



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار طليجي _ الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير الموسومة بعنوان :

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط

إشراف:

رخور يوسف

إعداد الطالبين:

❖ العباسي ياسين

❖ تريج عبد القادر

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

أستاذ التعليم العالي
أستاذ محاضر أ
أستاذ محاضر أ

أ.د. قرية معمر
د. رخور يوسف
أ. حويو فضيلة

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الى الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من بها أعلو وعليها أرتكز الى القلب
المعطاء الى "أمي العزيزة"
الى من سعى ولم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن
أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

الى " ابي العزيز "

الى كل افراد العائلة الكريمة صغيرا وكبيرا

الى كل اصدقائي وأحبائي

الى كل من نسيهم قلبي

وتذكرهم قلبي

اليكم كلكم

اهدي ثمر جهدي هذا

ياسين

إهداء

ان قاطرة بحثي قد مرت بالعديد من العوائق والصعوبات، وعلى الرغم من هذا فإني حاولت أن أتخطى كل هذه العقبات والصعوبات بثبات شديد بفضل الله سبحانه وتعالى .

الى من شجعني على المثابرة طوال عمري ،والى الرجل الأبرز في حياتي
الى "والدي العزيز "

الى من بها أعلو وعليها ارتكز الى القلب المعطاء

الى "والدتي الحبيبة"

الى من بذلو جهدا في مساعدتي وكانو خير سند أخي وأخواتي

الى اسرتي واصدقائي وزملائي

الى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية

اهدي ثمرة جهدي هذا

عبد القادر

شكرٌ و عرفانٌ



انطلاقاً

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

نشكر الله عز وجل بتوفيق منه وبضل منه تمكنا من إنجاز هذه المذكرة
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذ الفاضل "رخرور يوسف " على كل
التوجيهات والملاحظات والانتقادات لتوجيهنا وكذلك على صبره طيلة إشرافه على
هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة الذين أسروا إلينا النصح وبسطوا لنا يد العون
وبذلوا كبير الجهد تفضلاً منهم وكرماً لإنجاز هذا العمل

عبد القادر ياسين



الفهرس:

.....	الاهداءات :
.....	الشكر والعرفان :
.....	فهرس المحتويات :
.....	قائمة الجداول :
.....	قائمة الأشكال :
الصفحة	المحتوى
أ - ب	مقدمة:
	الإطار المنهجي
02	1- إشكالية الدراسة
03	2- تساؤلات الدراسة
03	3- فرضيات الدراسة
04	4- أسباب اختيار الموضوع
04	5- أهمية الدراسة
04	6- أهداف الدراسة
05	7- تحديد مفاهيم الدراسة
06	8- الدراسات السابقة
10	9- متغيرات الدراسة
	الفصل الأول: الاتصال الداخلي
12	تمهيد
13	- المبحث الأول: العملية الاتصالية أنواعها وعناصرها
13	- المطلب الأول: مفهوم الاتصال
16	- المطلب الثاني: أنواع الاتصال
17	- المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية
20	- المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي
20	- المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
21	- المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
21	- المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي
24	- المبحث الثالث: أساليب وأنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته
24	- المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي

28	- المطلب الثاني: أساليب الاتصال الداخلي ووسائله
36	- المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
42	تمهيد
43	- المبحث الأول: مدخل لدراسة الرضا الوظيفي
43	- المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
46	- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
47	- المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي
49	- المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي
54	- المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ونتائجه ومظاهر غيابه
54	- المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
57	- المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي
59	- المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي
62	- المبحث الثالث: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
62	- المطلب الأول: لعوامل المرتبطة بذات الفرد (عوامل داخلية)
65	- المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل
68	- المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل
73	- المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بظروف العمل
76	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط
78	تمهيد
79	- المبحث الأول: تقديم عام للمدرسة
79	- المطلب الأول: تعريف المدرسة العليا للأساتذة
80	- المطلب الثاني: تعريف الهيكل التنظيمي وتحليله
85	- المطلب الثالث: مهام المدرسة العليا للأساتذة
86	- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
86	- المطلب الأول: تخطيط الاستبيان
87	- المطلب الثاني: تنفيذ الاستبيان
87	• الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
87	• الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات الأولية

88	- المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
88	• الفرع الأول: اختبار ثبات أداة الدراسة
89	• الفرع الثاني: إجراءات تطبيق أداة الدراسة
89	• الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
90	- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
90	- المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
96	- المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان
106	- المطلب الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات
109	خلاصة الفصل
111	خاتمة
114	قائمة المصادر والمراجع
118	الملاحق

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	سلم ليكارت الخماسي	88
02	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	90
03	تركيبة عينة الدراسة حسب السن	91
04	تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	92
05	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	93
06	تركيبة عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	94
07	تركيبة عينة الدراسة حسب اللغة الأكثر استعمالاً	95
08	اتجاه العام لآراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة	96
09	جدول نسب إجابات الأفراد لمحور عناصر الاتصال	97
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لمحور عناصر الاتصال	98
11	جدول نسب إجابات الأفراد لمحور وسائل الاتصال المستعملة	99
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لمحور وسائل الاتصال المستعملة	100
13	جدول نسب إجابات الأفراد لمحور أسلوب الاتصال	101
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لمحور أسلوب الاتصال	102
15	جدول نسب إجابات الأفراد لمحور الرضا الوظيفي	103
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لمحور الرضا الوظيفي	104
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاهات الأفراد في جميع المحاور	105
18	يمثل الانحدار المتعدد وقيمة الاحتمال sig	106

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
27	الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية	01
52	- قياس الاتجاهات - ليكرت	02
55	نظرية مجموعة العوامل	03
69	خطوات الاتصال	04
82	الهيكل التنظيمي في المدرسة العليا للأساتذة	05
90	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	06
91	تركيبية عينة الدراسة حسب السن	07
92	تركيبية عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	08
93	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	09
94	تركيبية عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	10
95	تركيبية عينة الدراسة حسب اللغة الأكثر استعمالا	11

مقدمة



مقدمة

إن التطور التكنولوجي والفرص الهائلة للمعلومات أطلق اسما جديدا على المجتمع الا وهو مجتمع المعلومة، الذي يقوم على جملة من البنى التحتية الأساسية التي تميزه عن المجتمعات التقليدية ، فتختلف هذه البنى والركائز باختلاف نشاطات الإنسان وحاجياته التي تفرض تجسيدها على أرض الواقع، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية إحدى أهم مكونات هذا المجتمعات التي تطورت بدورها وتغيرت بالتوازي مع الأحداث والتطورات الراهنة التي شهدها هذا العصر .

كما فتح التطور التكنولوجي افاقا جديدة لموضوع الاتصال الذي هو مهم في كافة المجتمعات التي يعتبر وجود الاتصال بها أكثر من ضرورة، ففوة أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها في أكبر قدر من المعطيات والبيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة الغير ناجحة، لا يقاس بحجمها وبمواردها وإمكانياتها المادية، بل أصبح يقاس بمدى وضوح معالم الاتصال الداخلي فيها وكذا فعاليته في توظيف آليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع وحل أمثل للمشاكل. وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق استراتيجية اتصالية فعالة، تجند لها قوى بشرية مادية تعمل على توحيد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

والمؤسسات كافة وخاصة مؤسسة المدرسة العليا للأساتذة التي تعمل على تحسين الاتصال الداخلي بها من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة ومواصلة العمل في منهاج واضح و من اجل الوصول الى اعلى الدرجات من تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها والذي يعتبر الحجر الأساس في زيادة فاعلية العمل والوصول الى الاهداف فالرضا الوظيفي للعامل يجعله يزاول مهامه بتقاني وحب وإخلاص ومن هنا جاءت دراستنا بعنوان دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

حيث قسمنا دراستنا هذه إلى إطار منهجي وإطار نظري وآخر تطبيقي:

تتاولنا في الإطار المنهجي أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة مشكلة الدراسة وفرضياتها، أهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد مفاهيم الدراسة كما عالجنا ضمن هذا الجانب مجموعة من الدراسات السابقة.

أما الإطار النظري للدراسة فقد ضم فصلين حيث جاء الأول بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة والذي احتوى بدوره على ماهية الاتصال الداخلي، أهمية الاتصال الداخلي، أنواعه ووظائفه، المضامين الاتصال

الداخلي، شبكات الاتصال الداخلي، تقنياته ومهاراته العملية الاتصالية داخل المؤسسة، أهداف الاتصال في المؤسسة، استراتيجيات الاتصال في المؤسسة وأخيرا معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.

وجاء الفصل الثاني من الإطار النظري بعنوان، الرضا الوظيفي وتم التطرق فيه الى مفهوم الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وانتمائه وتفاعله مع جماعة العمل وبيئة العمل الداخلية والخارجية.

وجاء الفصل التطبيقي لدراسة حالة مؤسسة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط بتحليل نتائج العينة عن طريق تقنية spss للوصول الى نتائج من شأنها ان تساعد المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي.

الإطار المنهجي



1- إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد، وإن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات في ما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون مضمون الاتصال.

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط بغرض القيام بمهام محددة تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف للظهور بصورة جيدة لجمهورها الخارجي ولتحقيق ذلك لابد من توفير محيطا داخليا مبني على الاتصال.

والاتصال يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن سيرورة و انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبقدر ما كانت الاتصال في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية وهذا ما يسمى الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها، وهذا ما يجعل التفاهم والتفاعل الدائم بين الإدارة والعمال ويساعد على تبادل المعلومات وانسيابها بشكل جيد وبسيط من شأنه ان يطور من عمل المؤسسة والوصول بها الى تحقيق الأهداف وبالتالي تحسين الأداء والرضى الوظيفي داخل المؤسسة.

ومؤسسة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط من يبين المؤسسات التي تسعى الى الوصول الى الرضى الوظيفي واتقان عملها لعملهم اليومي وفي دراستنا هذه سنسعى الى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي بمؤسسة المدرسة العليا الاساتذة بالأغواط ولدراسة هذا الموضوع لابد من طرح الإشكالية التالية:

ما دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي لدى عمال المدرسة العليا للأساتذة

بالأغواط؟

2- تساؤلات الدراسة

- للإجابة عن السؤال العام للدراسة لابد من طرح عدة تساؤلات فرعية:
- ما أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؟
 - فيما تتمثل وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط؟
 - ما دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

3- فرضيات الدراسة

أ- الفرضية العامة:

نرى ان للاتصال الداخلي دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي داخل مؤسسة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط

ب- الفرضيات الفرعية

- 1- تستخدم المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط تستخدم الاتصال الداخلي بصفة دائمة.
- 2- للاتصال الداخلي اهمية بالغة في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.
- 3- للاتصال الداخلي دورا هاما في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.
- 4- يواجه الاتصال الداخلي العديد من الضغوطات والمعوقات في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

4- أسباب اختيار الموضوع

4.1 الأسباب الذاتية:

- إثراء رصيدنا حول موضوع الاتصال الداخلي ودوره في المؤسسة.
- رغبتنا في إجراء هذا النوع من الدراسات المتعلقة بالاتصالات وإجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال نوعية الاتصال السائد ودوره في تحسين الأداء وتحقيق الرضى الوظيفي.
- أهمية الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

4.2 الأسباب الموضوعية:

- إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- معرفة أهمية الاتصال الداخلي في إدارة المؤسسة الجزائرية.
- توفير المؤسسات الجزائرية بضرورة الاتصال الداخلي لنجاحها وتطوير أداء عمالها.

5- أهمية الدراسة:

لقد تطورت عملية الاتصال في المؤسسة وأصبح ينظر إليها كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطاتها من الإعداد للخطط والاستراتيجيات إلى التنفيذ والمراقبة الجيدة، كما صارت من بين مميزات ومكونات المؤسسة الحديثة؛ إذ تعتبر هذه العملية وسيلة فعالة لخلق الانسجام والتنسيق بين أقسامها المختلفة، ولهذا فموضوع دراستنا دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي، يكتسي أهمية بالغة في نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها، لما يقدمه من حلول لمشاكل العملية الاتصالية وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق الفعالية الاتصالية، وعليه يمكن القول أنه وسيلة أساسية تستخدمها المؤسسة أو المنظمة.

6- أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا الى مجموعة من الأهداف لتحقيقها، فالباحث مطالب برسم الخطوط العريضة لدراسته بغية تحقيق أهداف بحثه، ونهدف من خلال دراستنا الى:

- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.
- التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.
- معرفة الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة ودورها في التفاعل بين الإدارة والعمال.
- محاولة معرفة المعوقات وتشخيص العراقيل التي يواجهها الاتصال الداخلي في المؤسسة وإيجاد الحلول

المناسبة.

7- تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر عملية تحديد المفاهيم بمثابة الخلفية التي ينطلق منها الباحث لتحديد مسار بحثه وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم التي ينطوي عليها موضوع البحث وفي دراستنا أهم المفاهيم هي الواقع، الاتصال الداخلي، المؤسسة.

1- الدور:

أ- لغة: دار الشيء يدور دورا ودوراناً، واستدار وأدبرته وأنا ودورته، وأداره غيره ودور به ودبرت به، وأدبرت استدبرت، ودأوره مداورة ودواراً، دار معه¹

ب- اصطلاحاً: هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معي.²

كما يعرف أنه عنصر في التفاعل الاجتماعي وهو يشير إلى نمط الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل الاجتماعي.³

2- الاتصال الداخلي :

أ- مفهوم الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وشملت جوانب متعددة حيث: عرفه أحمد لدوب على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقتها بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصيته ومهمته فيها والعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها⁴

وعرفته منال طلعت محمود على أنه: الاتصال الداخلي هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها.⁵

أما فضيل دليو فيرى أن الاتصال الداخلي هو: النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات.¹

¹ - أبو الفضل جمال الذي محمد بن مكرم: لسا العرب للابن المنظور، دار صادر، 2005، ص 205.

² - عصمت عدلي: علم الاجتماع المدني، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص15.

³ - عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، دط، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق المصرية، الإسكندرية، ص 245

⁴ - مصطفى وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان. ص82

⁵ - منال حلمت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص22.

ب- التعريف الإجرائي:

الاتصال الداخلي هو عملية حيوية داخل المنظمة، يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات، والمعلومات والتقارير، والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الإدارة، من أجل ضمان حسن سير أعمال المؤسسة، كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعددة تسمح لكل فرد في هذا التنظيم بالبروز.

3- الرضا الوظيفي:

أ- مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا عن العمل يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والارتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى².

يرى سترونج³: "هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة"³

عرفه "هوبوك" عام 1935 بأنه عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد⁴

ب-التعريف الإجرائي: يعتبر الرضا الموظف عن الأعمال محصلة لعدد من الخبرات التي يفضلها الموظف والتي لا يفضلها التي ترتبط بالعمل، ومن تقديره للعمل وإدارته ومن ثم مدى نجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة.

8- الدراسات السابقة

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية بالغة، فهي تؤدي كثيرا من المهام للباحث أثناء تنفيذه لهذه العملية وللقارئ عند قراءتها، لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات، وتتمثل أول هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من أن هذه الدراسات السابقة لم يتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من

¹ - فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية، الجزائر 1998 ، ص17.

² - أحمد صقرعاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1985، ص 53 .

³ - حريم حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات -، دار زهران للنشر، عمان 1997، ص 105.

⁴ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 195 .

نفس المضمون والمنهج. فالقصور في المنهج قد يؤدي إلى نتائج غير صادقة والقصور في المضمون يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل، ويؤدي هذا بالتالي إلى البرهنة على أهمية المقترح وجدوى تنفيذه.

01- الدراسة الأولى: دراسة قادري محمد بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر 2010/2009

تهدف الدراسة الى فعالية الاتصال الداخلي في أغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا تحت تساؤل رئيسي مفاده "هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟" وتفرعه عنه عدة تساؤلات فرعية وهي:

- 1- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة؟
- 2- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالية وما هي أهميتها؟
- 3- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟

وللوصول الى نتائج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب المتركزة على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية متحصلا على النتائج التالية:

- عدم وجود خلية للاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الأفراد والإدارة.
- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التطورات الحاصلة.
- الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات.

02- الدراسة الثانية: للطالبيين العرباوي عبد القادر مداحي حمزة، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018/2017.

تهدف الدراسة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية سوناطراك ومدى التزام المؤسسة الجزائرية بأساسيات الاتصال الداخلي والمتمثلة في التعرف على مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في تطوير

اتجاهات العاملين وتحسين الأداء، محاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة وإيجاد الحلول لها.

ولهذا طرح الباحث الاشكالية التالية: كيف هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية "سوناطراك"؟ وتطلبت الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت فيما يلي:

- ما هي طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة سوناطراك مركب GL1/Z بطيوة؟
- ما هي أهمية الاتصال الداخلي وتأثيراته على تسيير المؤسسة سوناطراك مركب GL1/Z بطيوة؟
- ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة سوناطراك مركب GL1/Z بطيوة؟

لقد اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري وأكثر من ذلك طبيعة المادة العلمية المتعامل معها بالاستعانة بالمنهج الوصفي الذي اعتبر أكثر ملائمة وخاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم التي يتطلب مثل هذه المناهج بكل تأكيد إضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة .

وبعد جمع المعلومات الميدانية وتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية: أن للاتصال الداخلي أهمية واضحة داخل مؤسسة سوناطراك حيث انه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات داخلها وهذا من خلال الدور الذي يلعبه وتشغيل المهام المتبادلة داخلها، لكن هذا الدور وجدنا انه قد يتخلله نوع من الصعوبات في تطبيقاته على أرض الواقع بشكل واضح.

03- الدراسة الثالثة: دراسة (يوسف، محمد، 2010) وهي بعنوان:

التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ولمعرفة مدى رضى العاملين في هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية، ومن أهدافها كذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت ذلك القطاع. منهجية الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبيان. نتائج الدراسة: وجدت الدراسة أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن العمل.

04- الدراسة الرابعة: قام بها الطالب " حبيب سميح خوام من الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية شبكة الجزيرة الفضائية" وهي أطروحة تحضيرية لإدارة الأعمال.

- فروض الدراسة: الفرضية الرئيسية: توجد فروقات ذات دالة إحصائية في ارتفاع درجة أداء الموظفين تعزى إلى زيادة معدل الرضا الوظيفي

الفرضيات الفرعية :

- توجد فروقات ذات دالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى قبول الموظف النفسي عن وظيفته (مدى شعور بالنجاح، وأهمية وظيفته) توجد ج فروقات ذات دالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى بيئة العمل الداخلية مكان العمل والعلاقة بين الموظفين والعائلة بين الموظفين ومروؤوسيهـم.

- توجد فروقات ذات دالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى رضاه عن الأجر والحوافز والترقيات اهداف الدراسة.

قد شمل مجتمع البحث عينة عشوائية مكونة من 344 عامل من المجتمع الأصلي (3444 عامل إعلاميين ومذيعين وصحفيين ومدراء ومشرفين... الخ وهم عمال القناة داخل دولة قطر فقط) وقد استعان الباحث باستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات وتوصل إلى نتائج التالية: وسوف نلخص نتائج التي توصل لها الباحث في النقاط التالية:

- هناك شعور واضح لدى الموظفين في الشبكة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم.
- هناك موظفين في الشبكة أصحاب خبرات كثيرة مع الرغم أن العمل داخل لجزيرة التي هي صرح إعلامي عالمي يزيد خبرات الموظف في كثير من المجالات.
- هناك إدراك لدى الموظفين بأن طبيعة الوظيفة في الشبكة الجزيرة تحقق لهم صورة اجتماعية جيدة .
- أن للعامل النفسي دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي، حيث أننا قمنا ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائها في العمل وتبين أن معظمهم له رأي واحد في ذلك.
- هناك شعور بعدم الرضا تجاه سياسة الترقية المتبعة لدى المؤسسة.

05- الدراسة الخامسة:

(Arat , T & A ،Erbasi ،2012) بعنوان: أثر الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي: اختبار على مباني سلسلة الغذاء في تركيا -الغرض من هذه الدراسة هو تقرير أثر الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي، التي تستعمل في شركات سلسلة الغذاء، والإشارة إلى اختلافات اتجاهات العاملين المتعلقة بالرضا الوظيفي والحوافز على بعض المتغيرات الديموغرافية.

منهجية البحث: المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان.

النتائج: هناك علاقة بين الحوافز المالية وغير المالية والرضا الوظيفي للموظفين.

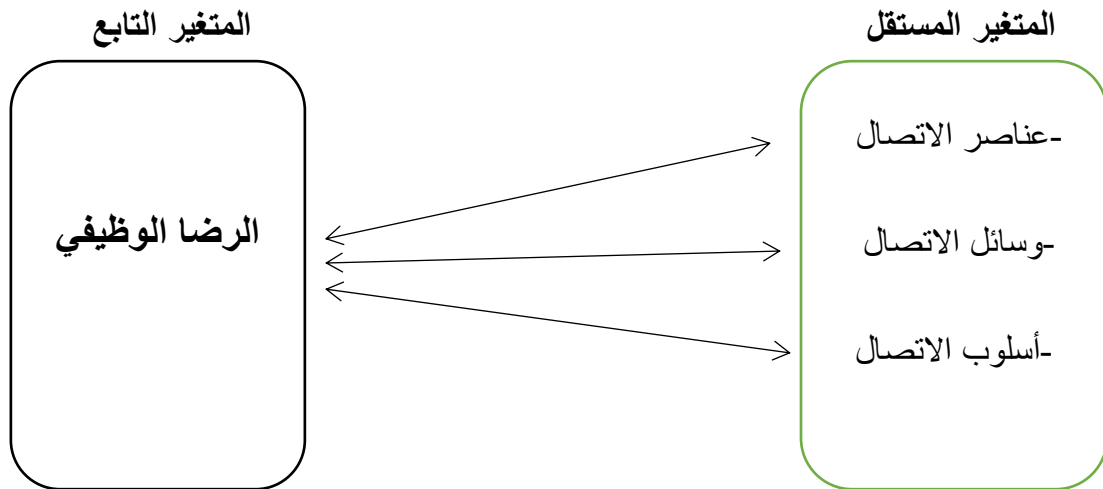
كما أن الاتجاهات حول الحوافز المالية كانت أقوى تأثير على الرضا الوظيفي من الاتجاهات حول الحوافز غير المالية.

9- متغيرات الدراسة :

تتمثل متغيرات دراستنا في المتغيرين الأساسيين الأول مستقل والثاني تابع كالتالي :

المتغير المستقل: وهو الاتصال الداخلي

المتغير التابع: وهو الرضا الوظيفي



الفصل الأول



الاتصال الداخلي

تمهيد:

لقد كان الاتصال وسيظل هو النشاط الأهم في حياة الإنسان، من خلاله يتفاعل مع الآخرين ويعبر عن أفكاره وحاجاته ومشاعره وبه يعبر عن ثقافته، حريته، فكره، فلولا الاتصالات الشخصية لما تنقلت المعلومات بين الافراد ، لذى وجب الاهتمام بالاتصال وتطوير وسائله، في كل المجالات ومن هذا تعدد اساليبه فارتبط الاتصال بجميع المجالات منها الاتصال الخارجي والثقافي والاسري والداخلي وهذا الأخير يعتبر من اهم أنواع الاتصال اذا يكون داخل المؤسسة او المنظمة او الاسرة او داخل أي منظومة لذا سنتعرف من خلال هذا الفصل على الاتصال الداخلي مفهومه وانواعه أهميته ووظائفه.

المبحث الأول: العملية الاتصالية أنواعه وعناصرها

المطلب الأول: مفهوم الاتصال:

أ- مفهوم الاتصال

الاتصال عملية حيوية وديناميكية في حياة الإنسان، فهو ضروري كالماء والهواء، لا نستطيع الاستغناء عنه، بفضلله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متقدم ومتطور يحمل في طياته حضارات وثقافات وعلوم تنمو بدون توقف فليس له بداية ولا نهاية، فهو ضروري في تسيير أمور أي منظمة، فببساطة الاتصال ينقل التجارب والمعارف والرسائل بين الأجيال بالصوت والرمز والشارة والحركات وغيرها.

ولقد تعددت التعريفات لهذا المفهوم عند أصحاب التخصص في علوم الإعلام والاتصال مبرزين على ضوءها أهميته في التفاعل الاجتماعي ومن هذه التعريفات على سبيل المثال:

- الاتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس.¹
- الاتصال هو شكل من التفاعل interaction الذي يحدث من خلال الرموز symboles وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة شفوية أو حرفية أو منطوقة أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في ظروف خاصة للشخص المتلقي.
- عملية تتم بين طرفين يتخاطبان، يستطيعان عن طريق الاتصال بينهما أن يشاركا في فكرة أو رأي أو شعور أو عمل ما.
- عملية يقصد بواسطتها إثارة استجابة نوعية .
- العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين، فالالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية وللآراء.
- العملية أو الطريق التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد

¹ - محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 17.

علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

ب- مفهوم الاتصال اصطلاحاً:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته، ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال ومن هذه التعريفات:¹

- هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أكثر بهدف السلوك.
 - هو بث وثائق واقعية كالمعلومات والأخبار.
 - هو استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك.²
- وكلمة الاتصال كمصطلح أساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات والتي تتفق جميعها فيما بينها في أنها عمليات اتصال بال جماهير وإن كانت تختلف من حيث أهدافها ووظائفها، ووسائلها وجماهيرها، وجوانب التأثير الناتجة عنها.
- كما توجد تعريفات أخرى للاتصال نذكر منها:

• تعريف تشارلز كولي: CHARKS COLLY

عالم الاجتماع حيث يقول بأن الاتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني وبين الجمهور الداخلي والخارجي وذلك من أجل تحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحققه الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين.

- ويعرفه أيضاً جورج ليندرج GEORGS LINDERGS الاتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكاً معيناً عند المتلقي.

¹ - أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 25.

² - محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 08.

- كما يعرفه كارل هوفلاند HOFFLAND على أنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.
- وتعرف الدكتورة جيهان رشتى الاتصال: "بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو بشرا، أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد".
- ويعرفه علماء الإدارة: "بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع".
- وهناك من القواميس العربية الانجليزية ما يستخدم فعل COMMUNICATE وكلمة COMMUNICATION كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و "شارك" و "تفاعل".¹
- ويعرف قاموس أكسفورد OXFORD الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو بابتسامات مماثلة".²

¹ - محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 33.

² - محمد منير حجاب، نفس المرجع، ص 34.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال:¹

1.1. الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشأة، ويعتبر أهم عمليات

الإدارة بصورة عامة، والعلاقات العامة بصورة خاصة، حيث يسير العمل وفق الهيكل التنظيمي مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل والذي يتضمن عادة:

- البيانات والحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف.

- المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.

- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.

يحدث هذا النوع من الاتصال في إطار يتخذ عدة أشكال:

أ. **اللغوي:** يكون الاتصال لغوياً يتم بين الطرفين إما شفويًا أو كتابيًا، وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع. أما الاتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية المذكرات، التقارير ويستعمل الاتصال الكتابي في المواقف التي تكون فيها المعلومات المكتوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي، أو إذا كانت المعلومات لها صفة العمومية، أما الاتصال الشفوي فهو أسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأنيب، أو عزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل.

ب. **الاتصال غير اللغوي:** يأخذ مركز الوسط بين الكتابي والشفهي وهو أنواع:

- السكوت والإنصات "silence" وتتمثل في التغييرات والحركات مثل: إيماءة الرأس، هز الكتفين، غمز العينين، التعبير العاطفي كالدموع أو الغضب التي تسمى بلغة الجسد أو البدن والتي تستعمل كدليل لنقل الرسائل.
- التدريب العملي: هو وسيلة من وسائل الاتصال، فالمدير أو المدرب هو موجه ومرشد يراقب ما يقوم به وأنت تتعلم في نفس الوقت كيفية أداء العمل.
- المعلومات المرتدة: وتكون إجابات على الاتصال في شكل رجع الصدى، رد فعل أو معلومات مرتدة وقد تأخذ الشكل الرسمي كالتقارير الكتابية أو الشفوية.

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1990، ص 537-540.

1.2. الاتصال غير الرسمي: يتم الاتصال غير رسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات. وتتواجد هذه الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، رغم أنها تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي. ويتم الاتصال غير رسمي بوسائل غير رسمية لا يطلبها التنظيم يتجسد نتيجة للعلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم.

وهذه الاتصالات غير الرسمية تكمل الاتصالات الرسمية، وتسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، حيث يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملنا وسائل الاتصال الرسمية كما أنها تؤدي للقضاء على الروتين، ووجودها داخل التنظيم يعتبر ظاهرة صعبة، لأنه يدل على أن العاملين بالمنظمة لا يهتمون بها اهتمام سطحي فقط، وإنما يهتمون بأمورها اهتمام شخصي، وهذا ما يدفع المدير إلى ألا يغفل على وجود هذا النوع من الاتصال، ويعمل على التعايش معه واستخدامه لصالح التنظيم.¹

المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية.

ترتكز العملية الاتصالية على خمس عناصر وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة والتغذية العكسية.

1) المرسل أو المصدر: هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكاره أو اتجاهات معينة.

وهو المسؤول عن القيام بوظيفتين أساسيتين: أولهما في تحديد الفكرة وذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد اختيار الأسلوب أو الشكل أو الوسيلة أو اللغة المناسبة. وثانيهما هي قيامه بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لهما في حاجة إليه عن طريق اللغة والوسيلة التي اختارها في وقت معين.

ولكي تتحقق هاتين الوظيفتين على المرسل مراعاة مجموعة من الاعتبارات وهي:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد توصيله.

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 540-541.

- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعني الذي يريد إيصاله للأخر.
 - ينبغي عليه تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة بجميع أشكالها (منطوقة، مرسومة ومكتوبة).
 - يجب اختيار الكلمات أو أي وسيلة تعبير بصورة مناسبة بحيث يستطيع الشخص الآخر أن يفهمها.
 - يجب على المرسل أن تكون لديه فكرة عن المستقبل لكي يكون الاتصال فعال.
 - ينبغي على المرسل تشجيع رجوع الصدى.
 - مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بالرسالة الاتصالية.¹
- (2) المستقبل:** هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته، فيقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها. وهو بذلك يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل. وللمستقبل نوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي: خصائص متعلقة بالجوانب الديمغرافية (المستوى التعليمي، الدخل، الجنس... الخ).
- وخصائص متعلقة بالجانب النفسي والاجتماعي (الاتحاد نحو أفكار مستحدثة، الكفاءة، الشعور بالسيادة).
- (3) الرسالة:** يشير "جون ادير" إلى أن الرسالة هي الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تجعل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل.
- فهي بذلك الموضوع المراد توصيله إلى المستقبل بغرض التأثير في سلوكه سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة أو مجتمع، فالرسالة تمثل محتوى الاتصال وعلى أساس الاختلاف سوف نميز بين أربع أنواع من الرسائل وهي:
- أ- **الرسالة الوظيفية:** وهي التي تنتقل معلومات عقلانية فنية أو عملية أو قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية، أي الرسائل الوظيفية هي التي تنتقل الجانب الموضوعي الخارجي من المعلومات، وترتكز حول العمل أساسا.
 - ب- **الرسائل الواقعية:** ونعني بها مجموعة الأخبار والمعلومات والتعليمات التي تدور حول الأحداث وتنتشرها الصحف، وتذيعها الإذاعات المسموعة والمرئية.
 - ج- **الرسائل العاطفية:** وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات وتتوجه إلى العلاقات أساسا.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993، ص 383 .

د- الرسائل الخيالية: ويقصد بها القصص والمسرحيات والتمثيلات والأغاني والأساليب الفنية التي تعتمد على الواقع، والملاحظ أن الرسائل الوظيفية والواقعية غالباً ما تكون وظيفتها إنتاجية، بينما الرسائل العاطفية والخيالية غالباً ما تكون وظيفتها استهلاكية.¹

(4) وسيلة أو قناة الاتصال: الاتصال عملية تفاعل بين الطرفين، يتم خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل عن طريق قناة اتصالية، إذ تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال والمتمثل في توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء كان كل منهما شخصاً أو المرسل شخص، والمستقبل جماعة أو جماعتين أو مؤسسة ومؤسسات أخرى وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل واستخدام لهذه الرسالة كما قد تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو الرموز أو الأفكار بين الناس.²

(5) رجع الصدى أو التغذية العكسية: هو عملية إرجاع الأثر الذي يقوم به المستقبل عندما تستجيب لرسالة

(6) حيث يتحول إلى مرسل وهذه العملية تضبط سلوك المرسل وتوجهه في المرحلة اللاحقة لاستكمال رسالته. (يعدل من المحتوى أو اللهجة أو يغير من الرسائل المستخدمة تبعاً لردة الفعل التي تلقاها).

¹ - محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996، ص 26-28.

² - محمد العمري أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 38 - 43.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأقران الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، ويعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري".¹

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات. كما تعرفه منال طلعت محمود الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.²

ويعرفه عبد الحميد درويش " بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار.

ويعرفه أحمد البدوي " بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها".³

¹ - رضوان بلخيري، مدخل للاشتغال والعلاقات العامة، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013

² - منال طلعت محمود، مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002، ص 22

³ - ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص 82.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.¹

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

- **أهداف خاصة بالعاملين:**
 - خلق الرضا والارتياح بين العاملين
 - زيادة التفاهم والثقة.
 - الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.
- **أهداف خاصة بالقيادة:** وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة المساعدة على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة²

¹ - محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 269.

² - خيرى خليل الجميل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979، ص 35.

• أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال يمكننا من توصيل حقيقة الجهود وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنهم والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.¹

فداخل المؤسسة، الاتصالات تشجع التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسيع مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب "Gilbert" وآخرون تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي.²

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تصب في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخي الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة.

الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهمية ودور في المؤسسة ما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها كذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.³

¹ – Gilbert. J et coll., Générer le changement organisationnel, Paris, les éditions d'organisation, 1995, P43

² – محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996، ص 469

³ – صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004، ص

- كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.¹
- يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:
- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بأثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج؛
 - رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد؛
 - تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل؛
 - اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة؛
 - رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

¹ - نفس مرجع السابق، ص: 130.

المبحث الثالث: أساليب وأنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

أولاً: الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينية لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي¹:

- قانوني؛
- مكتوب؛
- متعلق بالعمل مباشرة؛
- يتم داخل التنظيم؛
- متعلق به؛
- ملزم للأطراف؛

أما أهداف الاتصال الرسمي فتتمثل في نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم².

¹ - عبد الوهاب علي محمد السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص93.

² - الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر، 1988، ص8.

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.¹

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

أ- **الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):** هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي تقع على عاتقها واقع التنفيذ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

ب- **الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسلة من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوى، واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء للمؤسسة أو تسبب له الانزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.²

¹ - محمد بهجت جاد كشك، مرجع سابق، ص 2

² - ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 3، 32

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

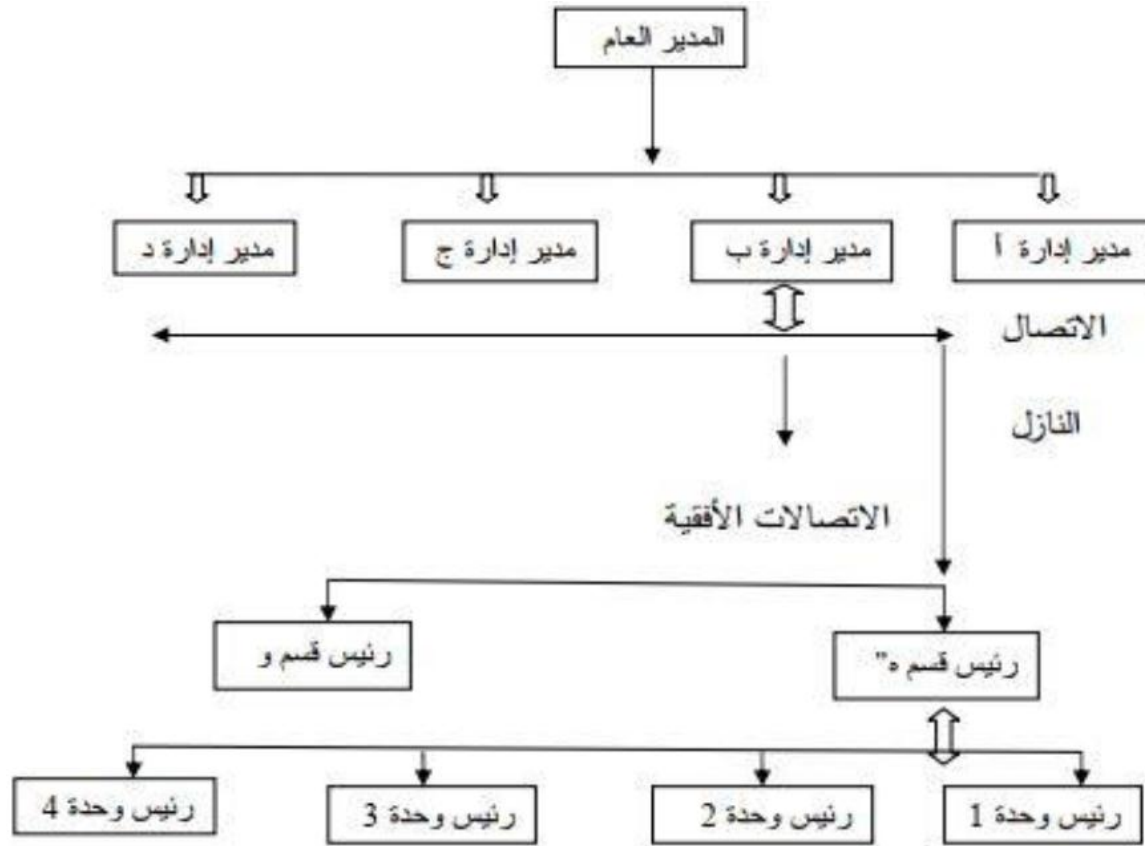
ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:¹

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون؛
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم؛
- يسمح بالاتصال المباشر.²

¹ - محمد منير حجاب والاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص3.

² - عتوي مصطفى وأهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص194.

والشكل رقم 1 يوضح ذلك:



الشكل رقم (01): يوضح الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية.

المصدر: محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.

ثانيا: الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.¹ لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات

¹ - مصطفى حجازي : الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص119.

والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.¹

المطلب الثاني: أساليب الاتصال الداخلي ووسائله

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمتصل والمرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، أي مضمون الاتصال وأساليب الاتصال في ثلاث هي: أسلوب الاتصال الكتابي، أسلوب الاتصال الشفهي، أسلوب الاتصال التصويري.

1- أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال في المزايا التالية:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر كذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

وهذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل، أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية والعلاقات العامة والإنسانية، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب وتوثيق إثبات المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى

¹ - عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص24

العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين والمسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة¹ واعتمادا تاما وذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى إنجاز أعمالهم، ولأنه يمكن لهذا النوع من وسائل الاتصال أن يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل بالتفكير في نقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

وهذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة وهل صاغها بصورة مناسبة ومقبولة، وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل. كما أن النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، ويقل استعماله في الحالات العكسية أي الاتصال من أعلى إلى أسفل من العاملين إلى المدير والإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير وحتى تغضبه.

ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع والأساليب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة، عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

ولكي تتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح والمناقشة الموضوع الرسالة، والهدف منها إذا كانت رسالة عامة، ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسؤولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية، والتأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها. حيث طرق الاتصال الكتابي كثيرة ومختلفة منها:

1.1. التقارير: وهذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة

الإدارة في متابعة ومراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، ص 39

المطلوبة من كل فرد، وهذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة ومعينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم والحاجة إليها. والتقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل، أو متابعته يجب أن تكون موضوعية، وتظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها ويقدمها يصوره واضحة وصريحة وذلك لتوفير وقت المسئول عندما يتفحص الأمور.

وعند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسئولين ليس لديهم الوقت الكافي القراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، ويجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة الاتصال فعالة ومجدية.

2.1. المذكرات والمقترحات: وهي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان، التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسئولين عنهم وعن إدارة المؤسسة، بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات، التي تخص العمل والمؤسسة، وفي نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات للمسئولين إلى العاملين، بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب أو لمجرد تذكر ببعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد.

وهذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات والاقتراحات التي تفيد العمل، والقيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية والاهتمام به، على المسئول أن يقبله ويقوم بدراسته ويثني على من قام بهذه الاقتراحات ويشجع استعماله من قبل العاملين وهذا النوع من الاتصال يعطي الفرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة أو التنفيذ.¹

3.1. الأوامر والتعليمات: تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء الأوامر، أو الإرشاد والتوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة، أعلى إلى أسفل لكي تنفذ من طرف المستويات الأدنى، وفي هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى

¹ - عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سابق، ص 235-234-232

العاملين، وألا يكون فيه التباسا في المعاني أو يفهم على عدة جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها، ومهم جدا الأسلوب الذي تكتب فيه، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم. ويفضل أن تجمع كل الأوامر والتعليمات والقرارات في كتاب يعرض على العاملين والموجودين في المؤسسة، وخصوصا الجدد، في حين دخولهم إلى العمل والمؤسسة كي تساعد في معرفة الأمور السابقة والموجودة، وما يطلب منهم، والأمور التي تسر مناقشتها والتحدث عنها حينما حدثت، مثل هذا الكتاب من الممكن أن يحدد أو تقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة، أو أقل حسب وضع المؤسسة وسرعة الأحداث التي تحدث فيها.

2- الشكاوى:

وتحدث في معظم الأحيان عندما تكون الأسباب قاهرة لها، وهي في العادة تحدث في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها أعدادا كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوى في المؤسسات الصغيرة، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ومن أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة، أو بسبب عدم القيام بالصورة والشكل المطلوب في هذا الوضع من الممكن والمحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوما أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم. والشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصالية الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، والقيام بفحصها ومعرفة أسبابها والقضاء عليها، لأن من الممكن أن تؤثر على سير العمل بصورة والشكل الصحيح، ومن المؤكد أن الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم، بحيث يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالأهمية والمكانة عند الإدارة، والإحساس بإزاحة الظلم عنهم، والمظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب، أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به.¹

¹ - عمر عبد الرحيم: نصر الله : مرجع سابق، ص 236

بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت جيدة جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات والجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، والجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، ومن جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة غير صحيحة، والقصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين، أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها وسمعة العاملين فيها، لذلك يجب أن تتوسع في الاعتماد عليها وأن نقوم بمعاقبة من يقدم الشكاوي الكاذبة وغير الصحيحة، أو أن تحمل الشكاوي غير الموقعة.¹

3- أسلوب الاتصال الشفهي: هو نوع من الاتصال يتم ويحدث عندما يتبادل الحديث أطراف

عملية الاتصال، وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية، وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون، وتشجيع الأسئلة والإجابات أو من الممكن والمحتمل أن يكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل وغير مجبر.

3.1. المحادثة الشفوية: هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه أو

من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها، وتحدث عن بعد وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل: الهاتف، الأجهزة اللاسلكية.

بالإضافة إلى ما ذكر نقول إن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية ومنظمة، أو من الممكن أن يتم بطريقة رسمية، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر وقريب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص 412

وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر وتعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابيا، وإذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوى أو التظلمات يجب معالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة والسريعة لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها.¹ ومن الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير. لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ والعبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم.²

إن القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين، وهذا بطبيعة الحال يشعرهم بمدى أهمية وقربهم من عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في إنجاز المهام والعمل المطلوب.

3.2. المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات): وهذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية والتي تتمثل في تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان، وبما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثيرين من العاملين مع بعض في نفس الوقت والمكان، فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء والأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين. وحتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور والجوانب الآتية:

- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.

¹ - محمد ناجي جوهر ،وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، ، 2001، ص93

² - المرجع السابق نفسه، ص94

- يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له - على رئيس الاجتماع أن يكون ملما بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة وشاملة، وأن يقوم بإعداد المعلومات والبيانات الأساسية.
- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهتمهم الأمر ويعنيهم ولديهم معلومات أو خبرات وإمكانات تساعد على النجاح المرتقب والمطلوب من الاجتماع.
- يجب أن يحدد موعد عقد اجتماع أو المؤتمر في وقت ومكان مناسب.
- يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة والرغبة الجادة والصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملین، واقتراحاتهم ومناقشاتهم، وفي نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.
- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع والنتائج التي يصل إليها المشتركين وتوزيعها على جميع المشتركين ومن يهتمهم الأمر.¹

3.3. المقابلة (المحادثة): وهي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة وبين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين، وهي عبارة أيضا عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه، وتعتبر المقابلة أداة هامة جدا من أدوات الاتصال الداخلي المؤسسات التي تستعمل عندما تريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس والمرؤوس وحتى تكون المقابلة ذات فائدة وجب أن تتوفر الشروط التالية:

- وفي الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى وخصوصا للمسؤول.
- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، والبساطة والثناء.
- شرط أساسي لنجاح المقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه التام له، ولما يقوله حتى يشعر بالأهمية والمكانة وحتى يكون رد فعله موضوعي.

¹ - عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979، ص.140

- أثناء المقابلة يجب ألا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، وذلك لضمان عدم المقاطعة والتشويش من أي نوع كان، كما وعلى الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.
- خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء، أو أن يكون واضح فيما يقوله.
- على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله وهنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط والحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات للتنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة لذا نعرف ونستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات والمرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وأكثر إقناعا للمرسل إليه.¹

ثالثا: أسلوب الاتصال التصويري:

هذا الاتصال يعتمد على الصور والوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث نتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرة على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على النفوس المستقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا وصامتا ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت، وفي نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها ايجابيات وسلبيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.²

هذا النوع من أنواع الاتصال أو وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في أنه لا يعتمد على اللغة كمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى أو

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 142، 143

² - كمال برير: عملية نظام الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996، ص 323

يلاحظ القائم بالاتصال الحركات والأعمال أو الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل، والتي تهدف إلى معاني معينة ومحددة التي تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، وهذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، وهذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل والمستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات وتغييرات ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة وأهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت.¹

وهناك وسائل الاتصال بالمستخدمين والعمال تستخدمها كثير من المؤسسات وأهم هذه الوسائل:

3.1. اللوحات الخشبية: وهي من وسائل الاتصال المنتشرة، وتعتمد في نجاحها على المكان الذي

توضع فيه، وتعتبر الطرقات وصلات الأكل من الأماكن المفضلة، ويتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال، ويلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بما أن تكون مختصرة ومتعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف الخاصة بشؤون العمال، وما يعاب على استخدام اللوائح والتعليمات والتحذيرات الخاصة بشؤون العمال، ومما يعاب على استخدام اللوحات انه قد تترك البيانات عن موضوع معين على اللوحة مدة طويلة والواجب وضع البيانات لمدة قصيرة.

3.2. مجلة المؤسسة: تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائها أو موزعيها أو غيرهم،

لتحسين العلاقة بينهم ومباشرتها وتدعيمها مما يعود بالخير عليها. تمتاز مجلة المؤسسة بأنه من الممكن أن تظهر شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه، فتحكم المنشأة في تحرير المجلة وإخراجها يجعلها قادرة على أن تنقل صورة صادقة إلى الجمهور، بحيث يشعر أنه يعرف المؤسسة، ومن المعروف أن المطبوعات الخاصة بالعمل والموظفين من أهم الطرق للاتصال بهم.²

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيخا: مرجع سابق، ص، 247

² - فؤاد البكري : العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص 240، 241

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

أولاً: معوقات الاتصال: تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:¹

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكاناً وزماناً.
- عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل.
- عدم وضوح الأهداف غير محددة وغير قابلة للقياس.
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

أ- العقبات المادية: كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط وبالتالي يؤدي هذا إلى إعاقة الاتصال ، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئاً ثقيلاً على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع الوقت وسبباً للملل والضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهداف المسطرة.

ب- العقبات الشخصية: وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعتيه وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظراً لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معرقلاً لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

¹ - راوية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001، ص 73

ج- **العقبات اللفظية (التعبيرية):** تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا وغير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض. كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي وتخصصات العملية والمهنية وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذلك اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.¹

ثانيا: طرق تحسين الاتصال: يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات المناصب التي يحتلوها في المؤسسة؛
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة؛
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف؛
- استخدام اللغة المناسبة زمانا ومكانا؛
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي؛
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة؛
- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة؛

نمط الاتصال الرأسي الهابط: في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة.

- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس؛
- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء؛
- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات؛

¹ - راوية حسن: مرجع نفسه، ص 77

- يجب استخدام أحسن التقنيات واتخاذها كوسيلة تقييم العملية الاتصال؛

نمط الاتصال الرأسي الصاعد:

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة؛

- يجب أيضا ألا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد الهابط؛

نمط الاتصال الأفقي:

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة؛

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية؛

- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة دور الاتصال

لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص 77

خلاصة الفصل:

لم يعد الاتصال مجرد ملاحق أو زخارف لتحسين صورة المؤسسة أو التباهي بها أمام المنافسين بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي، وقد رافق اهتمام أكاديمي متزايد في مجالي البحث والتكوين، وخاصة لرفع تحدي التطورات الجديدة.

الاتصال الداخلي ليس كله الاتصال بل يتعدد أشكاله في المؤسسة، يمكن أن نذكر الاتصال المالي الموجه للمساهمين حيث يقوم دورها على الإعلام بآخر النتائج والتوقعات، الاتصال الأزماتي وكيفية تسيير الأزمة ولنشاء خلية لذلك، الاتصال بالأحداث والمستجدات وغيرها من الأشكال المتعددة والمختلفة.

منذ أن توسعت المؤسسة جغرافيا وثقافيا أصبح الاتصال أكثر صعوبة حيث أنها تحوي أفراد ذوي اتجاهات وثقافات مختلفة

الفصل الثاني



الرضا الوظيفي

تمهيد

إن المؤسسات توجد لتحقيق الأهداف، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية وبالتالي فإن أي مقياس لفعالية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوى أدائه، وفي حالة غياب مقاييس واضحة للأداء تستخدم بعض المنظمات بدائل للأداء، ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المؤسسة عادة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوى العاملة، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، كون الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي والوظيفي، والذي ينعكس إيجاباً على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية، لذلك من الضروري الإهتمام بالموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية حتى تواكب التغيرات البيئية التي نواجهها.

وسنتعرف أكثر في هذا الفصل على ماهية الرضا الوظيفي، عوامله، كيفية قياسه، والعوامل المرتبطة به ومدى تفاعل العاملين باستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة لإرضاء الأفراد العاملين حتى تضمن ولائهم وانتماءهم وكفاءتهم.

المبحث الأول: مدخل لدراسة الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

فقد أشار " لوك " 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال، كالأداء والتغيب، والاتصال الرسمي والغير رسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب، ونظام المنح والمكافآت، وهيكل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي)¹.

ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً، عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.

ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي - الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، وذلك لان السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وعدم الانتماء ، ولعل إهمال هذا البعد الاجتماعي والاقتصادي للسلوك التنظيمي والاقتصادي على التناول الجزئي عند دراسة هذا الموضوع، هو الذي أدى إلى التخبط في معالجة هذا المفهوم.

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص 133 .

وظهور العديد من البحوث والدراسات دون الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاتفاق على موضوعها، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها لدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي.

وهكذا فقد اعتبر " تايلور " العامل إنسانا اقتصاديا، يمكن تسيره ودفعه بحوافز مادية لا غير، وأن هذه الحوافز المادية هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية لسلوك الإنسان، فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودراسة الاتجاهات دون الإشارة إلى المحيط العام الذي تنشط فيه المنظمة، وتأثير ذلك المحيط في توجيه المنظمة ومختلف الفئات التي تشغل فيها.

وأخر مدرسة في هذا الموضوع هي مدرسة النمو التي تلح على أن الحصول على الرضا، إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية، وإعطاء المسؤولية للعامل، وضرورة الشعور بأداء عمل يفترض تحديا ولا يخفى أن هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل والتفاهة التي يحس بها العمال من جراء أدائهم لحركات تافهة مملة على مدار السنة، إلى جانب عدم الشعور بالاندماج والتكامل مع أهداف ومبادئ المنظمة التي تنشط ضمن إطار عقائدي، ونمط ثقافي لا يتماشى مع تصورات وسلوك العمال الذين يشعرون بأنهم ليسوا أكثر من أدوات في مصانع عظيمة تطغى فيها المكننة والتسيير الإلكتروني¹.

ويبدو من مراجعة الدراسات السابقة بأن موضوع الرضا عن العمل قد ارتبط كمتغير مستقل أحيانا وكمتغير تابع تارة أخرى بعدة مفاهيم أخرى، كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقا.

وفيما يلي نعطي بعض التعاريف حول مصطلح الرضا عن العمل:

¹ - مصطفى عشوي، مرجع سابق الذكر، ص 134 .

❖ الرضا عن العمل يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والارتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى¹.

❖ " يرى سترونج " : هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة²

❖ عرفه "هوبوك" عام 1935 بأنه عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد³.

❖ يعرفه كل من " سارتن " و"كان" بأنه شعور جارف بالانتماء إلى الجماعة، وهو محصلة المشاعر التي يكتسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة⁴ "

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، وأنه حالة ذهنية ونفسية والذي يستمد من محيط العمل والجماعة التي يعمل معها والعامل نفسه الذي يرضي طموحه ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته. أو بتعبير آخر هو أحد العناصر الأساسية للرضا العام، الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة إلى قلبه، وبه تسمو روحه، ويصفو فكره ويزداد حماسه ويركز في عمله فينتج ويبذل.

¹ - أحمد صقرعاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1985، ص 53 .

² - حريم حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات -، دار زهران للنشر، عمان 1997، ص 105.

³ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 195 .

⁴ - أحمد زرقعة وإسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة 2003 ص 43 .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يلي¹:

1- **الأجور والرواتب**: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح. ومن الجدير ذكره أن " هرزبرج " خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض المآخذ منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، وكما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد وتبرم أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.
- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح.

2- **محتوى العمل وتنوع المهام**: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام ، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإنشطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

3- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل**: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إنشطة أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان 2006، ص 176 .

الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لدف قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4- **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5- **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6- **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7- **عدالة العائد:** أوضح " آدمز 'adam's " بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه.... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا¹.

المطلب الثالث: مسببات الرضا الوظيفي.

ما هي العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة الرضا أو عدم الرضا بوظائفهم؟

من خلال هذا السؤال يمكننا أن نقسم مسببات الرضا إلى صنفين:

أ- **المسببات التنظيمية للرضا:** وتتمثل في²:

• **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية منها مناسبة كلما ساعد ذلك أكثر على رضا العاملين منها: توفير الإضاءة - التهوية والحرارة....

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق الذكر، ص 177 .

² - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق الذكر ن ص 202 .

- **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه، تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأثر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.
- **سياسات المنظمة:** تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وقواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.
- **نظام العوائد:** يشعر الفرد بالرضا داخل المنظمة إن كان التوزيع للعوائد وفوائدها بالشكل المناسب وفقا لنظام محدد، وتتمثل في الترقيات، المكافآت، الحوافز...
- **تصميم العمل:** وجود ضمان نسبي بالرضا عن العمل نتيجة لوجود تصميم سليم للعمل يتميز بالتنوع والتكامل والاستقلالية... وتوافر معلومات كاملة.

ب - المسببات الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو إلى الاستياء نذكر منها ما يلي:

- المكانة الإجتماعية:

كلما ارتفعت وازدادت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة والأقدمية للفرد زاد رضا عن عمله، والعكس فيما إذا قلت وانخفضت هذه المكانة زاد استياء الفرد.

- **احترام الذات:** إذا كان لدى الفرد للاعتداد برأيه وذاته والعلو بقدرة كان أقرب أكثر إلى الرضا عن العمل عكس الفرد الذي يشعر ببخس في قدره عادة ما يكون غير راض عن عمله.

- **تحمل الضغوط:** قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله أكثر رضا، في حين وجود عقبات أو صعوبات فيكون الاستياء حليفه.

- **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم¹.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص 231 .

المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي.

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها نظرا لصعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير تعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين: الأولى هي مقاييس موضوعية والثانية ذاتية.

1- المقاييس الموضوعية:

يعتبر متغير الغياب وترك الخدمة مؤشرا على مستوى رضا العاملين في المنظمة، وسنعرض كيفية قياس كل من هذين المتغيرين:

أ- الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل المرض والحوادث، الظروف العائلية القاهرة، وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله، لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله، ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما لا يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج¹.

¹ - بلقاسم فرجاني، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة 2006، ص 06 .

وعليه يمكننا حساب معدل الغياب وفق هذه العلاقة:

$$\text{معدل الغياب خال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100.$$

ب- **ترك العمل الاختياري (الخدمة):** يشير ترك العمل إلى الاستقالة من المنظمة والتي تتم عبارة الفرد كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشراً هاماً لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها بمعنى الرضا عن العمل، فالبيانات الخاصة بترك العمل الاختياري يمكن استعمالها لتقييم فعالية مختلف البرامج من تأثير هذه الأخيرة على الرضا. ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوماً على إجمالي العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالاتي¹:

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

فنجد فرد اكتسب خبرات ومهارات خاصة بطريقة غير رسمية عبر مدة خدمته، ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة للمنظمة إذا كان ترك العمل من بين الأفراد ذوي الأداء الضعيف، ولكن حدة المشكلة تتفاقم عندما يكون ترك العمل من بين الأفراد المتميزين في أدائهم.

2- المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة محاولة الإجابة على أسئلة الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل. وسنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:

¹ - بلقاسم فرجاني، مرجع المرجع نفسه، ص 07 .

1- معدلات القياس والرد على الأسئلة¹:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة أشهرها:

- **الأجندة الوصفية عن العمل:** والأسئلة تتناول بها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء.

• **طريقة المقاييس التربية وقوائم الاستقصاء:** تعد قوائم الاستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل، وهي تتضمن بعض الأسئلة، التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم إتجاه عملهم بالرضا أو بعدم الرضا (أجرهم، فرص التقدم فيه)، فمثلا قائمة استقصاء الرضا عن الأجر تهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، بالإضافة إلى عدة قياسات عن هذه العوامل النقدية مثل:

- الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجر.

• **أسلوب الأحداث الحرجة:** وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأهداف المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف، أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملتهم الطيبة يظهر هذا نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد عن العمل.

2- المقابلات الشخصية:

وهي الطريق الأخرى لتقييم رضا الأفراد، وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجها لوجه وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم. غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الاستقصاء، فمن خلال

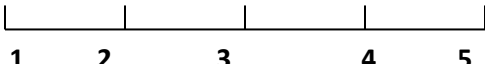
¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2002 ص ص 169 - 170.

سؤال الأفراد والحصول على استجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل¹.

3- قياس ليكرت: في سنة 1932 نشر ليكرت موضوعا تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات وذلك في مجلة أرشيف علم النفس، اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقاييس الفئات المتساوية يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه

نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي:

1- موافق جدا	☐
2- موافق	☐
3- بدون رأي	☐
4- معارض	☐
5- معارض جدا	☐



الشكل رقم (02): قياس الاتجاهات - ليكرت - .

ولا يخفى أن قياس اتجاه ما، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة، يراعي فيها ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات التي تعطي الإجابات المميزة ويستبعد العبارات غير المميزة، كما يعتمد الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصدق مقياسه وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات

¹ - راوية حسن، مرجع سابق الذكر ص 170.

صممت بصيغة الإيجاب وعبارات صممت بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازنة نوعاً ما، وبحسب الاتجاه يجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الفرد قيد الفحص لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه.

وعليه فإن مقياس ليكرت يتطلب الخطوات التالية:

- (1) - بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، والبعض الآخر بصيغة السلب حيث تتبع كل عبارة بخمس آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
 - (2) - اختيار عينة البحث وجمع الإجابات المختلفة.
 - (3) - جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
 - (4) - فحص انسجام الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
 - (5) - استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموعة العبارات الأخرى.
 - (6) - تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات غير الملائمة وللقيام بمهمة اختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملماً بتقنية تحليل الفقرات وبحساب ثبات وصدق الاختبارات وبشروط القياس بصفة عامة.¹
- وباختصار فإن قياس الرضا ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس رضى جماعة من العمال إذ قد تلعب الفروق الفردية دوراً أساسياً في تحديد الإجابة الجماعية مما لا يمكن وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا الذي قد يعاني منه بعض الأفراد لأسباب مختلفة، وذلك لأن الاتجاه العام قد يكون إيجابياً عند حساب مجموع إجابات العينة.

¹ - راوية حسن، مرجع سابق ، ص 171.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ونتائجه ومظاهر غيابه

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

1- نظرية مجموعة العوامل¹:

في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل وما الأسباب وراء ذلك ؟.

وقد خرج "هرزبرج" من نتائج الدراسة بنظرياته المسماة: - two factor theory - ومضمون النظرية: هو أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا على لا الظروف المحيطة بالعمل (ظروف العمل ،الأجر، الأمن، نوع الإشراف والعلاقة بالآخرين) وترجع المجموعة الثانية (مجموعة عدم الرضا) وقد أطلق على هذه العوامل إسم "العوامل الوقائية"، أما المجموعة الأولى من العوامل (عوامل الرضا) فترجع إلى مضمون العمل ذاته (طبيعة العمل، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة)، وقد أطلق على هذه العوامل إسم: مجموعة العوامل الدافعة.

¹ - جيرالد بينبرج، روبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة لرفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، كلية التجارة، جامعة المنصورة ص 208 .

ويبين الشكل التالي مكونات النظرية.

العوامل الوقائية
- نوع الإشراف.
- الأجر.
- سياسات الشركة.
- الأحوال المادية للعمل.
- العلاقة بين الآخرين.
- الأمن في العمل.
العوامل الدافعة
- فرص الترقية.
- الفرصة للنمو
- الشخصي والتقدم.
- الشهرة.
- المسؤولية.
- الإنجاز.

- عوامل عدم الرضا: عدم توفر عنصر هذه المجموعة بسبب الاستياء من العمل ولكن توافرها لا يزيد رضا الفرد عن عمله.
- عوامل الرضا: توفر عناصر هذه المجموعة يجعل الفرد أكثر رضا عن عمله ولكن عدم توافرها لن يجعل الفرد يستاء من عمله

الشكل رقم (3) نظرية مجموعة العوامل

2-نظرية إشباع القيمة:

تعتبر من النظريات الهامة في الرضا الوظيفي " نظرية القيمة " ووفقا لها فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (الأجر أو الترقية...) تحكمها ثلاث نواح:

- 1- مقدار ما يأمل الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.
- 2- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- 3- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يرى " دوك أدوين " أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات "لماسلو"، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حد بما يؤدي من عوائد يرى أنها تتناسب

ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير العوائد المادية والأمان أي عوائد أخرى يراها مناسبة له¹.

3-نظرية إشباع الحاجات:

طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال، (vroom 1964)، (Locke 1967 – kuhlon 1963) فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق تشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه، ويوجد نموذجان لهذه النظرية:

•النموذج الأول:

ومرجعه الأساسي "فروم"، ويركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن الانتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

•النموذج الثاني: ويمثله "كاهلن": يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناءا على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المدى التي تشبع بها².

4- نظرية الإدراك:

كثيرا من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، لأن هذه النظرية تشير إلى أن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

إن الإدراك ما هو إلا عاملا (متغيرا) وسيط بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد من ناحية أخرى.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق الذكر، ص 299 .

² - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق الذكر، ص 200 .

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي.

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

حسب التفكير المنطقي أنه كلما زاد رضا عن عمل، زاد الدافع لديه على البقاء فيه، وقلت نسبة التخلي وترك عمله بطريقة اختيارية لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت أن هناك علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض.

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

لو تصورنا أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا، والعامل المحدد لهذا النوع من القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل، إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل، فوجود فرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل سوف يغيب عن العمل والعكس صحيح. إذا كان العامل يحصل على درجة رضاه أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، يستطيع التنبؤ بحضوره إلى العمل والعكس صحيح . وبالتالي نستطيع إفتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل، وبين معدلات الغياب.

3- الرضا عن العمل والإصابات:

في بعض الأحيان تعتبر الإصابات والحوادث الصناعية التي شأنها شأن التغيب أو ترك العمل عن عدم رضا الفرد عن العمل أي إنعدام الدافع على أدائه وعدم الرغبة فيه، وعليه وجد الباحثون أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة فهو سبيله حتما إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

فنجذ "قروم" يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل والعكس صحيح. ونتيجة البحوث: وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل¹:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا فالحاصل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة بينهما الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

يمكن القول أنه من المهم أن يكون للعمال إتجاه جيد نحو أعمالهم أي أنه يكون موقفهم إتجاه عمله إيجابيا، وذلك لأن الرضا يرتبط عكسيا بالغياب ومعدل دوران العمل والإصابات، أيضا وجود عمال راضيين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الاستخدام والتنمية للعمالة.

من ناحية أخرى يمكن الدفع بأن الذي يهم هو سلوك الأداء أي أن الفصل بالنسبة للمنظمة هو سلوك الأداء وليس حالة الرضا.

ولقد كان الاعتقاد التقليدي أن العامل المنتج هو العامل السعيد، وأن الإتجاه الإيجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد، وأن الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع، إلا أن الأبحاث التي أجريت على هذا الموضوع لا تؤكد أو تدعم أن الأداء المرتفع يلي الرضا المرتفع وبالتالي كلما استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل للأداء فإن العديد من الأعمال التي تقوم بها الإدارة ستتصب فقط على زيادة الرضا، الأمر الذي قد ينتهي بالمنظمة إلى امتلاك قوة عمل قوته الولاء والانتماء وراضية ولكن غير منتجة.

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق الذكر، ص 206 .

المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي.

من المؤشرات على انخفاض الروح المعنوية، التباطؤ والتوقف عن العمل والإستقالات وارتفاع نسب الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح.

هذه كلها مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم الإستقرار الصناعي، وهو ما تحتاج إلى دراسة نماذج أشكال منها نوردده فيما يلي¹:

1- **فقدان الإهتمام**: إن عدم الإهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الصناعي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

وينظر البعض مثل " كوزان " إلى التعب كحالة فيزيولوجية وسيكولوجية في آن واحد، والتعب النفسي في رأيه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية وإلى الصراع بالعاطفي من ناحية أخرى.

وفي دراسة تأثير التغيب على الإنتاجية يلاحظ أنه يتضح من فقدان الإهتمام بالعمل الإنتاجية تقل بمرور ساعات العمل².

2- **دوران العمل**: وهو من أقدم أشكال عدم الإستقرار الصناعي، فإن استخدام العاملين والإستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض يؤدي إلى عدم الإستقرار، وينبغي أن نفهم أن بعض هذه المتغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم الرضا للعاملين عن العمل، فالبعض منهم يترك العمل بناءً على رغبة صاحب العمل، وبعض الإستغناءات تنشأ عن تقليل حجم العمل، أما ترك العمل ودوران العمل عموما الذي ينشأ عن العمال باختيارهم، فقد يدل بعضه على انخفاض الروح المعنوية، وإن كان البعض الآخر ينشأ لأسباب صحية أو عائلية أو أسباب أخرى لا تمت إلى العمل بصلة، وأي زيادة في هذه العوامل ينبغي دراستها .

¹ - منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية 1984، ص 141 .

² - منصور فهمي مرجع سابق الذكر، ص 141 .

وأبسط مقياس لدوران العمل ما يسمى " بمعدل الانفصال " وهو ما يعرف بأنه عدد الانفصالات في العمل بين مائة من قوة العمالة بالمنشأة، وتشمل الانفصالات ترك العمل والفصل والإيقاف، ويؤخذ المتوسط من عدد العاملين في استمارات الصرف في أول المدة " زائد " عددهم في آخر المدة و " القسمة " على إثنان.

3- التظلمات والشكاوى: وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لإنخفاض الروح المعنوية الفردية، وتتصب معظم المظالم المقدمة من الكتابيين على ساعات العمل الزائدة والترقيات، في حين أنها بالنسبة للمهنيين تتصب على الترقيات ونظام الإشراف والأجور، وهم عادة أكثر شكاوى من الكتابيين .

4 - التوقف عن العمل¹ : تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل، وليس كل توقف عن العمل إضراب، فهناك الإعتصام، وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب، ويجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل، وهي تحول عادة عن طريق التسويات، ولذلك يعتبر عادة أحد الطرفين نفسه منتصرا .

5- الغياب: إن ازدياد نسبة الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر من مظاهر إنخفاض درجة الرضا عن العمل، ففي الأحوال العادية ووقت السلم يكون الغياب العادي هو " ستة " (6) أيام بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، ويمثل ذلك نسبة 3% وهذه النسبة تتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس وما إلى ذلك من الظروف، ولكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة لزمّت دراسة أسباب ذلك . وتعتبر الروح المعنوية مجرد عامل من عوامل الغياب، وأهم أسباب الغياب هو المرض، وكما يلاحظ أن نسبة الغياب بين الشباب أكثر من نسبتها بين من تخطوا 45 سنة، وإن كان غيابهم أقل في طول مدته

6- مشاكل النظام: وكثرة هذه المشاكل تشير إلى إنخفاض الروح المعنوية ومرتبكي تلك المشاكل والمخالفات يبدو عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنظمة .

وقد يبدو أحيانا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقا من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطئ.

¹ - منصور فهمي، مرجع سابق الذكر، ص 142 .

وتتأثر معنويات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها، وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقياً، وبعضها الآخر مجحف وقد لا يكون الجزاء متناسباً مع الذنب. كما أن عدم دراية وكفاية الملاحظين في فرص التعليمات قد تؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين .

7- تقييد الإنتاج: إن تعمد خفض الإنتاج هو أن ينتج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل، ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن وآخر.

المبحث الثالث: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: لعوامل المرتبطة بذات الفرد (عوامل داخلية)¹:

1- حاجات الفرد:

وتمثل المشاعر وردود الفعل لإنهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة، وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة، ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات وقوة الحاجة إليها، ومدى اعتماد الفرد على عمله في الحصول على هذه العوائد، فالفرد الذي يحصل على معظم إشباعاته الاجتماعية من علاقاته الاجتماعية خارج نطاق العمل، نجد جماعة العمل لا تمثل مصدرا مؤثرا على إشباعاته الاجتماعية وهكذا.

2- اتفاق العمل مع قيم الفرد:

تختلف القيم التي يسعى إليها الأفراد إلى إشباعها في مجال العمل، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر، ومن هذه القيم الحرية، الابتكار والإبداع والاستقلالية والتعاون والأمان الوظيفي وإتقان العمل... الخ. كلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل.

3- الشعور باحترام الذات:

يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله، لما كان العمل يشبع احترام الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله، ويلعب المجتمع دورا كبيرا في إدراك الأفراد لمراكز ودرجات الوظائف المختلفة، ورموز المكانة المرتبطة بها.

ويرتبط بهذا شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة للمنظمة.

¹ - عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999، ص 65.

4- خصائص شخصية الفرد وظروفه:

يظهر تأثير هذا العامل في جوانب كثيرة منها:

- يتصف الأفراد الذين يتسمون بالتفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق، والتوازن العاطفي والنفسي وثقة الآخرين بهم، أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعكس هذه الصفات.
- كما يتصف الأفراد الذين يشعرون بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة نتيجة استقرار ظروفهم العائلية وظروف معيشتهم أنهم أكثر رضا عن العمل عن غيرهم الذين يتصفون بعدم الرضا عن حياتهم، واستهلاك طاقتهم النفسية خارج مجال العمل مما يسبب توترهم وعدم قدرتهم على تحمل أو إمتصاص مشكلات العمل وبالتالي عدم رضاهم عن العمل.

5- محتوى العمل:

تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها:

- 1) درجة تنوع مهام العمل، ودرجة التكرار والرقابة.
- 2) درجة الاستقلالية: أي درجة الحرية في اختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها العمل.
- 3) أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.
- 4) استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته
- 5) خبرات النجاح أو الفشل.
- 6) فرص النمو والتقدم والمسار المهني .
- 7) علاقات عمل طيبة مع الزملاء والرؤساء.
- 8) الاتصال بالمستهلك النهائي.¹

6- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

¹ - عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص66

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل؛
- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة؛
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له؛
- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد مكافآت العمل، وبمعنى آخر إدراك الفرد بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله، بالمقارنة بالعوائد والمكافآت التي يحصل عليها الآخرون منسوبة إلى مدخلاتهم.

7- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه، ويرتبط هذا الشعور برضا الإنجاز بمستوى الطموح والأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، فكلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح والتوقعات وبين ما يتحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا مشاعر سعادة تزداد بقوتها بزيادة المحقق من مستوى الطموح.¹

8- تمكين العاملين:

هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل، ويقصد بتمكين إطلاق القوة الكامنة لدى وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج. وللتمكن عناصر يمن حصرها فيما يلي:

- السيطرة الشخصية: أي درجة الحرية التي يشعر بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهام الوظيفة.
- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح.
- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين والمنظمة.

¹ - محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية-القاهرة-دار الجامعة للطباعة والنشر 1987 ص 231

• **التأثير:** وتعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على كل القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، وذلك من خلال تفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل.

تتمثل فيما يلي:

1- الأجر:

يقصد به ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنظمة، والأجر هو وسيلة الربط بين العنصر البشري والمنظمة من جهة أخرى في عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمنظمة لقاء الأجر، والأخيرة تشتريه من لقاءه أيضاً. ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعيناً، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة، إذ أن كثيراً من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الإقتصادي والاجتماعي للعاملين.⁽¹⁾

إن مشكلة تحديد الأجر المناسب من أولى المشاكل التي تقابل المنظمات فعند تحديده هناك عوامل متعددة يجب مراعاتها نذكر:

- الجهد المبذول من طرف الفرد من خلال أدائه لعمله؛
- إنتاج الفرد كما ونوعاً وكذلك من حيث الجودة؛
- العرض في سوق العمل؛
- درجة الندرة في بعض التخصصات؛

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية 2004، ص 181.

- تكاليف المعيشة على ضوء مستويات الأسعار السائدة؛
- الحد الأدنى للأجر؛
- الحالة الاجتماعية العامة للأفراد؛
- درجة المسؤولية الملقاة على عاتق الوظيفة؛
- الأجور المدفوعة في المنظمات الأخرى.

2- الترقية:

يقصد بالترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفته ذات مرتبة أعلى، وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، ما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر أو الراتب وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى مما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية والعمل في ظل إشراف عام. والغرض من إجراء الترقية هو استغلال مهارات وقدرات الأفراد الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال فترة تدريبهم وممارستهم للعمل، كما أنه من وجهة نظر الأفراد تمثل الترقية حافزا إضافيا لهم لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم وبذل طاقاتهم بغرض بقاء الكفاءات البشرية في المنظمة وبالتالي القضاء على الاستياء وتحقيق الولاء. ومن جهة أخرى كذلك يمثل الأداء والأقدمية العاملين الأساسيين في تقرير الترقية ويشير الأداء إلى سجل الفرد وما يتضح منه خاصة بالمنجزات التي حققها، كما يشير إلى قدراته وطاقاته، بينما الأقدمية فهي تشير إلى طول فترة الخدمة، وتقاس منذ الوقت الذي ظهر فيه إسم الفرد في قائمة الأجور أو السنوات التي قضاها في الخدمة.

ويرى فروم:⁽¹⁾ أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أوتوقعات الفرد عن فرص الترقية، وكلما كان طموح الفرد أوتوقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترجمة أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية

¹ - علي أحمد وآخرون-الأسس العامة للسلوك -القاهرة -مكتبة عين شمس ص 179 .

منخفضاً، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس فعدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبير على الترقية الممنوحة يسبب له استياء كبيراً.

ويتضح مدى نجاح الترقية في الكثير من المنظمات على ما يلي:⁽¹⁾

- تلبية احتياجات المنظمات من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع.
- ضمان بقاء العدد الكافي من القوة العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثم الاختيار من بينها من يصلح لتشغيل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.
- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.
- التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب المتعلقة بالرضا عن الوظيفة وعن الأجر، فرص النمو والارتقاء الوظيفي...
- تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- إن وجود تطبيق برنامج ترقية واضح وجيد بعيداً عن المحسوبية والتميز وبالتالي إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجدين يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، ويؤدي إلى إخلاصهم وانتمائهم للمنشأة التي يعملون فيها.

3- المكافآت:

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبيئة الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي ودائماً تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية. ونعني بالمكافأة ما يقدم للفرد لقاء عمله المميز وتحقيق مستوى معين من الأداء أو ما تم تحقيقه لأية وفرة في مجال ما، هذا النوع من الزيادات في الأجور هو الوحيد الذي يمكن تصويره كحافز على

¹ - مصطفى نجيب شاويش - مرجع سابق الذكر، ص 276

زيادة الآراء وبالتالي الإنتاج. ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت، وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه، وقيامه بأنشطة أو مهام معينة. ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء، فإن يشعر الأفراد بأنه حققوا إنجازا مميزا في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فرد على أساس الاستحقاق، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة إنجاز، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.¹

المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل.

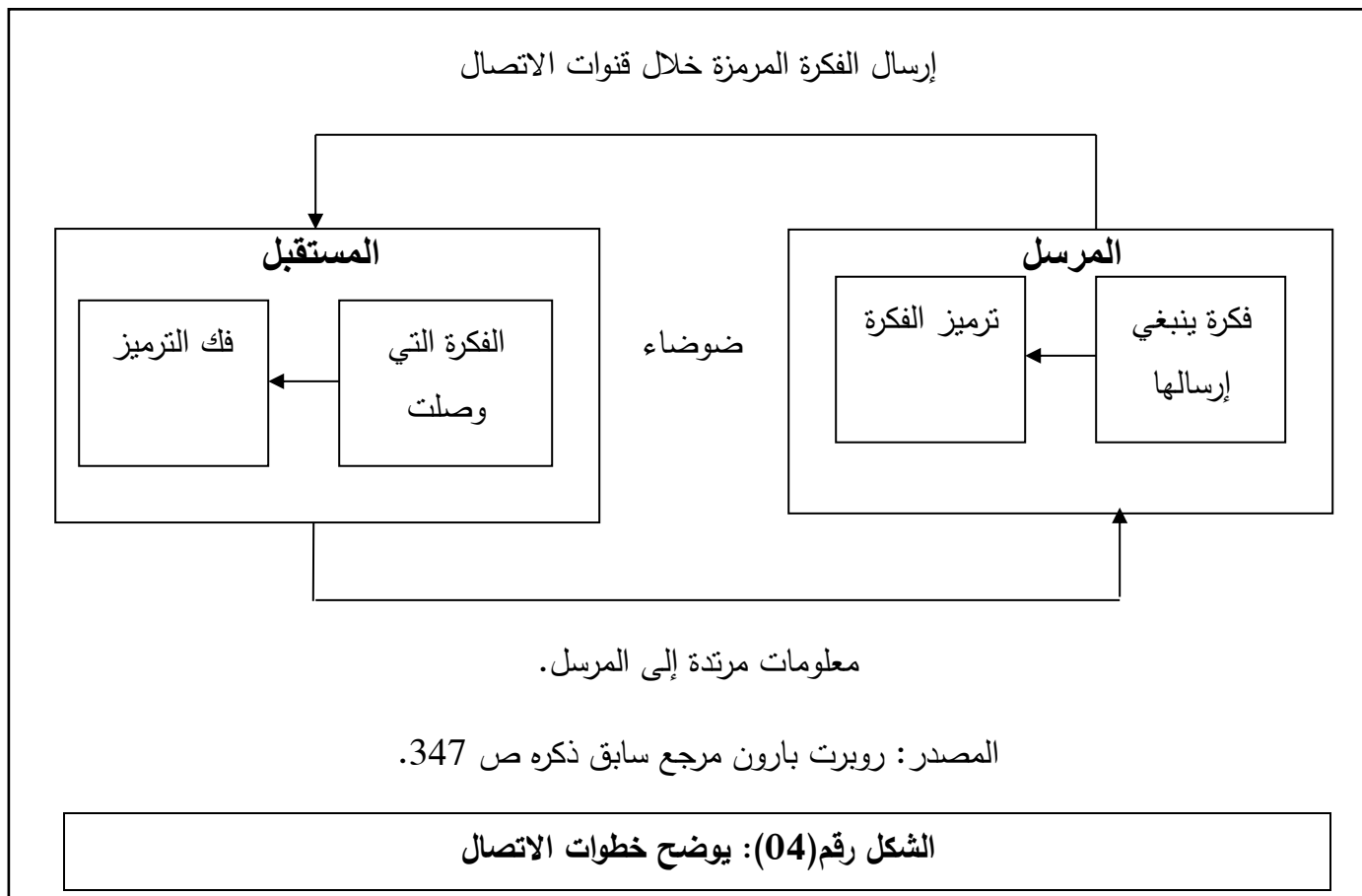
1. الاتصال:

إن الاتصال من المواضيع الهامة عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري دون اتصال لفظي أو غير لفظي، ويعرف الاتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل، فرد أو جماعة أو منظمة، على شخص آخر، مستقبل، وذلك بغية تغيير سلوكه. فالاتصال التنظيمي أي الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في الموقف والاتجاهات.²

¹ - مصطفى نجيب شاويش - مرجع سابق الذكر، ص 78.

² - منال طلعت محمود، مرجع سابق ص 27

ولفهم هذا التعريف نوضح في الشكل التالي كيفية إجراء خطوات الاتصال:



ويتأثر الاتصال بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يعتبر نمطا رسميا للعلاقة المتبادلة من العاملين، ويتأثر كذلك بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بها كونه يرتبط بالسلوك الإنساني، فالعنصر البشري متقلب المزاج والإدراك، والنفس البشرية بمثابة وعاء ممتلئ ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين.

ولكي تتم عملية الاتصال لا بد من وجود العناصر الأساسية لعملية الاتصال نذكر:¹

- **المرسل:** أو المصدر القائم بالاتصال يقوم بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء إلى آخرين.

¹ - منال طلعت محمود، مرجع سابق ص 29.

- الرسالة: تحتوي على الرموز لغوية لفظية أو غير لغوية أو غير لفظية التي تعبر عن الآراء أو المعاني أو الأفكار أو المعلومات.
- الوسيلة: أو الوسيط لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- المستقبل: أو الملتقي يستقبل الرسالة ومحتواها.

ولكي يكون الاتصال ناجحا ودقيقا يجب أن يكون مزدوجا والازدواجية لا تعني أن يكون الاتصال صاعدا أو نازلا وإنما ضرورة التعرف على ما يقوله أحد الأفراد أو يعمل به فعلا، وقناعة الأفراد بضرورة الاتصال كونه أداة تحليلية تفسيرية للسلوك الإنساني داخل المنظمات.

2. علاقة الإدارة بالعمال:

إن التطورات للمجتمعات من ترابط بين الميزات التنظيمية أو القيادة للإدارة وأداء العمال، أصبح يتطلب تفسيراً معيناً ضمن جملة من العلاقات لفئتين رئيسيتين هما: الإدارة والعمال، فهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لا بد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية إلى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس علمية ودراسات علمية.¹

إن محاولة الإدارة توجيه نشاط العمال نحو هدف مشترك ستبوء حتماً بالفشل إن لم تكن واضحة المعالم على صعيدها والتي عليها ضمان الاتصال بينها وبين العمال من خلال زرع الثقة بينها وبينهم وتنمية المسؤولية الفردية لديهم بوضعها لنظام الحوافز فعال يشعروهم بأنهم موضع اهتمام للإدارة وأنهم منتمون للمنظمة انتماء اجتماعي غير انتمائهم الإقتصادي، وهذا ينعكس حتماً على أدائهم وبالتالي إنتاجيتهم.

¹ -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، توزيع الدار الجامعية 2001 ص 261.

إن زرع الثقة بين الإدارة والعمال يوحد الأهداف ويشجع عنصر المبادرة لديهم ويدفعهم نحو تحقيق أهدافها كونهم يشعرون أنهم جزء منها.

إن الكثير من الدراسات أثبتت أن الإدارة بالمشاركة أي توفير فرص المشاركة للأفراد العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات زاد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم بشعورهم بالانتماء وأن تحقيق أهداف المنظمة أصبح مسؤولية خاصة بالإضافة التي كانت ملقاة على عاتقهم بطبيعة العمل والوظائف التي يشغلونها.¹

3. نمط الإشراف (العلاقة بين المشرف والعاملين):

يعتبر الإشراف أمراً ضرورياً لحسن سير عمل وتوجيه، فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين، يلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط في توجيهه حيث من المعروف بأن هناك نوعين المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج .

ولقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، في حين أن النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا حيث النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها.⁽²⁾ ومن الجدير بالذكر بأن هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عمله الإشرافي والإدارة منها:⁽³⁾

- تقبل المشرف لمسؤوليته في العمل تقبلاً صادراً عن إيمانه بمهمته المتضمنة الجوانب الإنسانية والفنية.

¹ - أحمد زرقعة، إسماعيل علجي، مرجع سابق الذكر ص 63.

² - بلقاسم فرجاني، مرجع سابق الذكر ص 26.

³ - سهيلة محمد عباس، حسين علي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 2000 ص 219.

- الدعم والتشجيع للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقة العمل لغرض التطور والنمو فيه.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق.
- تفويض الصلاحيات للأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مروضيه، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمروضين أنفسهم، فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف، كلما قوى تأثير سلوك المشرف إزاء مروضيه على رضاهم عن العمل والعكس كلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تقضيلات وخصائص المروضين على أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل.

4. جماعة العمل:

إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبته الأساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل، ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

تعتبر جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على الرضا بين العاملين، وتتكون جماعة العملاء من الزملاء في العمل والرؤساء والمرؤوسين وأفراد الجمهور الذين يقضي معهم العامل ساعات يوم العمل، وكذلك من جماعة العمل غير الرسمية التي تتكون في العمل.¹

وبالتالي جماعة العمل كبيئة اجتماعية لها تأثير على رضا الفرد، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وكذلك يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد.

فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً، فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة والتوتر الناتج عن هذا التفاعل سوف يكون كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية.

أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفاً.

المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بظروف العمل

1. ساعات العمل:

إن تأثير ساعات العمل لا محالة ينعكس على أداء العمال من خلال درجة الاجتهاد العضلي أو نفسي، والتي لا يجب أن تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حين يشعر العامل بالتعب، وبالتالي انعكاسها يبدو جلياً على حالته المعنوية.

وحسب تعبير الدكتور " أحمد صقر عاشور " فإنه يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو

¹ - بن عيسى نسيم، براف خيرة: التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي

الفراغ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل (بالزيادة أو بالنقصان) كبيرا، وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدودا.

وبناء عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة، أو درجة تفضيلية للعمل وقتا إضافيا يمكن أن يعطي مؤشرا عن ساعات وجدول العمل الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضل لدى الفرد.¹ وتجدر الإشارة أيضا إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد وبالتالي الرضا عن العمل، ومن الطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

لذلك على الإدارة دراسة إمكانيات القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الإنتاجية المطلوبة، ومحاولة تحديد ساعات العمل عند ذلك الحد الذي يعطي كفاءة أداء جيد عن العامل ليتأكد من ذلك أن عدد ساعات العمل ليست هي العامل الوحيد المحدد لتأثيرها على الأداء بل إن طريقة تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات راحة يعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة في كفاية الأداء للأفراد.²

2. ظروف العمل المادية:

تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل هذه مثل الإضاءة، الرطوبة، النظافة، الحرارة...

ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، فمعدل دوران العمل، ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وتقلان في الأعمال التي تتسم بظروف عمل جيدة.

¹ : منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003 ص 256

² أحمد زرقعة - إسماعيل علجي - مرجع سابق الذكر ص 79-80

فوجود جو عمل ملائم يؤثر على أداء العمل، فإذا كان العكس يلاحظ أن نشاط العمال العادي قد تغير ومعاق وهذا ما يسبب ويشعر العاملين بالكآبة والقلق والاستياء، فلا بد من توفير ظروف عمل مادية جيدة أو ظروف فيزيائية في المستوى المطلوب حتى تمكن العامل من التركيز في عمله فقط.

- **الخدمات الإجتماعية:**¹ لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه الخدمات الإجتماعية في رفع مستوى أداء العمل وتحسينه، لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الإدارة، فالرفع من المستوى الصحي والنفسي ييسر تكيف العامل مع البيئة التي يعمل فيها، فالخدمة الإجتماعية ضرورة أساسية، هذه الخدمات المرتبة حسب أهميتها هي:

أ- **خدمات الإطعام:** تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العمل، التي بواسطتها يمكن ممارسة نشاطه بفعالية، وعليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه بهذه الخدمة.

ب- **الخدمات الصحية:** إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية، فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود سلوك الفرد نحو أداء عال مرغوب من طرف المنظمة، هذا المحيط المشكل من مجموعة العوامل التي تؤثر على صحة العامل بالدرجة الأولى.

ج- **خدمات النقل:** إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق. إن هدف المنظمة هو ألا يحس العامل بأي ألم صحي جراء التعب كي لا ينعكس ذلك عليه ويؤدي إلى تدني مستوى الأهداف.

د- **خدمات الترفيه والتثقيف:** يساهم هذا العنصر في التحول الإيجابي اتجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى، فالعمال يدركون هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج من خلال التوازن الذي تحدته بتعويض فقر المهمات التنفيذية التي يقومون بها يوميا.²

¹ - لعجال صليحة-السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال -المركز الجامعي

بالمدينة 2006 ص 168

² - لعجال صليحة-السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 170

خلاصة الفصل.

كما سبق القول أن المنظمات لا توجد لغرض إبعاد العاملين، وإنما توجد لتحقيق أهداف، فإذا وجد بالتالي أداء عامل ما غير مرضي أو لا يرقى إلى المستوى المطلوب، يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة لتصحيح هذا الوضع، ولا يجب إفتراض أنه يمكن تغيير كل الأداء غير المرضي، لأن الأهداف التي قد تسعى بعض الأفراد لتحقيقها أو إشباعها لا يمكن تحقيقها إلا على حساب المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق على مفهوم الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وانتمائه وتفاعله مع جماعة العمل وبيئة العمل الداخلية والخارجية.

إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع بها الأفراد من إرتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الإرتباط .

إن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناء على عدة عوامل مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وعلاقات العمل وظروف العمل.

إن الهدف من الرضا الوظيفي هو كسب ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

الفصل الثالث



دراسة حالة بالمدرسة
العليا للأساتذة بالأغواط

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالاتصال الداخلي والرضا الوظيفي ومن أجل توضيح المفاهيم أكثر قمنا بالدراسة الميدانية وهذا بإسقاط ما تم دراسته في الفصلين السابقين على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة المدرسة العليا للأساتذة الأغواط سنتناول في هذا الفصل:

- ❖ **المبحث الأول:** تقديم المدرسة العليا للأساتذة .
- ❖ **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.
- ❖ **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم عام للمدرسة.

لقد أولت الدولة اهتماما بالغا بقطاع التعليم العالي و البحث العلمي و لذلك من خلال توفيرها للوسائل المادية والبشرية وكذا التقنية التي تساعد في التحكم فيه و حسن سير هذا من خلال المكانة و الأهمية الكبرى التي يحتلها هذا القطاع بين القطاعات الأخرى باعتباره أحد دعائم و الركائز الأساسية لخدمة وخلق الكوادر العلمية بالدرجة الأولى.

المطلب الأول: تعريف المدرسة العليا للأساتذة :

نشأت المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط بموجب مرسوم تنفيذي رقم 11/301 المؤرخ في 22 رمضان 1432 الموافق 22 اوت 2011 وتعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تنشط تحت وصاية وزير التعليم العالي و البحث العلمي.

من الجانب التنظيمي يدير المدرسة مجلس إدارة ويسيرها المدير و يساعده المديرون المساعدون، مدير المساعد للدراسات في التدرج و الشهادات و مدير مساعد للتكوين المتواصل و العلاقات الخارجية و مدير مساعد لما بعد التدرج و البحث العلمي مدير المالية و المحاسبة و مدير المستخدمين الإداريين و أعوان المصالح و الأمين العام ، مدير المكتبة و رؤساء أقسام كما شكل لها مجلس علمي و يمكن أن تحتوي على هياكل مكلفة بالخدمات الجامعية مستقبلا .

حيث تمنح تكوينا في المدى القصير و المتوسط و الطويل في التخصصات التالية :

الطور الابتدائي : مدة التكوين 3 سنوات(استاذ التعليم الابتدائي) لغة عربية و لغة فرنسية .

الطور المتوسط : مدة التكوين تدوم 4 سنوات (أساتذة التعليم المتوسط) :

✓ تخصص تكنولوجيا .

✓ تخصص رياضيات .

✓ لغة فرنسية.

✓ علوم طبيعية.

✓ تاريخ و جغرافيا.

الطور الثانوي: مدة التكوين تدوم 5 سنوات (أساتذة التعليم الثانوي)

✓ تخصص فيزياء .

✓ تخصص رياضيات .

✓ لغة فرنسية .

✓ علوم طبيعية .

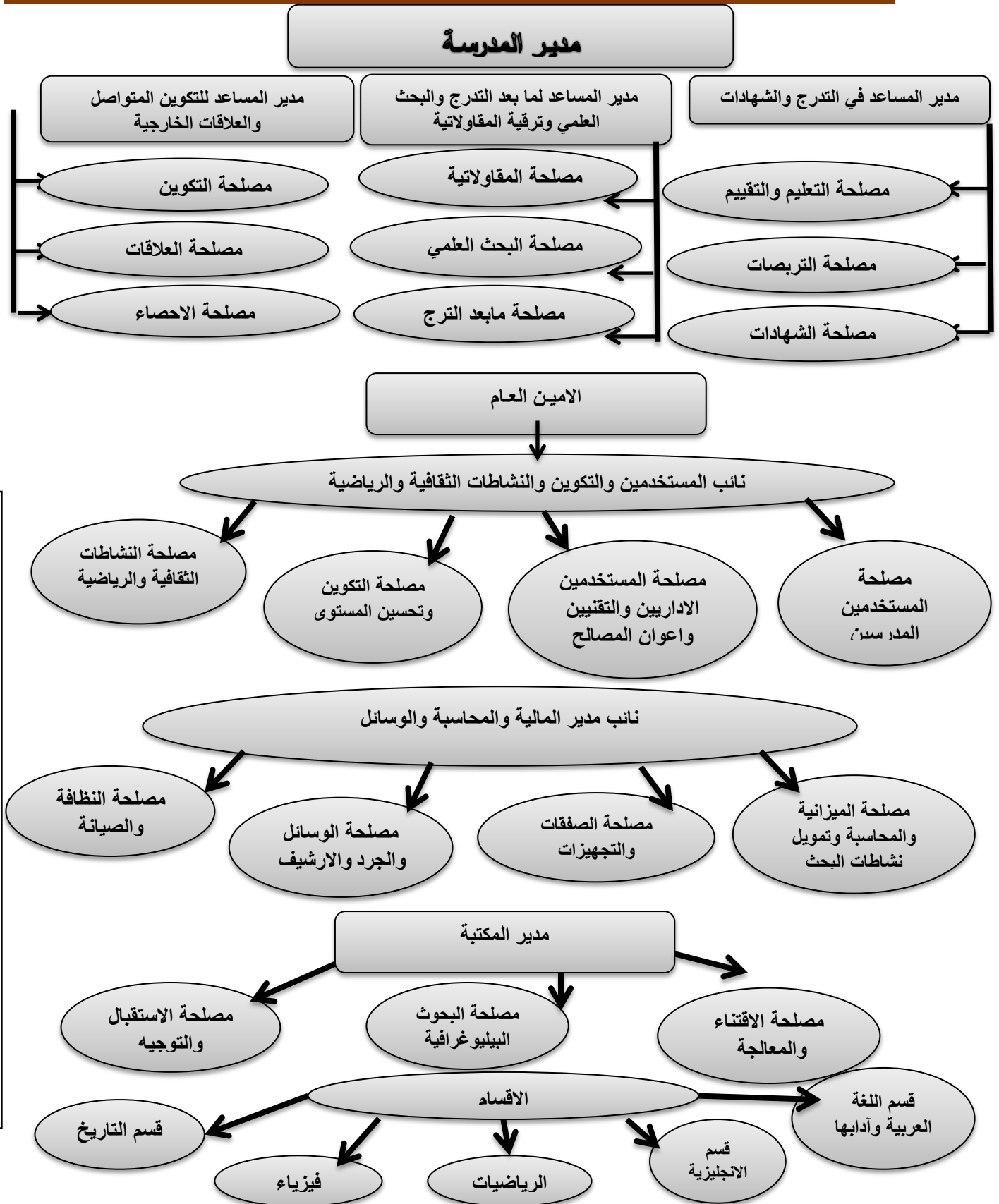
✓ لغة انجليزية .

✓ تاريخ و جغرافيا.

المطلب الثاني : تعريف الهيكل التنظيمي وتحليله

أولاً: الهيكل التنظيمي

وهو عبارة عن نظام فرعي يضم أنظمة فرعية متكاملة و متفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة فالهيكل التنظيمي للمنظمة بأبعاده المختلفة هو حسب نظام نظرية النظام المفتوح كل موحد يتصف بالحركة ، النمو التغير المستمر ، لابد اذن من إعادة النظر فيه بين الحين و آخر حتى يبقى متفاعلا ومتكيفاً مع البيئة و في ضوء ذلك يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تطلع بمختلف الاعمال و الأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة إضافة لبيان أشكال و أنواع الاتصالات و شبكات العلاقات القائمة ، كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي غايته البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة ع وفق رؤية شاملة و متكاملة للتفاعلات السائدة فيها.



الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي في المدرسة العليا للأساتذة

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي

وتتضمن المدرسة العليا للأساتذة :

المدير: يعتبر المدير المسير الأعلى والمسؤول على مستوى المدرسة العليا من حيث المهام و المسؤوليات و هذا وفقا للتعليمات الخاضعة لها الجامعة و كذا الاشراف على جميع الاعمال المنجزة من طرف نيابة المديرية وفقا للتشريع و التنظيم القانونين بالإضافة الى انه يقوم بالتوقيع على مختلف الوثائق المهمة من خلال قبول الاقتراحات أو رفضها و اصدار القرارات و التوجيهات .

1. الأمانة العامة: تعتبر الأمانة العامة لمدير المدرسة العليا تحت تصرف و السلطة الكاملة للأمين العام

يكلف بتسيير الأمتل للمسار المهني لمستخدمي الجامعة و تحضير مشاريع ميزانية المدرسة العليا وضمان متابعتها و تنفيذها كما من مهامه السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة ومن المصالح التابعة لها.

1.1. نيابة مديرية للمستخدمين: تضم هذه المديرية مصلحة الأساتذة و مصلحة الإداريين و التقنيين و

أعوان المصالح .

ـ مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تهتم هذه المصلحة بتكوين و تحسين مستوى العمال الإداريين والتقنيين.

1.2. نيابة مديرية المالية و المحاسبة: وتحتوي على المصالح التالية :

- مصلحة الميزانية و المحاسبة تقوم بتحضير مشروع ميزانية المدرسة وكذا ضمان مراقبة تنفيذها .
- مصلحة تمويل أنشطة البحث العلمي تقوم بتمويل أنشطة البحث.

■ مصلحة الصفقات و التجهيزات : تعتبر مسؤولية هذه المصلحة كبيرة بالحرص على مراجعة و مراقبة و محاسبة المدرسة الخاصة بالصفقات المبرمجة .

■ مصلحة الوسائل والجرد و الأرشفة مهمتها الجمع و الحفاظ على الأرشفة وتعمل على مسك سجلات الجرد الخاص بعمليات الاقتناء.

1.3. المكتبة: وتضم ثلاث مصالح تكمل بعضها لضمان أداء جيد ، وتتمثل في :

- مصلحة الاقتناء و المعالجة .
- مصلحة البحث البيداغوجي .
- مصلحة الاستقبال و التوجيه .
- ✚ نيابة مديرية للدراسات في التدرج و الشهادات .
- ✚ نيابة مديرية للدراسات العليا و البحث العلمي .
- ✚ نيابة مديرية للتكوين المتواصل و العلاقات الخارجية.
- ✚ الأقسام : اللغة العربية، اللغة الفرنسية، اللغة الإنجليزية ، الفلسفة ، العلوم الدقيقة ،الرياضيات ، الفيزياء ، العلوم الطبيعية. التاريخ و الجغرافيا .
- ✚ المجلس العلمي للمدرسة العليا و اللجان العلمية لأقسام.
- ✚ المجلس البيداغوجي للمدرسة و المجالس البيداغوجية للأقسام .
- ✚ مجلس الإدارة .

المطلب الثالث: مهام المدرسة العليا للأساتذة

تتمثل المهام الأساسية للمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي باعتبارها مرفق عمومي للتعليم العالي و تتجسد في مرسوم تنفيذي رقم 05-500 المؤرخ في 29 ديسمبر 2005 المحدد لمهام المدرسة خارج الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها .

كما تسهر المدرسة العليا للأساتذة فيما يلي :

- ✓ تكوين الأساتذة.
- ✓ التكوين ما بعد التدرج .
- ✓ التكوين المتواصل.
- ✓ الرسالة لصالح وزارة التربية الوطنية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: تخطيط الإستبيان

يخص في هذا المطلب تحديد متغيرات الدراسة والنموذج، وسيتم تحديد إشكاليات دراسة الحالة، مع وضع الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها.

إشكالية دراسة الحالة:

تتمحور الإشكاليات الرئيسية حول :

الإشكالية الرئيسية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لدور الاتصال الداخلي في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لدور الاتصال الداخلي في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

هذه الإشكالية الرئيسية تقودنا إلى التساؤلات الفرعية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لنمط عناصر الاتصال في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لنمط وسائل الاتصال في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لنمط أسلوب الاتصال المستعمل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

المطلب الثاني: تنفيذ الاستبيان

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لأهمية الموضوع لكونه من المفاهيم المهمة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة ،أما عينة الدراسة فقد تم توزيع 40 استمارة على مختلف أقسام المؤسسة وتم استرجاع 38 استمارة وإلغاء 2 منها لعدم الإجابة فيهما ليصبح العدد النهائي 36 استبيان صالح للتحليل.

الفرع الثاني : أسلوب جمع البيانات الأولية

قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على أداة الاستبيان التي صممت خصيصا لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبيان لعدة أقسام، القسم الأول المعلومات الشخصية والوظيفية القسم الثاني أبعاد الاتصال الداخلي والقسم الثالث خصص للرضا الوظيفي.

- **القسم الأول :** ويشمل السمات الشخصية وخصائص عينة الدراسة التي تشمل على (الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة في الوظيفة، اللغة الأكثر استعمالا).
- **القسم الثاني :** يتكون من 24 عبارة وتهدف الى ابراز الجوانب التي يسند عليها الاتصال الداخلي وهي كما يلي:

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

2. **المتغير الثاني :** وسائل الاتصال: يتضمن هذا البعد 5 عبارات (1-5) ويحتوي مضمونها على كيفية الاتصال ووسائل الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة

3. المتغير الثالث : أسلوب الاتصال المستعمل: يتضمن هذا البعد 5 عبارات

(5-1) ويحتوي مضمونها على مدى اعتماد الرئيس والعمال على الاتصال

الرسمي والغير رسمي داخل المؤسسة

- القسم الثالث : يحتوي على المتغير التابع "الرضا الوظيفي" وهو المحور الأكثر أهمية بالنسبة

للدراسة ويتضمن هذا البعد 6 عبارات (6-1) ويتمحور مضمونها على دور الاتصال الداخلي في

تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المدرسة العليا للأساتذة.

وقد وضع أمام كل عبارة خمس إجابات وهذا بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي وهي موضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم(01) يمثل سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة				غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الثالث : ثبات أداة الدراسة:

الفرع الأول :إختبار ثبات أداة الدراسة :

من أجل اختبار أداة الدراسة في قياس المتغيرات المدروسة ، وذلك للتمكن من تعميم النتائج استدلينا في ذلك بمعامل " ألفا كرونباك " وذلك باستخدام spss بعد إدخال العبارات المكونة لاستمارة تبين أن معامل الثبات ألفا كرونباك يساوي 0.822 وبالتالي يمكننا القول أن أداة القياس تمتاز بثبات جيد ،وعليه فإن أداة القياس فيما يخص عينة العمل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط تتمتع بمصداقية جيدة ودرجة تجانس ، مما يعني إمكانية الإعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على اعطاء

نتائج متوافقة مع اجابات المستجوبين تجاه عبارات الاستبيان وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع العينة.

الفرع الثاني : إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد الحصول على ورقة الموافقة على الجانب التطبيقي من رئيس قسم علوم التسيير التي تريد بارتباط الطالبين للكلية وإمكانية تسهيل مهمتنا البحثية، تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة والبالغ عددهم 40.

الفرع الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية

وللإجابة عن تساؤل الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بالاعتماد على برنامج spss .

- مقياس الوصفي : لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية.
- تحليل الإنحدار المتعدد : لاختبار أثر المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) وأبعاده في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- تحليل التباين الأحادي : لاختبار الفروقات في تصورات المبحوثين للمتغير المستقل والتابع (الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

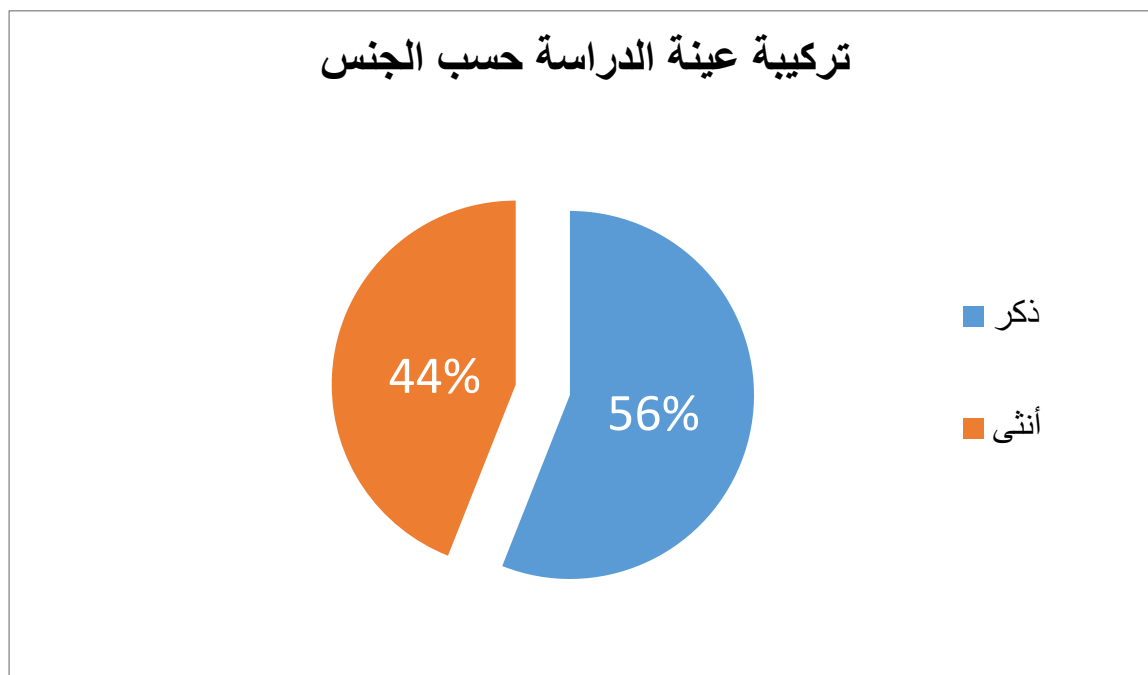
1. الجنس:

الجدول رقم (02): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	56%
أنثى	16	44%
المجموع	36	100%

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (06): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس.



من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel على ضوء بيانات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والشكل أعلاه، أن عدد الذكور (20) ما يعادل نسبة (56%) وعدد الإناث (16) ما يعادل نسبة (44%)، يبين أن عدد الذكور أكثر من الإناث .

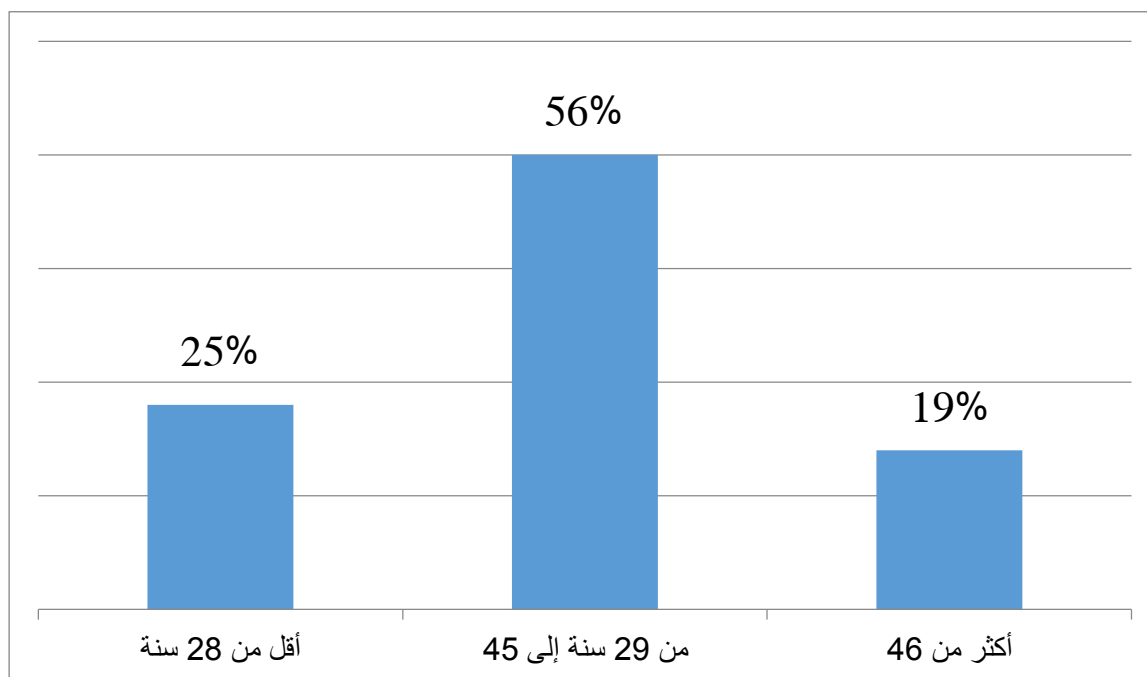
2. السن:

الجدول (03) تركيبة عينة الدراسة حسب السن.

العمر	العدد	النسبة
أقل من 28 سنة	9	25%
من 29 سنة إلى 45	20	56%
أكثر من 46	7	20%
المجموع	36	100%

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (07): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel على ضوء بيانات الجدول

نلاحظ من الشكل السابق أن الفئة (أقل من 28 سنة) نسبتها وصلت إلى 25% أما الفئة (من 29 إلى 45 سنة) قد تجاوزت النصف وبلغت نسبة (56%) بينما في الفئة (أكثر من 46 سنة) وصلت إلى نسبة (19%) ونستنتج من خلال المعطيات السابقة أن المدرسة العليا للأساتذة تعتمد بشكل كبير على الفئة الشبانية.

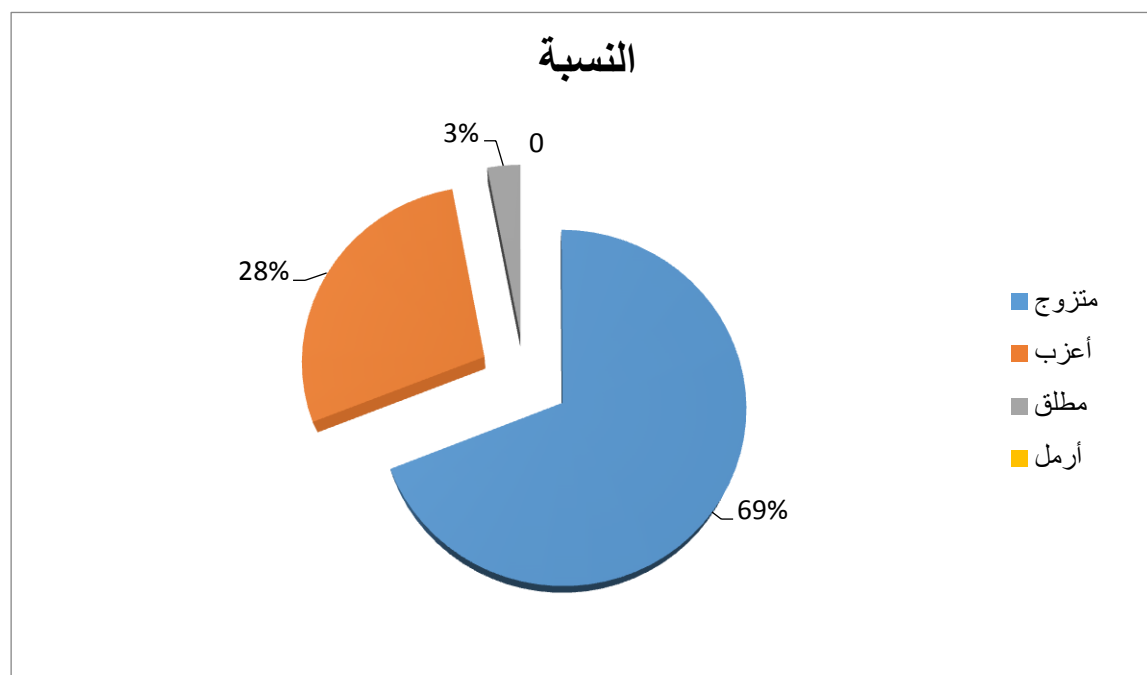
3. الحالة العائلية:

الجدول رقم (04) تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

العمر	العدد	النسبة
متزوج	25	69%
أعزب	10	28%
مطلق	1	3%
أرمل	0	0%
المجموع	36	100%

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (08): تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الشكل السابق أن نسبة العاملين المتزوجين تبلغ 69% ونسبة العمال العزاب وصلت إلى 28% بينما نسبة المطلقين تبلغ نسبة 3% مقارنة بنسبة العمال الأرمال التي لم نسجل فيها أي حالة، ونستنتج من هذه النتائج أن غالبية العمال في المدرسة العليا للأساتذة متزوجين.

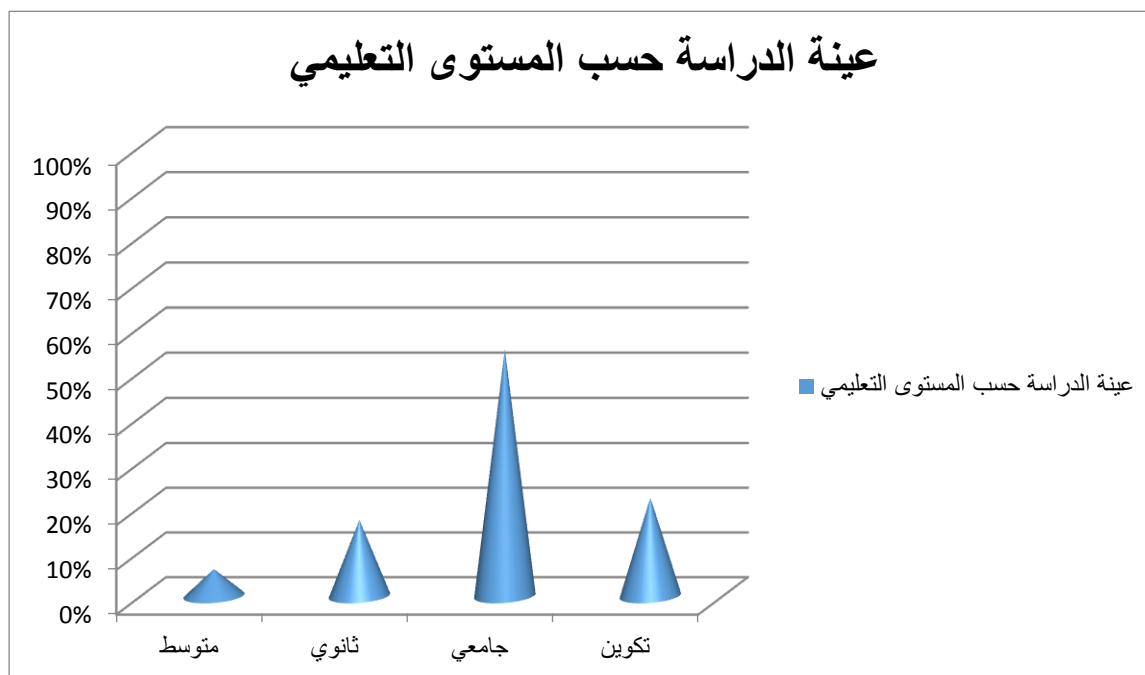
4. المستوى التعليمي:

الجدول رقم(05) تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
6%	2	متوسط
17%	6	ثانوي
55%	20	جامعي
22%	8	تكوين
100%	36	المجموع

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(09): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel على ضوء بيانات الجدول

التحليل: نلاحظ أن نسبة ذوي المستوى المتوسط هي الأقل بنسبة 6% بعدد الأفراد 02 ويلبها فئة الثانوي بنسبة 17% حيث بلغ عدد الأفراد 6 وتليها فئة التكوين بنسبة 22% وبلغ الأفراد 8 أما الفئة الأكثر تكرارا فهي الجامعي بنسبة 55% حيث بلغ عدد الأفراد 20 ومنه نستنتج أن المدرسة العليا تعتمد في استقطاب الموظفين ذو مستوى جامعي.

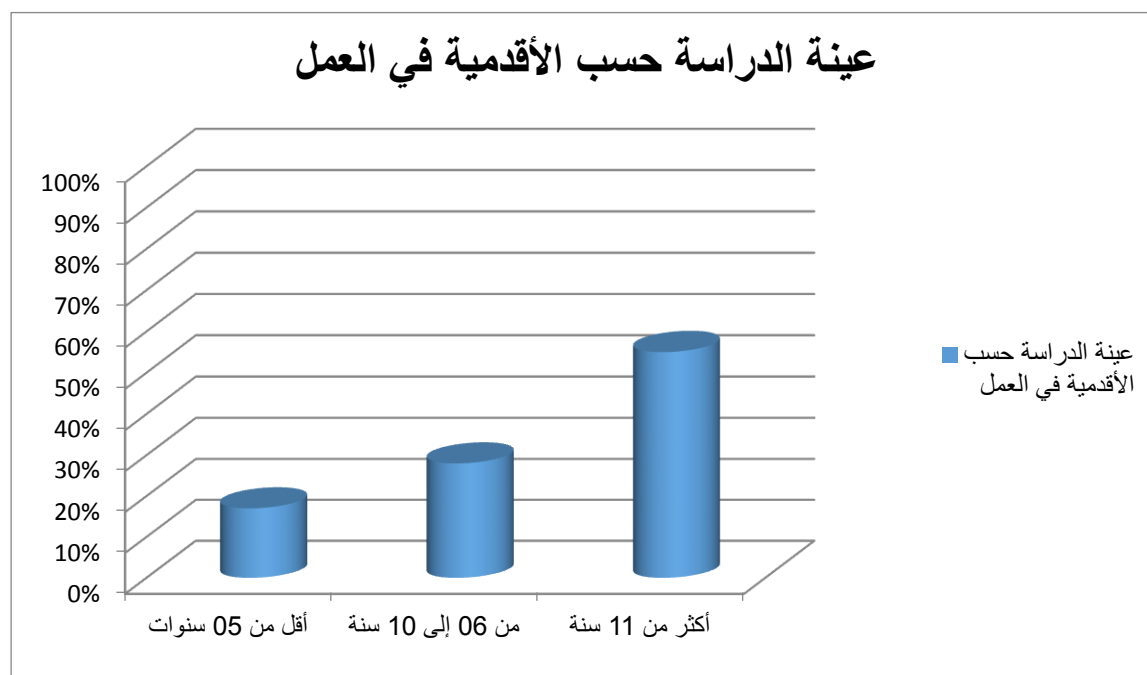
5. الأقدمية في العمل:

الجدول رقم(06) تركيبة عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	6	17%
من 06 إلى 10 سنة	10	28%
أكثر من 11 سنة	20	55%
المجموع	36	100%

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(10): تركيبة عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل



من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel على ضوء بيانات الجدول

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن سنوات الخدمة في الوظيفة وزعت كالتالي: أقل من 5 سنوات بنسبة 17% وعدد أفرادها 6 والفئة من 05 الى أقل 10 سنوات بنسبة 28% وعدد أفرادها 10 والفئة الأكثر تكرارا هي فئة من 10 وأكثر بنسبة 55% حيث بلغ عدد أفرادها 20 وهي نسبة عالية وأن الأفراد يتمتعون بخبرة جيدة.

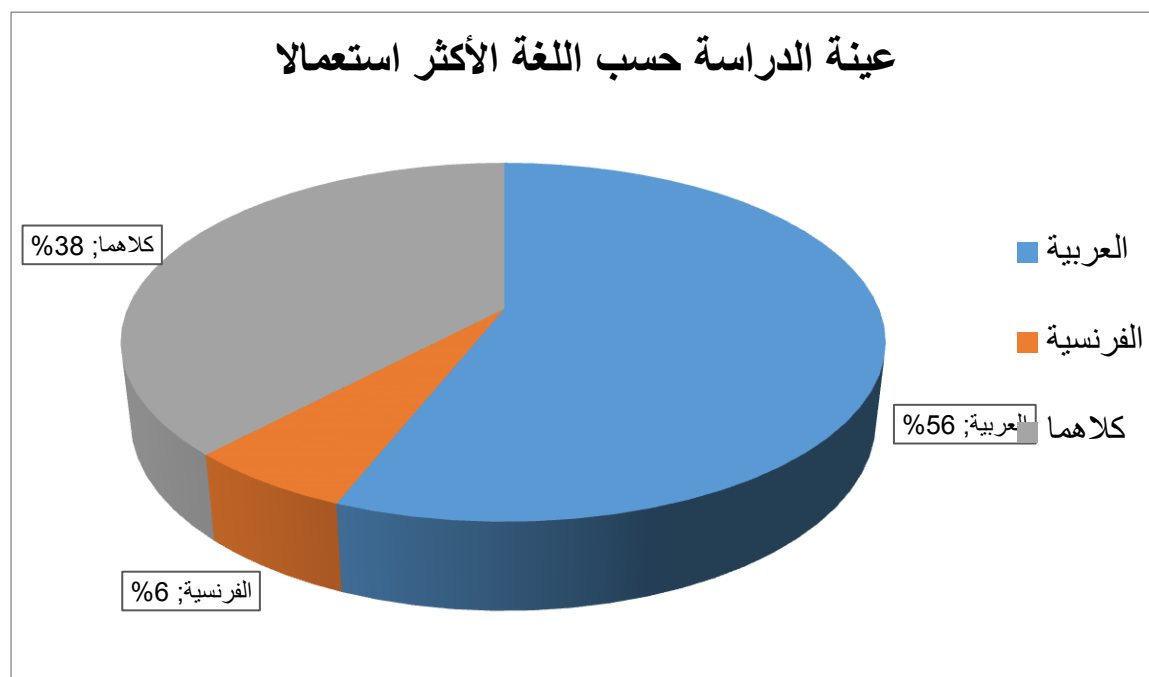
6. اللغة الأكثر استعمالا:

الجدول رقم(07) تركيبة عينة الدراسة حسب اللغة الأكثر استعمالا.

اللغة الأكثر استعمالا	العدد	النسبة
العربية	20	56%
الفرنسية	2	6%
كلاهما	14	38%
المجموع	36	100%

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(11): تركيبة عينة الدراسة حسب اللغة الأكثر استعمالا



من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Excel على ضوء بيانات الجدول

التحليل: نلاحظ أن اللغة الفرنسية أقل استعمالا بنسبة 6% وتليها اللغة الأكثر استعمالا وهي العربية بنسبة 56% أما استعمالهما مع بعض فبلغت نسبتهما 38%، ومنه نستنتج من هذه النتائج أن غالبية العمال في المدرسة العليا للأساتذة يستعملون اللغة العربية أكثر.

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة وفق متغيرات الشخصية، سنقوم باستخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاه العام لأراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(08) اتجاه العام لأراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة

الاتجاه	الفئة
غير موافق بشدة	1.8 1
غير موافق	2.6 1.8
محايد	3.4 2.6
موافق	4.2 3.4
موافق بشدة	5 4.2

من إعداد الطالبين

1. اتجاهات الموظفين فيما يخص محور عناصر الاتصال:

يمكننا توضيح اتجاه العبارات بالنسبة للمحور الأول عناصر الاتصال في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) جدول نسب إجابات الأفراد لمحور عناصر الاتصال

العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
العبارة الأولى	28%	10	31%	11	22%	8	11%	4	8%	3
العبارة الثانية	33%	12	33%	12	17%	6	11%	4	6%	2
العبارة الثالثة	6%	2	19%	7	14%	5	39%	14	22%	8
العبارة الرابعة	6%	2	17%	6	36%	13	22%	8	19%	7
العبارة الخامسة	11%	4	42%	15	19%	7	28%	10	0%	0
العبارة السادسة	5%	2	11%	4	17%	6	39%	14	28%	10
العبارة السابعة	11%	4	31%	11	25%	9	19%	7	14%	5

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (01)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات عبارات المحور الأول غير متوافقة وهذا يدل على أن انسياب وانتشار المعلومات متوسط

الجدول رقم (10) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لمحوّر عناصر الاتصال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1.	توجد صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر	3,5833	1,25071	موافق
2.	عدم فهم الرسالة يزيد من سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين	3,7778	1,19788	موافق
3.	هناك انتقال للمعلومات بين المصالح في المؤسسة	2,4722	1,20679	غير موافق
4.	تتوصل على المعلومات والقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل	2,6667	1,14642	موافق
5.	المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كافية لأداء المهام	3,3611	1,01848	موافق
6.	تصل المعلومات التي هي محل النقاش إلى كل المستويات الإدارية	2,2778	1,16155	غير موافق
7.	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات الصاعدة -النازلة والأفقية	3,0556	1,24084	محايد
	متوسط العبارات	3,0278	0, 50284	محايد

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر إلى الملحق رقم (01)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات المحور الأول تتجه نحو موافق ما عدا العبارتين الثالثة والسادسة نحو غير موافق والعبارة السابعة نحو محايد وهذا يدل على أن عناصر الاتصال متوسطة في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

2. اتجاهات الموظفين فيما يخص محور وسائل الاتصال:

يمكننا توضيح اتجاه العبارات بالنسبة للمحور الثاني وسائل الاتصال في الجدول التالي:

الجدول رقم(11) جدول نسب إجابات الأفراد لمحور وسائل الاتصال المستعملة

العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
العبارة الأولى	8%	3	33%	12	31%	11	22%	8	6%
العبارة الثانية	42%	15	50%	18	8%	3	0%	0	0%
العبارة الثالثة	8%	3	28%	10	22%	8	34%	12	8%
العبارة الرابعة	8%	3	6%	2	25%	9	42%	15	19%
العبارة الخامسة	33%	12	42%	15	22%	8	3%	1	0%

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (01)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه عدم توافق بين إجابات عبارات المحور الثاني ويدل هذا الى أن الوسائل المستعملة ليست مرضية لجميع موظفي المدرسة العليا للأساتذة الأغواط.

الجدول رقم(12) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لمحور وسائل الاتصال المستعملة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1.	تقام اجتماعات دورية بين العمال والادارة تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة	3,1667	1,05560	محايد
2.	المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات....) تتصف بالدقة البالغة	4,3333	0,63246	موافق بشدة
3.	تصل القرارات والمنشورة الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة	2,9444	1,14504	محايد
4.	تستعمل المؤسسة وسائل سمعية بصرية للتعريف عن مهامها (أشرطة سمعية بصرية لتعريف بالمؤسسة)	2,4167	1,13074	غير موافق
5.	وسائل الاتصال الحديثة المستخدم أسرع من غيرها	4,0556	0,82616	موافق
	متوسط العبارات	3,3833	0,53745	محايد

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(01)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه عبارات المحور الثاني لا تتجه اتجاه واحد وإنما تختلف حسب وسائل الاتصال المستعملة بين الموظفين وهذا يدل على أنه لا تستعمل نفس الوسائل.

3. اتجاهات الموظفين فيما يخص محور أسلوب الاتصال المستعمل:

يمكننا توضيح اتجاه العبارات بالنسبة للمحور الثالث أسلوب الاتصال المستعمل في الجدول التالي:

الجدول رقم(13) جدول نسب إجابات الأفراد لمحور أسلوب الاتصال

العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
العبارة الأولى	17%	6	39%	14	5%	2	31%	11	8%	3
العبارة الثانية	36%	13	39%	14	19%	7	6%	2	0%	0
العبارة الثالثة	20%	7	33%	12	8%	3	31%	11	8%	3
العبارة الرابعة	36%	13	44%	16	17%	6	3%	1	0%	0
العبارة الخامسة	14%	5	39%	14	8%	3	31%	11	8%	3

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات المحور الثالث موافقة وهذا يدل على أن الأسلوب المنتهج جيد في المدرسة العليا للأساتذة.

الجدول رقم (14) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لمحور أسلوب الاتصال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1.	في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فورا برئيسك	3,2500	1,29560	موافق
2.	هل انت راض على انتقال الرئيس الى المرؤوسين في المكتب	4,0556	0,89265	موافق
3.	علاقتك مع الرئيس خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك	3,2500	1,31747	محايد
4.	تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الاداري	4,1389	0,79831	موافق
5.	تتصل برئيسك أثناء أوقات العمل	3,1944	1,26083	محايد
	متوسط العبارات	3,5778	0,75256	موافق

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثالث أغلبها تتجه نحو موافق أي أن أسلوب الاتصال المستعمل جيد بين موظفي المدرسة العليا للأساتذة ما عدا العبارتين (05) و (03) فكانت تتجه نحو محايد

4. اتجاهات الموظفين فيما يخص محور الرضا الوظيفي:

يمكننا توضيح اتجاه العبارات بالنسبة للمحور الرابع الرضا الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم(15) جدول نسب إجابات الأفراد لمحور الرضا الوظيفي

العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
العبرة الأولى	39%	14	36%	13	22%	8	3%	1	0%	0
العبرة الثانية	14%	5	39%	14	8%	3	31%	11	8%	3
العبرة الثالثة	36%	13	42%	15	19%	7	3%	1	0%	0
العبرة الرابعة	17%	6	36%	13	8%	3	31%	11	8%	3
العبرة الخامسة	36%	13	42%	15	19%	7	3%	1	0%	0
العبرة السادسة	20%	7	33%	12	8%	3	31%	11	8%	3

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات المحور الرابع تتجه أغلبها نحو موافق وهذا يدل على أنه توجد نسبة كبيرة من الرضا الوظيفي في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

الجدول رقم(16) يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لمحور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1.	توافر مهارات الاتصال والتفاعل بين العاملين ينعكس ايجابا على نفسية العاملين	4,1111	0,85449	موافق
2.	الاتصالات الواضحة في المؤسسة تسهل انسياب المعلومات مما يساعد في رفع كفاءة الاداء فيها	3,1944	1,26083	محايد
3.	العامل راض عن أسلوب الاتصال الموجود في المؤسسة	4,1111	0,82038	موافق
4.	الاتصال مع الزملاء يزيد الرغبة في العمل	3,2222	1,28976	محايد
5.	الاتصال مع الرئيس يحقق لك الشعور بالأمن الوظيفي	4,1111	0,82038	موافق
6.	اتصال الادارة بالعمال يعرفهم بأهداف المؤسسة ويزيد من الأداء الجيد للمهام	3,2500	1,31747	محايد
	متوسط العبارات	3,6667	0,64488	موافق

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات المحور الرابع نصفها يتجه نحو موافق والنصف الآخر نحو محايد وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي لا يتحقق عند العينة كاملة. كما نلاحظ تجانس في العبارات (01)

(03) (05) بمتوسط حسابي 4,111 وانحراف معياري قدره 0,82038 أما العبارة الأقل تجانسا فهي العبارة (02) بمتوسط حسابي 3,1944 وانحراف معياري قدره 1,26083

وأخيرا يمكن تلخيص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات للعناصر المكونة لبعد الاتصال الداخلي وبعد الرضا الوظيفي ترتيبا تنازليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(17) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإتجاهات الأفراد في جميع المحاور

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
عناصر الاتصال	3,0278	0, 50284	محايد
وسائل الاتصال	3,3833	0, 53745	محايد
أسلوب الاتصال المستعمل	3,5778	0, 75256	موافق
الرضا الوظيفي	3,6667	0, 64488	موافق

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الأعلى سجل في عنصر أسلوب الاتصال المستعمل والذي قدر بـ 3,5778 وهذا ما يدل على أن أسلوب الاتصال المستعمل جيد بين الموظفين ، حيث لوحظ تجانس كبير في إجاباتهم على عبارات المحور، إذ فسرته الانحراف المعياري بـ : 0,752، أما المتوسط الحسابي لعنصر عناصر الاتصال فقد قدر بـ 3,0278 ، وهذا يدل على أنه توجد معوقات في العملية الاتصالية أو أن أحد عناصر الاتصال لا يعمل بشكل سليم إذ فسرته الانحراف المعياري بـ: 0,502، كذلك هو الحال بالنسبة لعنصر وسائل الاتصال فقد قدر المتوسط حسابي بـ 3,5778 وهذا يدل على أنه لا تستعمل نفس الوسائل لكل الموظفين إذ فسرته الانحراف المعياري بـ: 0,537.

أما بالنسبة للرضا فلقد قدر متوسطه الحسابي بـ 3,6667، وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي حيث لوحظ تجانس كبير في اجاباتهم على عبارات المحور إذ فسرته الانحراف المعياري بـ: 0,644.

المطلب الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

- اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (18) يمثل الإنحدار المتعدد وقيمة الإحتمال sig

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة الإحتمال sig
الثبات	0,461	0,364			
عناصر الاتصال	0,014	0,072	0,011	0,191	0,850
وسائل الاتصال	0,101	0,072	0,084	1,394	0,173
أسلوب الاتصال المستعمل	0,789	0,049	0,920	16,096	0,000
على المتغير التابع: الرضا الوظيفي					

من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

1- اختبار الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لنمط عناصر الاتصال

في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لنمط عناصر الاتصال

في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاحتمالية لنمط عناصر الاتصال هي 0,850 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة ، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط عناصر الاتصال في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) أي أن Sig أكبر من 0.05 غير معنوي يجب إلغاؤه من عملية الانحدار .

2-اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لنمط وسائل الاتصال في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لنمط وسائل الاتصال في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاحتمالية لنمط وسائل الاتصال هي 0,173 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط وسائل الاتصال في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) أي أن Sig أكبر من 0.05 غير معنوي يجب إلغاؤه من عملية الانحدار .

3-اختبار الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لنمط أسلوب الاتصال المستعمل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لنمط أسلوب الاتصال المستعمل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاحتمالية لنمط وسائل الاتصال هي 0,000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط أسلوب الاتصال المستعمل في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) .

ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية يمكن أن نجيب على الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لدور الاتصال الداخلي

في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha =0.05$) لدور الاتصال الداخلي

في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي؟

التحليل: نلاحظ أن هناك هناك علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين أسلوب الإتصال المستعمل والرضا الوظيفي في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط وبالتالي هناك تأثير للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي بالمدرسة العليا للأساتذة .

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط من خلال إعطاء لمحة عن تعريف المدرسة ونشأتها وأهدافها وأهميتها وما تم استنتاجه في هذا الفصل، يظهر لنا أن المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط تتميز بهيكل تنظيمي يعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين مختلف نشاطاتها ويساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة.

أما بخصوص نتائج الدراسة التطبيقية وفي جمع البيانات والمعلومات قمنا في دراسة الحالة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال توزيع الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة التطبيقية فمن خلاله نستطيع القول أن المدرسة العليا للأساتذة تتمتع باتصال داخلي فعال يساعدها في تحقيق أهدافها من خلال استعمالها لأسلوب اتصال جيد ومنه تم التأكيد على أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط.

الختمة



الخاتمة:

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

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

نتائج الدراسة:

تتمثل نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

- الاتصال عملية لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء؛
- الاتصال عملية لحل المشاكل والخلافات وتحقيق التفاهم بين الأفراد؛
- الاتصال عملية لتعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز والأشكال المختلفة؛
- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي توجد في المنظمة فهو الرابط بين مختلف الموارد الأخرى، كما أنه هو أساس بقاءها؛
- إن إقامة علاقة صداقة بين العمال والمشرفين وتوفر سبل الاتصال تمكن من معرفة مشاكل العمال وحلها، واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، وذلك بوضعه في موضع تقدير فإذا تحقق كل هذا تحقق معه الرضا.

نتائج الدراسة التطبيقية :

من خلا الدراسة التطبيقية توصلنا الى عدة نتائج:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لنمط عناصر الاتصال في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لنمط وسائل الاتصال في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لنمط أسلوب الاتصال في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لدور الاتصال الداخلي في المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

توصيات الدراسة:

- تحسين الوسائل المستعملة في عملية الاتصال
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة
- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة
- مراعاة الموظفين وتوفير الجو المناسب والوسائل اللازمة أثناء عملية الاتصال

آفاق الدراسة:

- أثر الاتصال الداخلي على أداء الأفراد.
- القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

01- بالعربية:

1. محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
2. أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006.
3. محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
4. محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2003، 1.
5. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1990.
6. ابراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993.
7. محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996 .
8. رضوان بلخيرى: مدخل للاشتغال والعلاقات العامة ، الجسور للنشر والتوزيع الجزائر 2013.
9. منال طلعت محمود: مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة 2002.
10. ربحي مصطفى عليان وآخرون: وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
11. محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
12. خيرى خليل الجميل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979.
13. محمد فهمي العطروزي، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، 1996.
14. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004.
15. عبد الوهاب علي محمد السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي.

16. الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر، 1988.
17. ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
18. محمد منير حجاب والاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
19. عتوي مصطفى وأهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
20. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992.
21. عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
22. إبراهيم عبد العزيز شيخا: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية.
23. محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان 2001.
24. عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان، 1979.
25. كمال بربر: عملية نظام الإدارة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. 1996.
26. فؤاده البكري: العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة.
27. راوية حسن: السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001.
28. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
29. أحمد صقرعاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1985.
30. حريم حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات -، دار زهران للنشر، عمان 1997.
31. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
32. أحمد زرقة وإسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة 2003
33. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان 2006.
34. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بدون سنة نشر .
35. بلقاسم فرجاني، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة 2006.

36. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2002
37. جيرالد بينبرج، روبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات، كتاب مترجم لرفاعي
38. محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ب س ن .
39. منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية 1984.
40. عابدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999.
41. عابدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 66
42. محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية-القاهرة- دار الجامعة للطباعة والنشر 1987
43. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية 2004.
44. علي أحمد وآخرون-الأسس العامة للسلوك -القاهرة -مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر
45. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، طبع - نشر - توزيع الدار الجامعية 2001 .
46. سهيلة محمد عباس، حسين على : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 2000 .
47. بن عيسى نسيم، براف خيرة: التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي -المدينة 2007 .
48. منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003 .
49. لعجال صليحة-السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال -المركز الجامعي بالمدينة 2006 .

02- بالفرنسية:

1. Gilbert. J et coll ،Générer le changement organisationnel ،Paris ،les éditions d'organisation ،1995.

الملاحق



الملحق رقم (01)

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	36	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,822	4

توجد صعوبة اثناء اتصالك مع المسؤول المباشر				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	3	8,3	8,3	8,3
موافق غير	4	11,1	11,1	19,4
محايد	8	22,2	22,2	41,7
موافق	11	30,6	30,6	72,2
بشدة موافق	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

عدم فهم الرسالة يزيد من سوء الفهم بين الرؤساء والمروسين				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
موافق غير	4	11,1	11,1	16,7
محايد	6	16,7	16,7	33,3
موافق	12	33,3	33,3	66,7
بشدة موافق	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الملحق رقم (02)

هناك انتقال للمعلومات بين المصالح في المؤسسة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	22,2	22,2	22,2
بشدة موافق غير	14	38,9	38,9	61,1
موافق غير	5	13,9	13,9	75,0
محاييد	7	19,4	19,4	94,4
موافق	2	5,6	5,6	100,0
بشدة موافق	36	100,0	100,0	
Total				

المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات) تتصف بالدقة البالغة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	8,3	8,3	8,3
محاييد	18	50,0	50,0	58,3
موافق	15	41,7	41,7	100,0
بشدة موافق	36	100,0	100,0	
Total				

Statistiques					
		المحور الأول: معوقات الاتصال	المحور الثاني: وسائل الاتصال المستعملة	المحور الثالث: أسلوب الاتصال المستعمل	الرضا الوظيفي
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,0278	3,3833	3,5778	3,6667
Ecart type		,50284	,53745	,75256	,64488

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الثالث : أسلوب الاتصال المستعمل , المحور الأول: معوقات الاتصال , المحور الثاني : وسائل الاتصال المستعملة ^b		Introduire
a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,955 ^a	0,911	0,903	0,20064
a. Prédictors : (Constante), المحور الثاني: معوقات الاتصال، المحور الثالث: أساليب الاتصال المستعمل				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,267	3	4,422	109,855	0,000 ^b
	Résidus	1,288	32	0,040		
	Total	14,556	35			

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), وسائل الاتصال المستعملة، المحور الثاني: معوقات الاتصال، المحور الأول: المحور الثالث: أسلوب الاتصال المستعمل

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	0,461	0,364		1,269	0,214
المحور الأول: عناصر الاتصال	0,014	0,072	0,011	0,191	0,850
المحور الثاني: وسائل الاتصال المستعملة	0,101	0,072	0,084	1,394	0,173
المحور الثالث: أساليب الاتصال المستعمل	0,789	0,049	0,920	16,096	0,000
a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي					