietelecom.dz.

❖ نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر: في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي

بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة

للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر

على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات

أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو

كهرومغناطيسية كانت،.....الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال

الاتصالات.

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في

المناطق الريفية.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء □ للزيائن وذلك عن طريق ما يلي:

\*كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات

خاصة به؛ عنوانه،.....الخ. إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري

للأوراق).

\*السماح للزيائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

3-فيما يخص التحكم في انجاز المشاريع تهتم اتصالات الجزائر بتطوير حجمها الدولي والمشاركة بذلك في تنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، و ذلك بعرض توصيلات رقمية مؤجرة نحو 50 دولة عن طريق كابلات تحت البحر، و التوفر على قدرات معتبرة في الأشربة العابرة (34Kb/s~64 Kb/s)، وتوفير قاعدة خدمات تقنية مخصصة للمؤسسات.

وقد أعدت اتصالات الجزائر برنامجا لتطوير شبكة الاتصالات، المبلغ الإجمالي للاستثمارات الموافق عليها قدر ب: 203.976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2,5 مليار دولار أمريكي؛ هذه الاستثمارات تحرك كل محاور نشاطات اتصالات الجزائر، وهي وظائف الربط، التراسل، ملحقات متوسطة خاصة بالاتصالات (طاقة وتسيير الشبكة)، الاتصالات الفضائية، الإنترنت، وإمداد الاتصالات بنظم الإعلام والإدارة.

المبحث الثاني : مؤسسة اتصالات الجزائر- بولاية الأغواط

المطلب الأول : التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر- بولاية الأغواط :-

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم، ورأسمال عمومي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية.

شأنها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2004/03 مؤرخ في 05 آوت 2004 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد عن قطاع الاتصالات , إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر وأصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2004/03

الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع للشركة,

خلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003, وذلك باعتماد على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

المردودية ، الفعالية ، جودة الخدمة

وغرضها هو تحقيق مستوى عالي, قياسي, تقني, اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي, وهدفها تنمية سمعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.\*

### المطلب الثاني : نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطات المجمع حول: تمويل مصالح الاتصالات بما سمح بنقل السورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

تطور واستمرار وتسيير شبكة الاتصالات العامة والخاصة.

إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصال\*

\* مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين لاتصالات الجزائر بالأغواط ، بتاريخ 07-05-2017 ، على الساعة 9:00.

\* - رئيس مصلحة التكوين لاتصالات الجزائر بالأغواط ، تاريخ إجراء المقابلة: 07-05-2017 .



## المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج

## ❖ المحور الأول : البيانات الشخصية

## الجدول 1 : الجنس

النسبة %	التكرار	
85	17	ذكور
15	03	إناث
100	20	المجموع

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن فئة الذكور تحتل المرتبة الأولى يقدر عددهم بـ 17 بمعدل 85% من أفراد العينة و هي نسبة مرتفعة ذات دلالة تمثيلية أكبر بالموازاة مع عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن حوالي 3 و بنسبة 15% من مجموع مجتمع البحث .

## الجدول 2 : السن

النسبة %	التكرار	
10	02	أقل من 25
15	03	26 – 30
25	05	31 – 35
20	04	36 – 40
30	06	أكثر من 40
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الثاني المتعلق بالعمال أن أغلبية عمال اتصالات الجزائر تتراوح أعمارهم 40 سنة فما فوق ، و بين 31 و 35 سنة بحيث يبلغ عددهم 05 في كل فئة و بنسبة تقدر بـ 25 % و تليهم الفئة الثالثة أي الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36-40 سنة و نسبة تمثيلية تقدر بـ 20 % ثم تليهم الفئة الرابعة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 – 30 و نسبة تمثيلية تقدر بـ 15 %، ثم الفئة أقل من 20 نسبتها 10% ، فمعظم أفراد مجتمع البحث من فئة 40 سنة فما فوق و بالتالي هم من ذوي التكوين الجيد (الخبرة) .

### الجدول الثالث : المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	
-	-	أمي
-	-	ابتدائي
-	-	متوسط
40	08	ثانوي
60	12	جامعي
100	20	المجموع

نلاحظ أن أغلبية العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر هم جامعيين بنسبة 60 % من مجموع العاملين و تتراوح نسبة التعليم الثانوي للعمال بنسبة 40 % و لكن ما تم ملاحظته إنعدام مستوى المتوسط و الابتدائي أو الأيمن في صفوف العمال و هذا المؤشر الذي يؤدي بالمؤسسة للنهوض أما المؤشر الثاني فهو أن أغلبية العمال ذوي مستوى جامعي مما يساعد المؤسسة على الابتكار و التطوير و التغيير .

## الجدول 4 : المستوى المعيشي

النسبة %	التكرار	
-	-	ضعيف
55	11	متوسط
45	09	جيد
100	20	المجموع

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول الرابع الخاص بالمستوى المعيشي أن نسبة 55 % من العمال ذو مستوى معيشي متوسط أما نسبة 45 % ذوي مستوى معيشي جيد و بالتالي هذه النسبة ليست منخفضة عن الفئة الأولى و هذا يدل على أن العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر ينقسمون إلى طبقتين متوسطة و جيدة .

## الجدول 5 : الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	
35	07	أعزب
65	13	متزوج
100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الخامس أن نسبة 65 % من مجموع مجتمع البحث متزوجين ، بينما 35% منهم

فهم غير متزوجون و هذا يدل على أن دخل العمال لا يؤثر على الحالة العائلية.

## الجدول 6 : الخبرة في العمل

النسبة %	التكرار	
35 %	07	أقل من 5 سنوات
20 %	04	من 5 إلى 10 سنوات
15 %	03	من 10 إلى 15 سنة
10 %	02	من 15 إلى 20 سنة
20 %	04	أكثر من 20 سنة
100 %	20	المجموع

ما نستنتجه من خلال الجدول أن نسبة 35% من مجموع العمال ذات خبرة أقل من 5 سنوات و هذا يدل على أن أغلبية العمال ناقصي خبرة في الميدان و هناك 20 % من مجموع مجتمع البحث ذو خبرة تقدر بـ 5-10 سنوات في الميدان و أكثر من 20 سنة بالنسبة للفئة الثانية ، كما يوجد 15 % من إجمالي عمال ذو خبرة محدودة ما بين 10-15 ، أما المرتبة الأخيرة فكانت لأصحاب الخبرة المقدرة ما بين 15-20 سنة .

و بالتالي فإن أغلب عمال اتصالات الجزائر بالأغواط هم أصحاب خبرة تقل عن 5 سنوات و هذا يعد مؤشر سلبي .

## ❖ المحور الثاني : بيانات متعلقة بالاتصال داخل المؤسسة

الجدول 7 : هل هناك اتصال داخل المؤسسة ؟

النسبة %	التكرار	
90 %	18	نعم
10 %	02	لا
100 %	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابع أن 90 % من مجموع أفراد المجتمع البحث أجابوا بأن هناك اتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بينما 10 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بـ لا .

السؤال 8 : على اي اساس يتم الاتصال؟

النسبة %	التكرار	
10 %	02	شخصي
90 %	18	اداري
100 %	20	المجموع

ترى 10 % من مجموع أفراد البحث أن عملية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر تتم على اساس شخصي، وبينما ترى 90% من مجموع افراد البحث ان عملية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر تتم على اساس اداري.

الجدول 9 : ما هي الوسائل التي تعتمد عليها ادارة المؤسسة في الاتصال؟

النسبة %	التكرار	
35 %	07	شفهية
65 %	13	وسائل اخرى
100 %	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65 % من مجموع أفراد مجتمع البحث يعتبرون أن الوسائل المستخدمة في الاتصال عن طريق وسائل اخرى تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر ، أما نسبة 35 % من مجموع العاملين يعتبرون أن الوسائل المستخدمة هي وسائل شفوية.

الجدول 10 : هل الوسائل الموجهة داخل المؤسسة واضحة ؟

النسبة	التكرار	
75 %	15	نعم
25 %	05	لا
100 %	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 75 % من مجموع العينة اجابوا بنعم، وان 25% منهم اجابوا ب لا .

الجدول 10: هل انت راضي عن سياسة الاتصال داخل المؤسسة؟

النسبة	التكرار	
% 85	17	نعم
% 15	03	لا
% 100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 85% من مجموع العاملين اجابوا بنعم، لكن 15 % اجابوا ب لا.

الجدول رقم 11: هل الجو السائد في المؤسسة يساعدك على اداء عملك بكفاءة؟

النسبة	التكرار	
% 90	18	نعم
% 10	02	لا
% 100	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 90% من مجموع العاملين اجابوا بنعم، لكن 10 % اجابوا ب لا.

❖ المحور الثالث : بيانات متعلقة بالاتصال على مستوى هذا القسم .

الجدول 12 : هل الاتصال بينكم يتم في حدود العمل ؟

النسبة %	التكرار	
95%	19	نعم
05%	01	لا
100%	20	المجموع

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع البحث أجمعوا على أنه يوجد اتصال بين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث كان عدد الإجابات 19 والنسبة تقدر بـ95% وهذا يدل على أن المكلف بينما عامل واحد من عمال المؤسسة والذي يمثل 5% أنه لا يوجد اتصال بين العمال في مؤسسة الاتصالات الجزائرية.

الجدول 13: على اي اساس تكون العلاقة بين العمال داخل المؤسسة ؟

النسبة %	التكرار	
85%	17	اعمال مشتركة
15%	03	صداقة
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان 85% من العاملين تتم علاقات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق اعمال مشتركة ، اما 15% فيعتبرون ان علاقات العمل التي تتم عن طريق الصداقة.

الجدول 14 : هل يساعد الاتصال على حل المشاكل بينكم ؟

النسبة %	التكرار	
65 %	13	دائما
10 %	07	أحيانا
-	-	ابدا
100 %	20	المجموع

نستنتج من خلال الجدول التالي أن مجموعة العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر يشيرون على ان الاتصال يساعد في حل المشاكل داخل المؤسسة وكانت نسبة 65%، اما نسبة 10 % من مجموع العاملين اشاروا الى انه احيانا ما يساعد الاتصال في حل المشاكل في مؤسسة اتصالات الجزائر. في المقابل لم نجد اجابة ابدا.

الجدول 15 : ما هو تقييمك لاتصال المستخدم من طرف هذا القسم ؟

النسبة %	التكرار	
45 %	09	فعال دائما
40 %	08	احيانا
15 %	03	فاشل
100 %	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الاتي أن 45% من مجموعة العاملين كان تقييمهم لعملية الاتصال داخل القسم فعال دائما، اما 40% من العاملين اجابوا ب أحيانا، وفي المقابل نرى ان 15% اشاروا الى انه فاشل.

الجدول 16 : هل الاتصال يساعد على توسيع العلاقات بينكم خارج المؤسسة ؟

النسبة	التكرار	
75 %	15	نعم
25 %	05	لا
100 %	20	المجموع

من خلال الجدول نرى أن نسبة 75 % من مجموع أفراد العاملين بأن الاتصال يساعد على توسيع

العلاقات بين الافراد العاملين خارج مؤسسة اتصالات الجزائر، اما 25 % من العاملين اجابوا ب لا .

الجدول 17 : هل يساعد الاتصال على تكوين علاقة صداقة بين العمال؟

النسبة	التكرار	
80 %	16	نعم
20 %	04	لا
100 %	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 80% من مجموع العاملين ان الاتصال يساعد على تكوين علاقة صداقة بين

العمال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، اما 20% من مجموع العاملين اجابوا ب لا .

الجدول 18 : هل ترى ان الاتصال له دور في رفع روح الجماعة والتعاون بين العاملين؟

النسبة	التكرار	
85 %	17	نعم
15 %	03	لا
100 %	20	المجموع

من خلال الجدول ان 85 % من مجموع العاملين اجابوا بنعم وان للاتصال دور في رفع روح الجماعة

والتعاون بينهم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وفي المقابل ان 15 % اجابوا ب لا .

الجدول 19 : هل ترى ان الاتصال يعد الوسيلة الوحيدة وضرورة حتمية لتحقيق الرضا الوظيفي ؟

النسبة	التكرار	
60 %	12	نعم
40 %	08	لا
100 %	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الاتي أن 60 % من مجموع العاملين يرون ان الاتصال يعد الوسيلة الوحيدة

وضرورة حتمية لتحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وان 40% من مجموع العاملين اجابوا ب لا .

Handwritten Arabic calligraphy, likely a signature or a stylized word, rendered in black ink on a white background. The script is highly stylized and fluid, characteristic of modern Arabic calligraphy. The main body of the text is oriented vertically, with a long, sweeping stroke extending upwards and to the right. A smaller, more compact stroke is positioned below and to the left of the main body. The overall composition is dynamic and expressive.

يعتبر الاتصال عملية حيوية في المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، 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 الرضا الوظيفي وكفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة او المؤسسة او هيئة ما.

قد كان الهدف الأساسي لهذا البحث هو تحليل دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي ، تسعى جل هاته المؤسسات للاهتمام بالرضا الوظيفي باعتباره من أولويات أهداف المؤسسة لما له من آثار إيجابية على نجاح وتميز المؤسسة وعنصرها البشري ويؤدي ذلك المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبرات للمؤسسة من التسرب أو الضياع زائد كسب رضا وولاء وانتماء العميل للخدمات المقدمة، لذلك نجد أنه أحدث تطوراً.. بل تحولاً ملحوظاً في نظم الإدارة الحديثة والمعاصرة حيث توزع اهتمامها بين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بما مع الاهتمام من خلال العملية الاتصالية لهاته المؤسسة و كسب رضا العميل، وأكدت التجربة العملية والدراسات أنه لا سبيل للوصول إلى رضا العميل إلا بكسب رضا العامل

من خلال اجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لقياس مدى دور الاتصال المؤسسي في تحقيق الرضا الوظيفي.

### نتائج الدراسة:

- الاتصال المؤسسي هو عملية لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء داخل المؤسسة.
- الاتصال المؤسسي عملية لحل المشاكل والخلافات وتحقيق التفاهم بين الأفراد داخل وخارج المؤسسة.
- إن تطور النشاط الإنساني أدى إلى إبداع التقنيات والتكنولوجيا الجديدة للاتصال تلبية للحاجات المتزايدة وخاصة مع ارتفاع عدد المؤسسات والهيئات على جميع الاصعدة وهو عبارة عن عملية تتم بين العاملين والادارة وهذا ما يتبين صحة الفرضية الاولى
- يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- يعد الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وخاصة مع دور الجلي والجوهري الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في ذلك.

- انتهاج المؤسسة لوسائل اتصال معينة وفعالة تساهم في رفع مستوى الرضا لدى العاملين في المؤسسة

### وهذا ما يتبين في الفرضية الثانية

- الاتصال المؤسسي يعمل على زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد العامل بالمؤسسة.

- الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والاتصال المؤسسي في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الاتصال أدى ذلك إلى ارتفاع نسبة الرضا لدى العاملين وهذا ما يتبين من خلال الفرضة الثالثة.

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية:
- 1. جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004 .
- 2. حسن عماد مكاي و ليلي حسين السيد ، الاتصال و نظرياته المعاصرة ، دار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2004.
- 3. خالد عبد الرحمن الهيثي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي، المبادئ العمليات، المداخل والتجارب، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2000.
- 4. رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، المخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 5. رشيد واضح ، علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية ، دار هومة للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2003
- 6. زاوية حسن ، السلوك و التنظيم المعاصر ، الدار الجامعية ، مصر، 2004.
- 7. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 8. سامي بن عبد الله الباحثين ، الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 14، العدد2، جامعة الكويت ، الكويت ، 2007
- 9. صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981 .
- 10. طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007 .
- 11. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
- 12. عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في ق 21 ، دار وائل للنشر، عمان، 2008 .
- 13. عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار غريب للنشر والتوزيع الجزائر، 2005.
- 14. عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992

15. فضيل دليو ، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003
16. فضيل دليو ، الاتصال : مفاهيمه ، نظرياته ، وسائله ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2003
17. ماجد عطيه، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003 .
18. محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعلية، 2005.
19. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، مصر ، 2007،
20. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004.
21. محمد سلامنة غباري ، الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، 1990
22. محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير ، ط1 ، عالم الكتاب ، القاهرة ،
23. محمد منير حجاب ، المعجم الاعلامي ، ط1، الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001،
24. مراد كامل خورشيد ، الاتصال الجماهيري و الإعلام : التطور ، الخصائص ، النظريات ، ط1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان - الأردن ، 2011
25. منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،
26. منصور فهي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984 .
27. مؤيد سعيد، السالم إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء النشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
28. ناصر داداي عدون, اقتصاد المؤسسة, دار المحمدية العامة, 1998
29. ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2003.
30. يس عامر،الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط02، دار المريخ السعودية 2000 .

• المراجع باللغة الفرنسية :

1. Marie hélène westphalen : le dictionnaire de la communication , triangle édition, paris,1992.

• المذكرات و الرسائل :

1. إيمان جودة، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، جامعة دمشق، سوريا، 2002.
2. داسي سعاد ضيف العايدي أمينة، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، دراسة حالة الجزائرية للمياه، وحدة البويرة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، جامعة البويرة، 2013-2014.
3. زهية ايصولاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007 .
4. زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر 2000 .
5. قبيش ميلود ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، سنة 2010-2011
6. لطرش آسيا ، مزين أمينة ، الحوافز و تأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة ، دراسة حالة بلدية البويرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة البويرة ، 2011-2012
7. مهدية هامل ، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2009
8. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ، شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،(غ.م)، جامعة الجزائر، 2005.

• المواقع الالكترونية :

1. [www.algeriételecom.dz](http://www.algeriételecom.dz)

السلامة



جامعة عمار تليجي الأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم : الإعلام والاتصال



السنة والتخصص : الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول :

## دور الاتصال المؤسساتي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية على عينة من الجمهور الداخلي لعمال اتصالات الجزائر بالأغواط

بين أيديكم استمارة استبيان عندور الاتصال المؤسساتي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، و التي تستخدم كاحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، نرجوا منكم الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية و تعهد بالمحافظة على سرية المعلومات و عدم استعمالها إلا لأغراض البحث العلمي .  
شكرا جزيلاً على تعاونك.

تحت إشراف الأستاذ:

- طريف عطاء الله

من إعداد الطلبة:

- محمد راجحي

- فتحي زية

ملاحظة 1: بيانات هذه الاستمارة سرية والغرض منها علمي بحت

ملاحظة 2: ضع علامة (X) في مكان الإجابة المناسبة.

2017/2016

الملحق الأول :

المحور الأول : بيانات شخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة :

من 26-30 سنة:

من 31-35 سنة :

من 36-40 سنة :

من 40 سنة فما فوق:

3 - المستوى التعليمي:

أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4 - المستوى المعيشي :

ضعيف  متوسط  جيد

5- الحالة العائلية :

أعزب  متزوج

6 - الخبرة في العمل :

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-15 سنة  من 15-20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : بيانات متعلقة بالاتصال داخل المؤسسة.

6 - هل هناك اتصال داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

7- على أي أساس يتم الاتصال بينكم؟

شخصي  إداري

8 - ما هي الوسائل التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في الاتصال ؟

شفهية  وسائل أخرى

9- هل الوسائل الموجهة داخل المؤسسة واضحة ؟

نعم  لا

إذا كانت الاجابة (لا) الى ماذا يرجع السبب:

10- هل أنت راضي عن سياسة الاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

11- هل الجو السائد في المؤسسة يساعدك على عملك بكفاءة ؟

نعم  لا

إذا كان الجواب (لا) فماهي الأسباب

12- ما هي طبيعة المشاكل الاتصالية داخل المؤسسة

المحور الثالث: الاتصال و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي .

13 - هل الاتصال بينكم يتم في حدود العمل ؟

نعم  لا

14- على أي أساس تكون العلاقة بين العمال داخل المؤسسة ؟

أعمال مشتركة  الصداقة

أخرى تذكر:

15- ما هي علاقتك بزملائك الموظفين ؟

ممتازة  جيدة  سيئة

16- هل يساعد الاتصال على حل المشاكل بينكم؟

دائما  أحيانا  أبدا

17- ما هو تقييمك للاتصال المستخدم من طرف هذا القسم ؟

فعال دائما  أحيانا  فاشل

18- هل الاتصال يساعد على توسيع العلاقات بينكم خارج المؤسسة ؟

نعم  لا

19- هل يساعد الاتصال على تكوين علاقات صداقة بين العمال ؟

نعم  لا

20- هل ترى أن الاتصال له دور في رفع روح الجماعة و التعاون بين العاملين ؟

نعم  لا

21- هل ترى أن الاتصال يعد الوسيلة الوحيدة و ضرورة حتمية لتحقيق الرضا الوظيفي ؟

نعم  لا

إذا كان الجواب (لا) فماهي الوسيلة البديلة ؟

.....

.....

.....