

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي للعمال غير الأجراء (casnos)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

بن منصور رمضان

إعداد الطالبتين:

بوخنوفة نسيمة

مقراني طاوس

السنة الجامعية: 2022/2021

كلمة الشكر و العرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا

على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

إن قيد النعم شكرها، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، فمن واجبنا

في هذا المقام أن نذكر الفضل لأهله فنتقدم بأسمى معاني الشكر

والتقدير للأستاذ المؤطر "" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

ونصائحه القيمة والذي كان عوناً لنا في إتمام هذا البحث فقد فتح لنا

باب فكره الواسع وغمرنا بتواضعه، لك أستاذنا الكريم شكر وامتنان وجزاك الله

عن خير الجزاء.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من قدّم لنا يد العون والمساعدة

ونخص بالذكر عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير

الأجراء.

ونتقدم بالامتنان إلى كل أساتذتنا الكرام في قسم العلوم الإعلام والاتصال

والحمد لله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

إهداء

نحمد الله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة ماء من هذا العلم
الواسع فالعلم لا يتم إلا بالعمل.
فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهداءها وتقديمها في أحلى طبق إلى
من اهتز عرش الرحمن لنصرتها ووضعت الجنان تحت قدميها.
التي أروضتني حب العلم والفضيلة، وأنقذتني من براثن الجهل التي بذرت وأينعت بذورها والتي لم
أسمع من شفيتها إلا دعوات الخير وتحقيق الآمال نور عيني وحياتي كلها
معلمتي، سلطانتني، ينبوع عفتي وكرامتي..أمي الغالية.
إلى من علمني أن الحياة كفاح وأن المجد والمثابرة طريقا للنجاح
وأنا دربي...وسهر الليالي الطوال حتى أنجح وأرتاح رمزي عزتي، تاجي...أبي الحنون.
إلى الورود العطرة التي تزين حياتي أخواتي
إلى الشموع المضيئة التي تعيش في روعي أحباب فؤادي ملائكة طريقي وسر استمراري إخوتي
إلى من ساعدني ورافقني في مشواري الدراسي
القدر لأعيش معهن أحلى سنين حياتي صديقاتي
إلى اللواتي تقاسمت معهن ورود العاصمة وأشواكها في مشوار دراسي ب إقامة مدوحة و جامعة
مولود معمري قطب تامدة
إلى رفيقة دربي التي شاركتني عناء هذا البحث "نسيمة"
إلى من يعز علي فراقهم زميلاتي وزملائي بقسم العلوم الاعلام والاتصال
إلى الذين أحبوني فأحببتهم

طاوس

الإهداء

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا عائلتي الرائعة

إلى أمي الحنون وأبي العطوف

إلى شمعة بيتنا وأملها شافع الذي أتمنى له كل النجاح في حياته

إلى إخوتي و أخواتي

إلى كل الأساتذة والمعلمين الذين أخذت على أيديهم ينابيع العلم

إلى كل الأصدقاء والأقارب، إلى كل من جمعنتي بهم الحياة وتقاسمت معهم الحلوة

والمرة صديقاتي دهية وفريزة، إلى خالتي كريمة وأبنائه

إلى من شاركتني إنجاز هذا العمل المتواضع "طاوس" أشكرها على صبرها معي

وإلى كل الذين لم تسع هذه الورقة حمل أسمائهم، أقول لهم قلبي يخفق بشدة لذكراهم

وذاكرتي لكم أحلى الذكريات والأيام

ولله الكثير من الشكر والحمد



ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء ، إذا ما كان الاستغلال الجيد للمنظومة الاتصالية الداخلية بكل ما تتكون من أساليب ن أنواع وسائل و تخطي للمعيقات التي تحول دون تحقيق رضا الموظف و دفعه للمساهمة الفعالة في بلوغ أهداف المؤسسة ، فعدم استغلال الاتصال الداخلي استغلالا جيدا يتحول رضا الموظف إلى معيق آخر يمنع تحقيق الرضا عن العمل حيث قمنا بطرح السؤال الرئيسي "كيف تساهم فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي؟" هدفنا من خلال التساؤلات الجزئية إلى معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء ببنزوي وزو و الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في توطيد العلاقات الإنسانية بين إدارة المؤسسة، موظفيها و كذا المكانة التي يشغلها الرضا الوظيفي داخل هذه المؤسسة ذات الطابع الخدماتي .

أخيرا محاولة تفسير العلاقة بين المنظومة الاتصالية الداخلية و كيفية تحقيق الرضا الوظيفي عند العاملين بالمؤسسة الخدماتية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء ،تكونت الدراسة من إطار منهجي و آخر نظري و كذلك الإطار التطبيقي و اعتمدنا على مجموعة من أدوات جمع البيانات بدءا بالملاحظة و تليها استمارة استبيان حيث قسمنا الإطار النظري إلى ثلاثة فصول حسب متغيرات الدراسة الفصل الأول حول ماهية الاتصال الداخلي بصفة عامة ، أما الفصل الثاني كان حول متغير الرضا الوظيفي تحدثنا فيه حول أهمية الرضا الوظيفي عوامله مرورا بالنظريات و طرق قياسه ،والفصل الثالث كان حول علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي حيث تمحورت حول أهمية و كذلك تأثير الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي .

تطرقنا إلى الإطار التطبيقي للدراسة تضمنت بدايته نبذة موجزة عن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء ، تعريفها مدبرياتها و كذلك الهيكل

التنظيمي ، تليها مرحلة توزيع الاستثمارات التي سبقتها مرحلة صياغة و إعداد أسئلتها ثم عرضها على المحكمين لتخضع في الأخير لتعديلات النهائية ، ثم تليها مرحلة تفرغ البيانات و التعليق عليها ثم نتائج العامة للدراسة ، حيث كشفت أن الاتصال الداخلي يحظى بمكانة هامة كما تولى أهمية لموظفيها ، أظهرت هذه الدراسة فعالية الاتصال الداخلي الذي يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة و موظفيها و النتيجة العامة التي أسفرت عليها هذه الدراسة أن الاتصال الداخلي المعتمد من مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير لأجراء يساهم في تحقيق رضا موظفيها .

Résultats de traduction

Résumé de l'étude : Cette étude vise à éclairer l'efficacité de la communication interne dans l'atteinte de la satisfaction au travail à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des non-salariés, si la bonne exploitation du système de communication interne avec tout ce qui consiste en des méthodes n types de moyens et en surmontant les obstacles qui empêchent la satisfaction et la motivation des employés Pour contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'institution, le fait de ne pas faire bon usage de la communication interne fait de la satisfaction des employés un autre obstacle qui empêche d'atteindre la satisfaction au travail. de la communication interne contribue-t-il à la satisfaction au travail ? » Notre objectif, à travers des questions partielles, est de connaître la réalité de la communication interne à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Travailleurs Non Rémunérés de Tizi Ouzou et le rôle que joue la communication interne dans la consolidation des relations humaines entre la direction de l'institution et ses employés, ainsi que comme la place occupée par la satisfaction au travail au sein de cette institution orientée vers le service. Enfin, une tentative d'explication de la relation entre le système de communication interne et la manière d'atteindre la satisfaction au travail des travailleurs de l'institution de service, la Caisse nationale de sécurité sociale des travailleurs non rémunérés. Un questionnaire où nous avons divisé le cadre théorique en trois chapitres selon les variables de l'étude, le premier chapitre porte sur la nature de la communication interne en général, et le deuxième chapitre porte sur la variable de la satisfaction au travail, dans laquelle nous avons parlé de l'importance de la satisfaction au travail et de ses facteurs, en passant par des théories et des méthodes de la mesurer, et le troisième chapitre portait sur la relation entre la communication interne et la satisfaction au travail, en mettant l'accent sur l'importance et l'impact de la communication interne dans la réalisation de la satisfaction au travail. Nous avons abordé le cadre appliqué de l'étude, son début comprenait un bref aperçu de la Caisse nationale de

sécurité sociale des travailleurs non rémunérés, sa définition par ses formateurs, ainsi que la structure organisationnelle, suivi de l'étape de distribution des formulaires qui ont été précédés par l'étape de formuler et de préparer leurs questions puis de les présenter aux arbitres pour faire l'objet en dernier lieu des modifications définitives, puis suivie d'une étape de déchargement des données et de les commenter puis des résultats généraux de l'étude, telle qu'elle a révélé que la communication interne tient une place importante et accorde également de l'importance à ses salariés. Cette étude a montré l'efficacité de la communication interne, qui contribue à renforcer les relations humaines entre l'administration et ses salariés. Agréé par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Tiers Travailleurs pour une démarche qui contribue à la satisfaction de ses collaborateurs.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
4	الإشكالية
5	التساؤلات الفرعية للدراسة
6	الفرضيات
6	حدود الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	منهج الدراسة
10	تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
11	أدوات جمع البيانات
12	الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
فصل الأول :الاتصال الداخلي	
14	تمهيد
15	المبحث الأول : ماهية الاتصال

15	المطلب الأول: تعريف الاتصال
17	المطلب الثاني: أهداف و خصائص الاتصال
17	أولاً: أهداف الاتصال
19	ثانياً: خصائص الاتصال
21	المطلب الثالث: أهمية الاتصال
22	المطلب الرابع: أنواع الاتصال
24	المبحث الثاني : ماهية الاتصال الداخلي
24	المطلب الأول : تعريف الاتصال الداخلي
26	المطلب الثاني : أهداف و خصائص الاتصال الداخلي
26	أولاً : أهداف الاتصال الداخلي
27	ثانياً : خصائص الاتصال الداخلي
28	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
31	المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي
32	المبحث الثالث : منهجية الاتصال الداخلي
32	المطلب الأول : شبكات ووظائف الاتصال الداخلي
32	أولاً: شبكات الاتصال الداخلي
33	ثانياً: وظائف الاتصال الداخلي
34	المطلب الثاني :متطلبات الاتصال الداخلي
36	المطلب الثالث :وسائل الاتصال الداخلي
38	المطلب الرابع:معوقات الاتصال الداخلي
40	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	
41	تمهيد
42	المبحث الأول :ماهية الرضا الوظيفي
42	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

44	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
45	المطلب الثالث: عناصر و عوامل الرضا الوظيفي
45	أولا : عناصر الرضا الوظيفي
47	ثانيا : عوامل الرضا الوظيفي
52	المبحث الثاني : نظريات الرضا الوظيفي ، طرق قياسه و مؤشرات
52	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
60	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
62	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
63	المبحث الثالث :ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة
63	المطلب الأول : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
66	المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي
67	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: أهمية وتأثير ودور الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
72	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
73	المطلب الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
74	المطلب الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
76	المبحث الثاني: عوامل الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي و نتائج المحققة منهما
76	المطلب الأول: عوامل الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي
77	المطلب الثاني: نتائج الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

78	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة	
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية	
79	تمهيد
80	المبحث الأول: ماهية مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل غير الأجراء
80	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل غير الأجراء
80	المطلب الثاني: البطاقة التقنية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل غير الأجراء
81	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعامل غير الأجراء
81	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية
81	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين
86	المطلب الثاني: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
91	المطلب الثالث: مكانة الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
98	المطلب الرابع: العلاقة التي تجمع بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي
112	نتائج عامة للدراسة
114	خاتمة
115	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	يوضح الاتصالات الصاعدة و النازلة داخل المنشأة	(1)
30	يمثل الاتصال الأفقي	(2)
46	يمثل العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي	(3)
55	يبين هرمية الحاجات عند "ماسلوا"	(4)
58	يمثل العوامل الدافعة و العوامل الوقائية	(5)

كقائمة الجداول البسيطة :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	يوضح عناصر الرضا الوظيفي	(01)
81	يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(02)
82	يمثل أفراد عينة الدراسة حسب السن	(03)
83	يبين أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	(04)
83	يمثل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(05)
84	يوضح أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(06)
86	يبين المقصود بالاتصال الداخلي في مؤسسة (casnos)	(07)
87	يبين خصائص الاتصال في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة	(08)
87	يمثل أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة (casnos)	(09)
88	يوضح أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا داخل المؤسسة	(10)
88	يوضح الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسسة (casnos)	(11)
89	يمثل التقييم لعملية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة	(12)
90	يبين المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسة	(13)
90	يوضح تأثير التكنولوجيا الجديدة على الاتصال الداخلي	(14)
91	يبين مفهوم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة	(15)
92	يمثل أهمية الرضا الوظيفي داخل مؤسسة (casnos)	(16)
92	يوضح أهم عناصر الرضا الوظيفي في المؤسسة	(17)
93	يوضح الترقيات التي حصل عليها الموظف في المؤسسة	(18)
93	يمثل نوع الرضا الوظيفي الأكثر اعتمادا في المؤسسة	(19)
94	يبين المؤشر الذي يدفع بالموظف إلى تغيير الوظيفة	(20)
95	يمثل الطرق المتبعة في قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة	(21)
95	يمثل البرامج الداعمة للرضا الوظيفي داخل المؤسسة	(22)

96	يوضح أهم نتائج الرضا الوظيفي على الفرد في المؤسسة	(23)
97	يبين الصعوبات التي تدفع بالموظف إلى عدم الرضا الوظيفي	(24)
110	الاتصال مع الزملاء العمل يحقق الشعور بالرضا الوظيفي	(31)
110	يوضح النتائج المحققة من تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي	(32)
111	يوضح أسباب عدم الرضا المرتبطة بالاتصال داخل مؤسسة	(33)

الجدول المركبة :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
98	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال	(25)
100	يوضح تأثير الاتصال غير المباشر في تحقيق الرضا الوظيفي	(26)
102	يمثل تأثير الاتصال المباشر على سير العمل و تحقيق الرضا الوظيفي	(27)
104	يبين أهم العوامل التي يساهم فيها الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي	(28)
106	يوضح الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة (casnos) و الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي	(29)
108	يمثل أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي	(30)

مقدمة :

تلقي بحوث الاتصال اهتمام و متابعة من طرف العديد من الباحثين ، في وقت تشهد فيه المنظمات على الدوام تطورات، تغيرات واسعة ، عميقة النطاق في مختلف المجالات التقنية، الإدارية و المعلوماتية . في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا تنمو و تتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها ، وهذا من أجل ضمان الاستقرار و التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة و التكيف مع التغيرات التي تحدث حولها .

كما أن الاتصال عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل و استقبال المعلومات و الفهم من شخص إلى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى ، إن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان و المكان و قد جلب التطور الكبير لوسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرون ، مميزات عديدة غير مسبقة ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية و المعرفية في العالم في تهاؤل الحدود و الحواجز ، كلما أدى التنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من الدقة الاتصالات لكافة أنواعها .

يعد رضا الفرد عن عمله أساس لتوافقه النفسي و الاجتماعي ، و يرتبط ذلك بالنجاح في العمل و يعكس مكانته داخل مجتمعه ، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي و البيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه و بذل قصارى جهده ، و هذا أيضا يرتبط بالجماعات و فريق العمل و الرؤساء و العلاقات

الطبية بين مختلف هذه العناصر ، حيث تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد و تساهم في رفع الروح المعنوية لديه ، مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة .

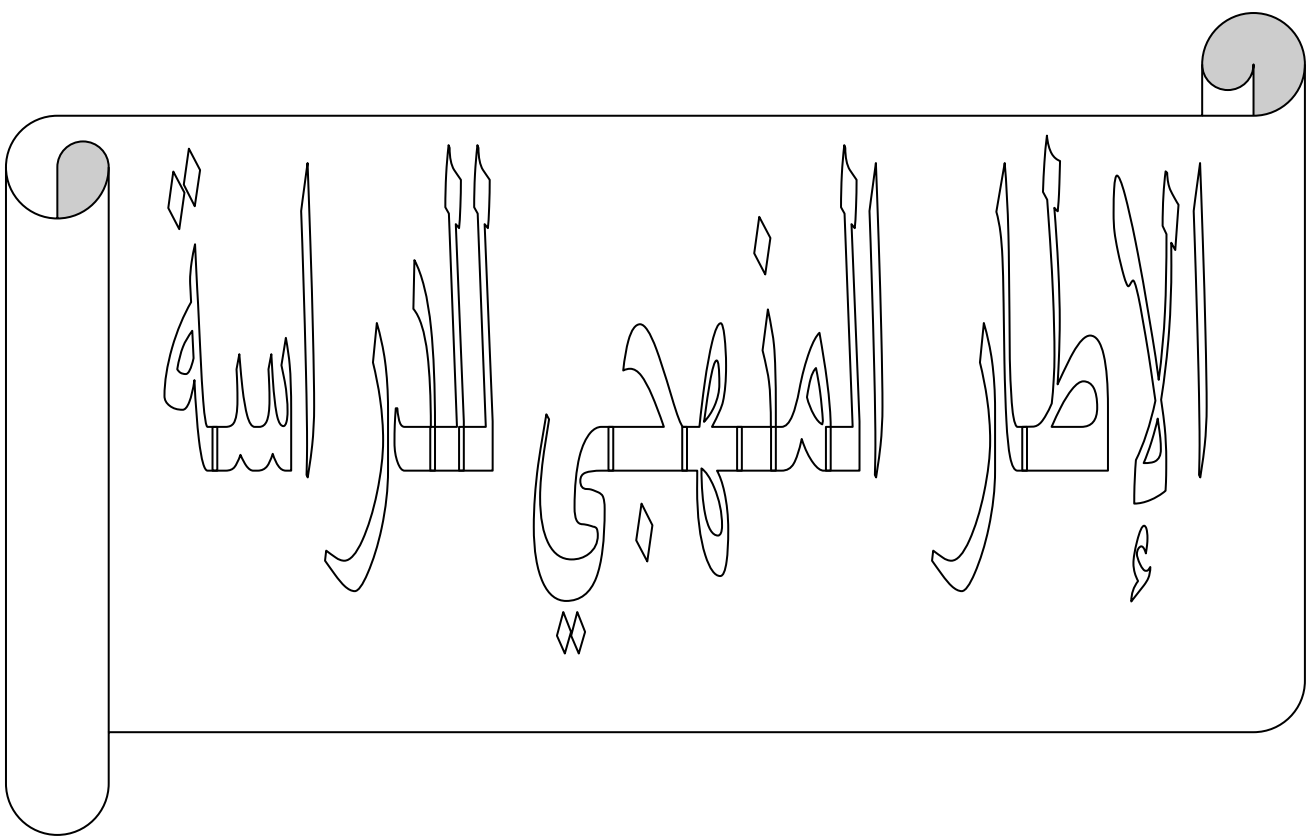
يكتسب الرضا أهمية كبيرة في حياة الأفراد و الجماعات للحصول على المساهمة و التعاون من الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف و النتائج ، و هذا يقابله جبرا و لزاما بتلبية احتياجات و رغبات وطموحات العاملين هذا من جهة ، في حين لا يمكن الحصول على تعاون الأفراد عن طريق القوة و الإخضاع و الإكراه .

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

حيث ركزنا في موضوعنا الذي هو فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (casons) " على إبراز أهمية الاتصال الداخلي في تبيان رضا الفرد في المؤسسة.

قسمنا دراستنا إلى ثلاث جوانب : الجانب الأول الذي هو الجانب المنهجي ، تناولنا فيه إشكالية البحث و أهدافه ، أهميته ، المنهج المناسب له و الحدود الزمانية و المكانية فيما يخص الجانب الثاني يتمحور حول الجانب النظري حيث قسمناه إلى ثلاثة فصول الفصل الأول تحدثنا فيه حول الاتصال بصفة عامة و الاتصال الداخلي بصفة خاصة،وفي

الفصل الثاني تطرقنا إلى الجوانب التي لها صلة بالرضا الوظيفي ، أما الفصل الأخير هو فصل العلاقة التي تجمع بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي ، أما الجانب الأخير للدراسة هو الجانب التطبيقي خصصناه للإطار التطبيقي للدراسة ، عرضنا و حللنا البيانات الميدانية و هذا بالاعتماد على أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة و المقابلة.



الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد

. إشكالية

. تساؤلات الفرعية

. الفرضيات

. حدود الدراسة

. أسباب اختيار الموضوع

. أهمية الدراسة

. أهداف الدراسة

. منهج الدراسة

. أدوات جمع البيانات

. دراسات السابقة

الإشكالية:

يعد الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة أو مؤسسة ، فهو بمثابة عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، فالاتصال كونه عملية إدارية و اجتماعية ، حيث تتفاعل الجماعات مع بعضها البعض سواء في المؤسسة أو خارجها ، أما ما يتعلق بالشؤون الداخلية يعمل المدير على التأثير الإيجابي لتفعيل الجماعة نحو الهدف المرغوب ، أما فيما يخص الشأن الخارجي تقوم المؤسسة بتحسين علاقتها و مكانتها في السوق .

الاتصال الداخلي هو عملية ضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة عن طريق المشاركة و كذا تفعيل العلاقة بين الإدارة و العاملين تسودها الثقة ، و هو شكل من أشكال استمرار العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين فيها و هو يعمل على تبادل المعلومات و البيانات التي تمكن المسيرين على تحسين و تفعيل الاتصال بشكل يضمن سيرورة العملية الإنتاجية خاصة داخل المؤسسات الاقتصادية ، حيث تعتبر هذه الأخيرة إحدى أهم مكونات المجتمع التي واجهت تغيرات مختلفة من الأحداث و التطورات التي شهدتها البشرية ، فلكي هذه المؤسسات بمهامها على أكمل وجه لا بد أن تولي للاتصال الداخلي أهمية معتبرة حتى تتمكن من الاستفادة من تقنياته و آلياته في تأطير و توجيه و متابعة مختلف تحركاته بدءا بإعداد الخطط والبرامج لتنفيذ و مراقبة و تقييم النتائج ، ومن خلال كل هذا يمكننا القول أن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري و المحرك الأساسي في عمل المؤسسات

باعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العمليات الإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها و أهدافها ، فالمرود البشري يمثل الصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لكل مؤسسات القرن الحادي العشرين ، و لا يستند بمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب ، بل تستند المؤسسة على قدرتها في توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ، العاملين هم العنصر القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه منظمات اليوم ، فالأداء العالي و الجيد للعمال هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام به الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين لتحقيق الأهداف المسطرة ، ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم فعالية الاتصال الداخلي في بلوغ الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (casons) بتيزي وزو ؟

التساؤلات الفرعية للدراسة :

1. ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيره على تسيير المؤسسة ؟
2. ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟ و ما أهم العوامل المؤثرة فيه ؟
3. كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء ؟

. الفرضيات:

1. الاتصال الداخلي له تأثير مباشر في تسيير الحسن للمؤسسة و كذا بلوغ الريادة .
2. الرضا الوظيفي محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل.
3. توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي في المؤسسة .

. حدود الدراسة :

الحدود الزمنية:

. انطلقنا في عملية البحث عن المعلومات حول موضوعنا ، من بداية فيفري إلى غاية نهاية جوان .

الحدود المكانية:

. مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء (CASNOS) ببتيزي وزو .

أسباب اختيار الموضوع:

أ . أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا و زيادة الاطلاع على الموضوع الذي يشكل محورا من محاور اهتماماتنا الشخصية .
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا و طبيعة تخصصنا.
- تجاهل الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات و عدم الاهتمام به.

- قلة الدراسات التي تهتم بالاتصال الداخلي داخل المؤسسات، و الدور الذي يلعبه في تحسين الرضا الوظيفي.

ب . أسباب موضوعية:

- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي و الذي أصبح ضرورة لا غنى عنه .
- معرفة معنى الاتصال الداخلي و فعاليته في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال .
- المكانة التي يلعبها الاتصال الداخلي كونه من أهم الركائز الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي و من ثمة نجاح و ديمومة استقرار أي مؤسسة.
- التعرف على ضرورة إمكانية وجود الاتصال الداخلي في المؤسسة أو بإمكان هذه الأخيرة الاستغناء عنه.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا في إعطاء بعض الاقتراحات ، التي من شأنها المساهمة في تفعيل الاتصال الداخلي وذلك من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة ، فالاتصال له أهمية بالغة جدا في الإدارة خاصة الاتصال الداخلي الذي يعمل على تناقل و انسياب المعلومات ، كما يساعد و يساهم في توطيد العلاقات بين الموظفين و جعلهم أكثر أريحية في تعاملهم مع بيئتهم الوظيفية ، بالتالي سيشعرون بالرضا ، و هذا الأخير مهم داخل الإدارات كونها توجه مصير المؤسسة ، فكلما كان الاتصال قوي و فعال

بين الموظفين و المدير كلما ساعد ذلك في فهم المهام و أدائها بشكل أحسن، و عليه تحقيق رضا الموظف عن العملية الاتصال الداخلية .

أهداف الدراسة :

- التعرف على المكانة التي توليها المؤسسة الخدماتية للاتصال الداخلي .
- الكشف عن المكانة التي توليها المؤسسة الخدماتية للموارد البشرية العاملة بها .
- التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة وموظفيها داخل المؤسسة الخدماتية .
- تفسير العلاقة بين المنظومة الاتصالية الداخلية و كيفية تحقيقها للرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الخدماتية .

منهج الدراسة :

للقيام بأي دراسة يجب الاعتماد على منهج و أدوات الدراسة ، و كلمة منهج مشتقة من نهج ، أي يسلك طريقا معينا ، و يطلق على المنهج في طريق البحث بأنه الطريقة التي يستخدمها الباحث في معالجة موضوع الظاهرة ، كما يراد أنه طائفة من القواعد العامة للوصول إلى الحقيقة في العلوم .

و من خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة "فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (casons) بتيزي وزو "، تنتمي دراستنا إلى الدراسات الوصفية ، فطبيعة الدراسة تهتم بفعالية الاتصال

الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي ، تفرض الاعتماد على الوصف و التفسير ، استخدمنا المنهج الوصفي في وصف الظاهرة داخل المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء ، و الكشف عن أبعادها و العلاقة بين متغيراتها و كذلك معرفة العوامل المؤثرة فيها . و عليه الدراسة الوصفية هي الطريقة المؤدية للحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي و تساهم في تحليل الظواهر .

إن دراسة موضوع البحث تدخل ضمن البحوث الوصفية التي تهدف أساسا إلى التعرف على ظاهرة معينة بطريقة مفصلة و دقيقة ، و تقوم البحوث الوصفية على تقرير وتحليل الحقائق تحليلا دقيقا ، والدراسات الوصفية تعرف بأنها مجموعة من الإجراءات البحثية و التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا واستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج و تعميمات.

لقد اعتمدنا في دراستنا على " دراسة حالة " و التي هي نوع من البحث المعمق عن العوامل المعقدة و التي تساهم في فردية وحدة اجتماعية ما ، شخصا كان أو أسرة أو جماعة أو مؤسسة اجتماعية ، و قد تكون الحالة التي يجرى عليها البحث مؤسسة أو هيئة اجتماعية و تتطلب دراسة حالة مرونة كافية يستطيع معها الباحث أن يتطور و أن يحلل خطط بحثه نتيجة ما نكتشفه عن الدراسة الاستطلاعية من الأمور الجيدة ، وتبدأ كما تبدأ كل دراسة علمية بتحديد الظاهرة ثم جمع البيانات عنها بمختلف الأدوات مثل المقابلة ،

الوثائق ، المذكرات و الملاحظات ، و يقصد التعمق في الدراسة دوافع السلوك الفردي والجماعي و العادات و المعايير الاجتماعية ووسائل الضبط الاجتماعي .

تحديد المفاهيم و مصطلحات الدراسة:

أ . الفعالية:

هي المقدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة و المبتغاة و المتوقعة¹.

. تعريف الإجرائي: هي الطريقة التي يعمل بها الفرد لتحقيق الأهداف المسطرة.

ب . الاتصال الداخلي:

يعرفه إبراهيم عرقوب بأنه عبارة عن اتصال مكتوب و منطوق يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين².

. التعريف الإجرائي : هو ذلك النوع من الاتصال الرسمي و غير الرسمي و الذي

يحدث داخل المؤسسة الخدمائية و بالضبط مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي للعمال غير الأجراء بتييزي وزو (casnos) ، يتم بين العاملين بها في

مختلف المستويات الإدارية .

¹Dictionagry.com.find the meanings and definitionof words at dictionray .com . 2011 web 28 sep2011 .

²منال طلعت محمود ،مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، 2001 ، مصر ، ص 22

ج . الرضا الوظيفي : هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته و تحقيق

الهدف¹.

. التعريف الإجرائي : هو تلك الاتجاهات النفسية و العاطفية للعاملين بالمؤسسة الخدمائية .

أدوات جمع البيانات:

لا تخلو أي دراسة من استخدام عدد من الأدوات المنهجية في جمع المعلومات و

البيانات في مجتمع البحث المدروس، و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي للموظفين

بمؤسسة "الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء " .

أ . الاستمارة:

تأخذ الاستمارة عدة أشكال في استخدامها و هي عبارة عن مجموعة من أسئلة

مضبوطة بطريقة جيدة و تضم أسئلة مفتوحة و مغلقة و تصنيفية و ترتيبية ، حيث تعتبر

هذه الأخيرة من أكثر الأدوات جمع البيانات الأولية استخداما في دراسة حالة لإمكانياتها في

جمع البيانات و المعلومات ، لم يكن من الممكن الحصول عليها دون استطلاع على

الآراء و التعرف على المواقف و الاتجاهات ، تعرف بأنها وسيلة علمية تساعد الباحث على

جمع الحقائق و المعلومات من المبحوث و تفرض عليه التقيد بموضوع البحث و عدم

الخروج عن إطاره العريض و مضمونه و مساره .

¹مروان طاهر الزعبي ، الرضا الوظيفي ، (مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير درجاته ، و أساليب زيادته في العمل) ، طبعة 1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 07

ب . الاستبيان :

تعد أداة الاستبيان من أكثر الأدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية ، فهي وسيلة تساهم في الاتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحد أو بنفس الطريقة حول ظاهرة أو موقف معين بهدف استخلاص اتجاهات و سلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد ، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها ، لقد تم تصميم أداة الاستبيان بناء على القراءات المبنية حول الموضوع المدروس ، وأيضا استنادا على الملاحظات الاستطلاعية .

الدراسات السابقة:

• الدراسة الأولى: أعدها الباحث "قادري محمد" ، جاءت بعنوان "الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق " دراسة حالة مؤسسة الخزف بمغنية ، مذكرة ماجستير جامعة تلمسان 2009 2010 .

تناول الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة و تخطيطها وأهمية العملية الاتصالية في المؤسسة توصل الباحث إلى طرح السؤال التالي إلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسيير المؤسسة، فقد إعتد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليل ، كما يعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على استبيان أجراه مع عدد من العمال إضافة إلى الملاحظة .

• الدراسة الثانية : أعدتها الباحثة "قبايلي حياة" ، بعنوان "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة " دراسة حالة الشركة الوطنية للإنجاز القنوات ، و هي مذكرة

التخرج لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، قدمتها الباحثة سنة 2007 بجامعة بومرداس ، و قد هادفة الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مكانة الاتصال الداخلي في المنظمة في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات ، كما اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي و منهج دراسة حالة .

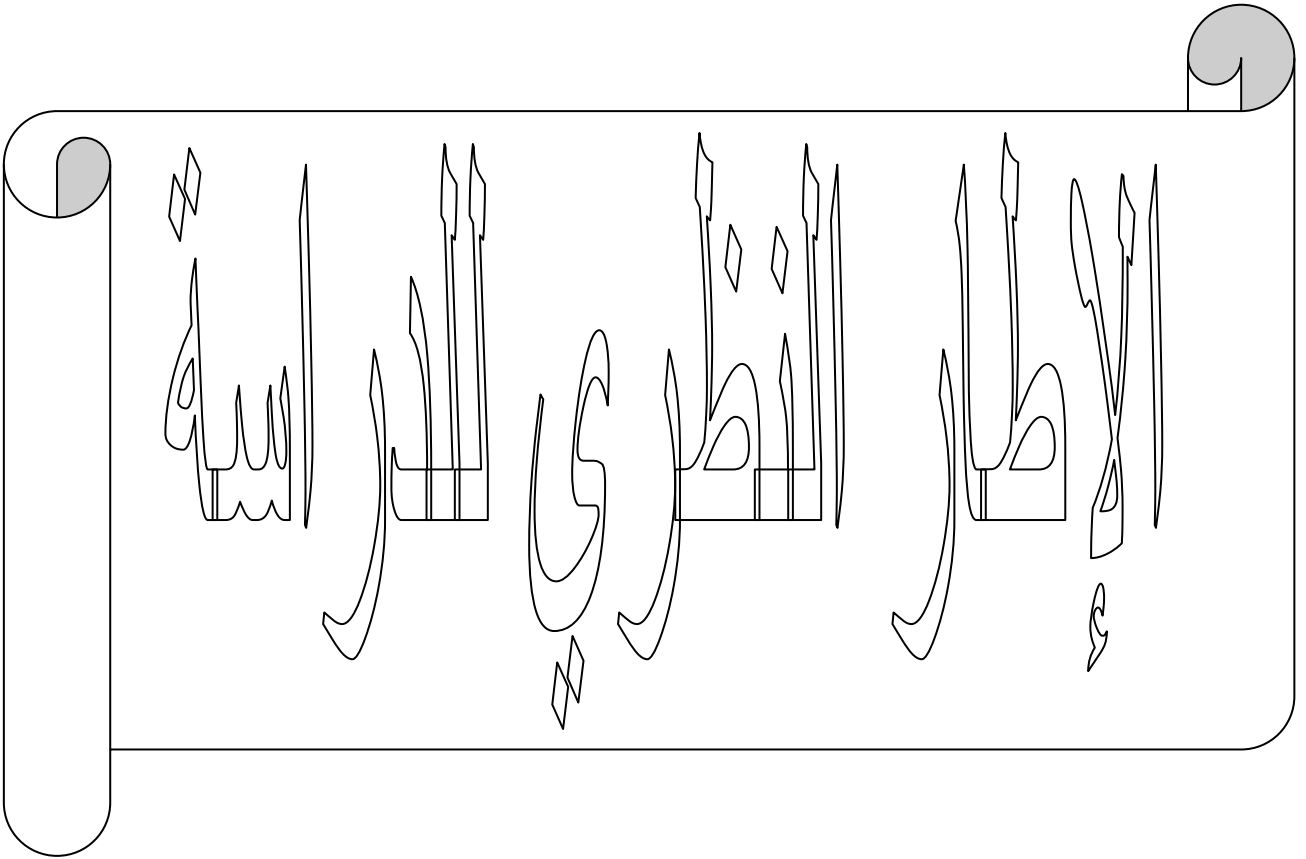
● الدراسة الثالثة :أعدھا الباحث بوقال نسيم ، جاءت بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين"دراسة حالة ، أكدت نتائج هذه الدراسة أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي (إيجابيا أو سلبيا) للعاملين بدون الترقية العقارية لتسيير العقاري لولاية قسنطينة تعنى لمتغيراتهم الشخصية كالجنس و السن و المستوى التعليمي و التصنيف الوظيفي و سنوات الخبرة .

● الدراسة الرابعة : أعدتها الباحثة حبيبة محمد دفع الله أحمد ، جاءت بعنوان الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار ، دراسة حالة الفترة ما بين 2003 2006 ن توصلت هذه الدراسة إلى و جود عدم الرضا عن الأجر الذي يتقاضه العامل ، و فضلا عن ذلك عدم رضاهم عن نظام الحوافز المادية والمعنوية ، و عدم رضاهم عن الخدمات الاجتماعية الموجهة له .

عينة البحث:

مجتمع البحث بالنسبة للدراسة التي قمنا بها في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء ، أما العينة المدروسة تألفت من 50% عامل ، تم

اختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم 230 عامل ، و تم انتقائهم من مختلف وحدات و هياكل المؤسسة (نائب المدير و رئيس المصلحة ،المراقبون العمال الإداريون)،وقد تمت مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الإستجوبات التي أجرتها المشرفة معهم معبرة عن حال وواقع الإعلام و الاتصال بالإمكان في نطاق العام للمؤسسة و قد كانت عدد الأسئلة المطروحة 31 سؤالاً وهي تضم نوعين من المتغيرات ، متغيرات مستقلة و هي معلومات خاصة بالموظف تتمثل في 05 أسئلة ، أما النوع الثاني فهي متغيرات تابعة و تتعلق بعمال المؤسسة و قد تم تقسيمها 26 سؤالاً وهي أسئلة تمثل خاصية العامل .



الفصل الأول:الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد

. المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

المطلب الثاني: أهداف و خصائص الاتصال

المطلب الثالث: أهمية الاتصال

المطلب الرابع: أنواع الاتصال

. المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: أهداف و خصائص الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي

المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي

. المبحث الثالث: منهجية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: شبكات و وظائف الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي

المطلب الرابع : معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

تمهيد :

الاتصال أداة ضرورية و أساسية في تنظيم و سير العلاقات الإنسانية ، بغية الوصول إلى درجة من التفاهم و التواصل بين الأفراد ، حيث يتجلى دوره في صياغة و إصدار القرارات و تكوين علاقة ودية ووطيدة بين القمة و القاعدة ، إذ هو الأداة التي تسمح بتبادل الأفكار و المعلومات و منه يتم تحقيق التفاعل بين المجموعات الاجتماعية باختلاف مكانتها و رتبته . و على هذا الأساس أصبح الاهتمام واسعاً و كبيراً من قبل المنظمات لإيجاد اتصال مستمر و منظم للوصول إلى تطويرها و تقدمها و تحقيق أهدافها .

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المطلب الأول: تعريف الاتصال:

أولاً: لغة:

ليس مجال الاتصال مستقلاً بذاته ، و إنما هو نقطة التقاء بين معارف متعددة و باحثين مختلفي الاختصاصات ، و هذا ما جعل جل المعرف الإنسانية و علومها تتناولها بالبحث و الدراسة ، و لذلك ألفينا تعريفات كثيرة تختلف باختلاف اهتمامات الباحثين ، و ما نذكره هو أن تعدد التعريفات لا يؤدي بالضرورة إلى التناقض و الخلاف بقدر ما يؤدي إلى إثراء المفاهيم و إغنائها .

فالإتصال يعني المعلومات المبلغة و الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات ، كما تعني الكلمة أيضاً شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات ، و كلها تؤكد على أهمية التفاعل و العلاقات الإنسانية بين البشر .

وردت مادة وصل في المعاجم العربية كالآتي:

وصل الشيء وصلاً و صلة، و الوصل ضد الهجران، وصل الشيء بالشيء يصله وصلاً و صلة و صلة و اتصل الشيء بالشيء لم يقطع وصل الشيء إلى الشيء ووصولاً، و توصل إليه، انتهأ إليه، و بلغه وصله الخبر، يعني الصلة و بلوغ الغاية.

نستنتج مما سبق أن الاتصال في شكله العام هو الحدث الحاصل بين مرسل في نقطة معينة، و مستقبل في نقطة أخرى ، حيث يقوم المرسل بإرسال رسالة إلى المستقبل تتضمن موضوعاً محدداً عبر قناة يختارها و تحيل إلى مرجع مناسب¹.

و لمصطلح الاتصال مفاهيم عدة ، أقربها إلى الوضوح و تحديد المفهوم ، إن الاتصال هو الطريقة التي تنتقل بها المعرفة و الأفكار بواسطتها من شخص أو جهة إلى شخص آخر

1 زهور حميدي ، التشكيل اللغوي للخبر التلفزيوني ، دراسة إنسانية ص 23

أو جهة أخرى ، بقصد التفاعل و التأثير المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص ، أو إعلامه بالشيء أو تبادل الخبرات و الأفكار معه ، أو الارتقاء بمستواه الجمالي و القيمي ، أو إقناعه بأمر ما أو الترفيه عنه ¹.

أما في اللغة الفرنسية فاصل كلمة الاتصال التي تقابل في اللغات الأوروبية كلمة communication و منها الفرنسية و الإنجليزية إلى الجذور اللاتينية communis و قد دخلت كلمة communication إلى اللغة الفرنسية سنة 1365م، و تعني الشيء المشترك. و اشتقت منها كلمة commune (البلدية) التي كان يقصد بها في القرنين العاشر والحادي عشر الجماعة المدنية، أما الفعل communiquer فمعناه أذاع ، و أشاع الأمر ، و اشتق من communiqué الذي يعني بلاغا رسميا أو بيانا أو توضيحا حكوميا ².

ثانيا: اصطلاحا:

إن عملية الاتصال بين البشر عملية أساسية ، و نفهم من خلالها بيئتنا و يأتي تبعاً لذلك أنكم قادرين على التعامل معهم ، أي تؤثر أو تؤثر بها ، و ليس سبيل إلى هذا التأثير إلا عن طريق هذه العملية الأساسية التي يطلق عليها الاتصال communication. فلقد وضعت عدة مفاهيم للاتصال ألفينا كلا منها يؤكد على جانب أو آخر ، له أهمية في تحقيق عملية الاتصال كما نلاحظ اختلاف هذا المفهوم عن ذلك من تخصص إلى آخر تبعاً للأهداف التي يسعى العلم إلى تحقيقها ، إلا أن كل تلك المفاهيم تؤكد على أن الاتصال عملية حيوية للإنسان و المجتمع.

• فالإتصال بالمفهوم العام هو نشاط إنساني حيوي، والحاجة إليه في ازدياد مستمر، فالإنسان كائن اجتماعي وهو لا يعيش بمفرده و لكن بالتعاون مع الأشخاص الآخرين ، و إذ أخذنا مثلاً يدل على الإتصال الإنساني ، نذكر عندما يقول شخص

¹ . د . سمير روجي الفيصل و د . محمد جهاد جمال، مهارات الإتصال في اللغة العربية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة ، ط 1 ، سنة 2004 ص 13.

² . د أحمد عزوز ، الإتصال و مهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ و الحوار و الكتابة ، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، ط سنة 2016 ص 19 .

لآخر مرحبا ، الذي يستخدم إيماءات في رده على التحية ،حينئذ نلفي هذه العملية تأخذ ثوان قليلة ، لكنها تتضمن المقدرة على إنجاز أنشطة متعددة :

- أنشطة ذهنية لأن كلا من الطرفين سوف يتذكر المقصود مرحبا.
- أنشطة سيكولوجية، لأن كلا من الشخصين يعرف الكلمة و معناها.
- أنشطة ثقافية لأن كلا منهما يستخدم لغة، و تعد هذه اللغة جزءا هاما في ثقافتها.
- أنشطة سوسولوجية لأن تبادل التحية يعد تفاعلا اجتماعيا¹.

كما يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم و من حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه ، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل .

يعرف علماء التربية الاتصال بأنه عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار و التغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر و لقد حاول رجال التربية ربط الاتصال بالاتجاه وهو الذي يمكن خلاله تفهم عملية الوعي².

المطلب الثاني: أهداف و خصائص الاتصال:

أولا:أهداف الاتصال:

يفترض في مخطط الاتصال أن يكون محددا للذي يوجه إليه الاتصال مثلا الهيئات أو الأشخاص الذين نود إعلامهم أو تحفيزهم أو توعيتهم أو تعليمهم ،فهدف الاتصال هو ما ترغب أن تصل إليه من تأثير على المواقف و السلوكيات و يكون مشتتلا على أنواعين :

¹ . د . عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، سنة 2006م، 1426 هجري، ص 22، 23.

² . د . أحمد عزوز ، الاتصال و مهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ و الحوار و الكتابة ، مرجع سبق ذكره ص 22 ، 23.

- الهدف الإعلامي.

- هدف تحسين الصورة سواء للشخص أو المؤسسة.

1. الهدف الإعلامي:

و تكون من ورائه غاية و هي نقل المعلومات و الثقافات إلى الآخر و تزويده بها حتى يطلع عليها و يعيش واقعه و مجتمعه، وهي التعريف للآخر، ذلك انه مهم أن تكون معروفا لدى الآخر، ولكن يستحسن أيضا أن تؤكد للغير هذه المعرفة و هذه الصورة، لأن الإنسان ينسى الإشهار الذي يذكر الزبون بالسلعة وجودتها، ومن ثم نحتاج إلى تقديم المعلومة حول الشخص أو المؤسسة ليتطور التواصل داخلها .

2. هدف تحسين الصورة سواء للشخص أو المؤسسة:

عندما يصبح الشخص لدى الآخر معروفا يتم التركيز على اكتساب الصورة الجيدة بالطريقة التي يستقبلها الجمهور، وعندما تكون الصورة حسنة يصبح الاتصال قادرا على التأثير على الاتجاهات و السلوكيات و طرق استقبال المرسل إليه للرسالة، و بالتالي يمكن أن نقول إن الاتصال الجيد يخضع إلى مخطط اتصال متماسك¹ .

وليس الاتصال استقبال المعلومات أو نقلها فقط، و لكن إرسال للروح و الذات إلى الآخر أيضا، و نشر صورة شخص أو مؤسسة و ما تقدمه من خدمات و سلع للمستهلك .

و لقد تطور في السنوات الثمانينات، و هي الفترة التي كان يعنقد فيها بأن وظيفة الاتصال في المؤسسة هي تيسر التبادل بل تحفز العمال فقط.

فنحن بعيدون اليوم عن الفترة التي كان يهتم بها قليل بالتحفيز الشخصي للعمال، و كان من حقوقهم في طلب الإعلام حتى يعبر عن انشغالاتهم خاصة أن الوسائط للتواصل الداخلي كانت الجرائد و بعض الملصقات لضمان حرية التعبير و تأسيس لجان في المؤسسة التي تتعارض أهدافها، في بعض الأحيان مع ميسري المؤسسة الذين لا يفتحون

1. د . محمد العبد، العبارة و الإشارة، دراسة في نظرية الاتصال، ص 07 . 08.

ينابيع الإعلام ،سواء تعلق الأمر بالاقتصاد ،أو حرية الاجتماع ،فكانت تهتم فقط بالحياة البسيطة اليومية للمؤسسة .

و لقد فرض الاتصال نفسه كإحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة مع الإنتاج والتسويق،و أصبح اليوم كل اتصال يسعى إلى تحسين المؤسسة،و ينهض بصورتها،و يخاطب روح المتلقي أكثر مما يخاطبه كمستهلك.

و باتت كل المؤسسات توظف أكثر من عامل في هذا الاختصاص،و تتفق الأموال و تخصص ميزانية لذلك.¹

ثانيا: خصائص الاتصال:

إن الاتصال تمت دراسته في مجالات عديدة و بطرق مختلفة، حيث قام علماء النفس و الاجتماع و العلوم السياسية و اللغويين و غيرهم بدراسة هذا العلم، كل وفق لاحتياجات العلوم الأخرى في استخدامه.

1. نشاط طبيعي و هادف : فهو نشاط مقصود لذاته ، هادف وواعي يسهم فيه الناس عندما يلقون خطابا لما يكتبون تقريرا .

2. يستخدمه الهادي و المحترف : كلمة الاتصال تثير إلى نشاطات كثيرة و كذلك يستخدمها و يزولها المحترفون في الدعاية و التسويق و الإرشاد و العلاقات العامة و الإدارة و الصحافة و فنون الإعلام الأخرى قديمها و حديثها .

3. الانتشار و الشيوخ : انتشر هذا العلم و شاع الاهتمام به ، و مع الاهتمام المتزايد اتسع مجال هذا العلم مما أدى إلى تغيرات كثيرة جعلته أكثر انتظاما و ضبطا مما كان عليه قبل ذلك .

4. المجال و الأنشطة: أنه يجمع بين مجال الدراسة و الأنشطة معا و في أن واحد.

¹ .د.عبد العالي رزاقى ،الخبر في الصحافة .الإذاعة ،التلفزيون و الانترنت ،دار حمومة الجزائر ، 2014 ،ص 59 .

5. العلم والفن : تعددت الطرق التي يتبعها الباحثون في الدراسة عملية الاتصال من الناحية العلمية من جهة و من جهة أخرى اهتم الآخرون بدراسة علم الاتصال بوصفه جزءا من العلوم الإنسانية و الأدبية.¹

و من الخصائص الاتصال الأخرى نذكر منها:

1. الاتصال عملية مستمرة لأن الاتصال يشمل على سلسلة من الأفعال ليس لها بداية او نهاية محددة .

2. الاتصال يشكل نظاما متكاملًا يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رسائل رجع صدى و بيئة اتصالية فإن غابت إحدى العناصر أصبح الاتصال بدون تأثير .

3. الاتصال تفاعلي أي و متغير فالاتصال يبني على أساس التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال و الاستقبال في الوقت نفسه .

4. الاتصال غير قابل للتراجع أو التقادي غالبا قد يتمكن الشخص من التذذر أو إصلاح ما أفسده الاتصال و لكن لا يمكنه التراجع أبدا عن الاتصال بعد حدوثه.

5. الاتصال ذو أبعاد متعددة بالرغم من أنه قد يؤدي بعفوية إلا أن له أهداف و مستويات متباينة من المعاني و كل الرسائل فيها على الأقل بعددان :

- معنى ظاهرة يبرز من خلال محتوى الرسالة .

- معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال طريقة الكلام و ما يصاحب الحديث من إيماءات وإشارات².

¹ . محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال، الأسس و المفاهيم، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط 2004 ص 1.

² . منال هلال مزاهرة ، نظريات الاتصال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 2012 ، 1 م ، ص 40

المطلب الثالث: أهمية الاتصال:

يتصل الإنسان بالآخرين كي يلبي حاجاته ، لذا فلا يمكننا معرفة سبب دفع الناس إلى الاتصال إلا بمعرفة الاحتياجات ، فكل إنسان له احتياجات أساسية ، و يرتبط استمرار حياته بتلبيتها ، فحاجة الإنسان إلى الماء ضرورية و عدم تلبيتها يؤدي للموت فيفقد الإنسان حياته ، كذلك الحاجة إلى الانتماء و الحب و العلاقات الإنسانية تتساوى في أهميتها مع الحاجة إلى الطعام و الشراب ، و ذلك لضمان الحياة و حفظ الإنسان من الفناء ، فالشعور بالأمومة و الأبوة و الرغبة في الإنجاب تعد من الأمور و الحاجات الضرورية للإنسان ، و لكي تشبع هذه الاحتياجات فلا بد أن يتفاعل الإنسان مع الآخرين، و لا بد من وجود الآخرين في الحياة الإنسان لتبادل المصلحة و المنفعة ، و بذلك يصبح الاتصال أمر حتمي لا يستطيع الإنسان أن يشبع حاجته.

و يمكن النظر إلى أهمية الاتصال من خلال الأتي :

1) وجه نظر المرسل : تتمثل في مايلي :

- الإعلام: و يعني عملية نقل المعلومات و الأفكار إلى المستقبل أو المستقبلين وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث¹.
- التعليم : و يعني تدريب و تطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات و المهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة ، و تطوير إمكانياتهم العلمية وفق ما تتطلبه مهام الوظيفية .
- الترفيه: و ذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع و تسليتهم.
- الإقناع : و يؤدي إلى حدوث تحولات في وجهات نظر الآخرين .

¹. الدكتور أسامة محمد السيد و الدكتور عباس حلمي الجمل، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ص 36.

(2) أما عن وجهة نظر المستقبل :

- فإنها تتمثل في :
- فهم ما يحيط به من ظواهر و أحداث .
- تعلم مهارات و خبرات جديدة .
- الراحة و التسلية.
- الحصول على معلومات جديدة تساعد في اتخاذ القرار و التصرف بشكل مقبول اجتماعيا.¹

المطلب الرابع: أنواع الاتصال:

• الاتصال الذاتي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد و نفسه، في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص و الأشياء و الأحداث و المواقف التي يتعرض لها، أو حول ما يتلقاه من معلومات أو أفكار أو آراء باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة ما في اتجاه ما².

• الاتصال المواجهي:

هو الشكل الذي يتم بين الأفراد مواجهة (وجها لوجه) سواء كان بين فردين، أو بين فرد و آخرين، لذلك ينقسم هذا الشكل إلى أشكال فرعية³:

• الاتصال الشخصي:

و يقصد به تبادل المعلومات و الأفكار و المهارات بين شخصين بطريقة مباشرة ، مع ضرورة وجود صفات مشتركة بين المرسل و المستقبل فهو يكون داخل الأسرة أو بين الأصدقاء أو الزملاء و يكون أيضا من خلال وسائل الاتصال السلوكية و اللاسلوكية مثل الهاتف أو من خلال الوسائل المكتوبة .

¹. د . أسامة محمد السيد، د عباس حلمي الجمل، نفس المرجع السابق ص 37

². محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير، ط 2 عالم الكتب، القاهرة، 2000 ص 19

³. خليل صالح أبو أصعب ، الاتصال الجماهيري ، دار الشروق ، بيروت 1999 ، ص 33

• الاتصال بالجماعات الصغيرة :

و يتم بين الفرد و آخرين أو مجموعة من الأفراد مثل :الفصل الدراسي ، حلقات النقاش ، الاجتماعات ، الندوات المحدودة و ما شابه ذلك حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي، و يغلب على هذا الشكل من الاتصال الطابع الرسمي و التنظيمي أكثر من الاتصال الشخصي .

• الاتصال الجمعي:

وهذا النوع من الاتصال يعكس كبر حجم المشاركين في الاتصال ، و بصفة خاصة جماعات المتلقين أو المستقبلين ، قياسا إلى الاتصال بالجماعات الصغيرة ، بالإضافة إلى أن أعضاء هذه الجماعات يتفاعلون مع بعضهم أو من الآخرين رغم الكثرة حيث يسود التأثير الانفعالي أو العاطفي، و ذلك مثل لقاءات المرشحين مع مواطني الدوائر الانتخابية ، أو لقاءات المصلين مع الإمام في المساجد ، حيث يظهر انتقام الأثر بطريقة العدوى بين الأفراد و هو ما يميز السلوك الجمعي ، حيث لا تربط بين الأفراد خصائص أو سمات مشتركة ، و لكنهم يشتركون معا في الموقف الاتصالي ، و يلتقون مباشرة مع القائم بالاتصال¹

• الاتصال الجماهيري:

يتميز هذا النوع من الاتصال بالتعدد و الضخامة في كل العناصر حيث يتحول الفرد المرسل أو القائم بالاتصال إلى مؤسسات و منظمات تضم عددا من الأفراد المحترفين، لإعداد و صياغة الرسائل الاتصالية المتعددة و المتنوعة التي ترسل إلى أعداد كبيرة جدا من المتلقين المنتشرين من خلال الوسائل الآلية أو الإلكترونية².

1. محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير ، نفس المرجع السابق ، ص 19

2. موسى عصام سليمان، مدخل في الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتاني، أريد، عمان، 1986 ص 127

• الاتصال التفاعلي (الإلكتروني):

هو الاتصال الذي يعتمد على التكنولوجيات الحديثة و الرقمية من شبكة انترنت و مواقع التواصل الاجتماعي ، سمي تفاعليا لأنه يسمح بالتواصل المباشر و الأتي بين الأفراد بالإضافة إلى إمكانية التفاعل مع وسائل الإعلام المختلفة ، و يعرف أيضا على أنه العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة و استقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة¹.

2. المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي:

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي:

1. لغة :

كلمة مشتقة من أصل لاتيني communicicen و تعني مشترك و الأصل الإنجليزي تعني كلمة commun أي شائعا و معروفا².
اصطلاحا:

هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات و المعرفة من شخص إلى آخر حتى تصبح مشاعة بينهما³.

¹. رضوان بلخيري ، مدخل إلى الاتصال المؤسسي ، دار فرطبة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2015 ، ص 176

². محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، دار النشر و التوزيع، 2011 ص 9

³. إبراهيم ابن عبد العزيز الدعياج ، الاتصال ووسائل الإعلام ، ط 1 دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2011 ص

ركز هذا المفهوم على مدى أهمية المعلومات و المعارف في العملية الاتصالية و طريقة انتقالها بين الأفراد هو عملية تفاعل مشتركة بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما¹.

- أشار هذا المفهوم إلى أن الاتصال عملية تفاعلية تبادلية بين المرسل و المستقبل أو العكس عبر الاتصالية معينة².
- يشير هذا المفهوم إلى أن الاتصال يعمل على نقل محتوى الرسالة مهما اختلفت المعلومات التي تحتويها من المرسل أي مصدر الرسالة إلى المستقبل.
- فهو أيضا عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار و المعلومات إلى رسالة شفوية و مكتوبة من خلال وسيلة اتصال إلى آخر³.

2. الاتصال الداخلي:

- هو جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها⁴.
- ركز هذا التعريف على مختلف أنواع الاتصال التي تتم داخل المنظمة بين مختلف عناصرها.
 - يعني انتقال المعلومات و انسيابها من أهم آراء و مشاعر و اتجاهات و تبادلها بين العمال و الإدارة و بين الإدارة و العمال ، و الاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك و التوفيق بين هؤلاء و أولئك⁵.

¹. مي العبدى الله السنو ، الاتصال في عصر العولمة ، ط 2 دار النهضة للطباعة بيروت ، 2012 ص 23

². إبراهيم عبد العزيز دعياج ، الاتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية ط 1 دار السقاد للنشر ، الأردن ، 2011 ص 12

³. أحمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، دار الجامعية للنشر ، ط 2009 ص 16

⁴. حسين محمد إبراهيم، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، ط 1 دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 127

⁵. فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، دار الزهراء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان الأردن 2010، ص 179

- يشير هذا المفهوم إلى أن المعلومات بمختلف أنواعها تنتقل بين الأفراد فيما بينهم و هيئة إدارية و أفراد بهدف إحداث تفاهم بينهم.
- عرفه إبراهيم عرقوب 1933: أنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق و مكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- ركز هذا التعريف أكثر على أشكال الاتصال الداخلي بالمؤسسة و مدى مساهمته في أداء الموظفين من خلال تدعيم العلاقات الاجتماعية¹.

المطلب الثاني: أهداف و أشكال الاتصال الداخلي:

أولاً: أهداف الاتصال الداخلي:

- للاتصال الداخلي عدة أهداف يمكن حصرها في النقاط التالية:
- إن تحقيق توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم يتم من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل الاتجاهات القديمة أو تثبيت الاتجاهات القديمة المرغوبة فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين من الأهداف و السياسات الإدارية خاصة بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات و تحسين العمل و دعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة .
- تنسيق بين المهام و الوحدات إضافة إلى توزيع المسؤوليات و تحسين العمل و دعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة .
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر و التعليمات.
- تقييم الأداء و إنتاجية العاملين .

¹. فوزيلديليو ، اتصال المؤسسة ، إشعار ، علاقات عامة مع الصحافة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط 1 مصر ،

- تعريف المشكلات و سبل علاجها .
- تحديد الهداف الواجب تنفيذها .
- تكوين العاملين و تنمية قدراتهم، و ذلك بإكسابهم خبرات مهارات جديدة، مما يترجم الهداف التعليمي للاتصال.
- تحفيز العاملين و ذلك بتوعيتهم و مساعدته ماديا و معنويا .
- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عنصر في المنظمة.
- يجب أن يكون خط اتصال كامل بمعنى أن يمر هذا الخط على جميع مراكز السلطة.
- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يعملون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة¹.

ثانيا . أشكال الاتصال الداخلي:

يمكن حصرها في ثلاثة أنواع الاتصال فيما بين الأشخاص، الاتصال الوظيفي و الاتصال الجماعي:

• الاتصال فيما بين الأفراد :

يعبر هذا النوع على تنقل الاتصالات من شخص إلى شخص آخر، و هو ما يحدث بين الأفراد في المؤسسة لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص. كما أن هذا النوع من الاتصال تدخل فيه الاتصالات غير الواعية، أين يتمكن الأشخاص من استقبال أو إصدار معلومات أو رسائل بطرق مختلفة، شفوية أو كتابية أو غيرها ، وقد يكونون يهدفون إلى حقيقة تمرير تلك الرسائل ، كما أن هذا النوع قد يكون رسميا أو غير رسمي ، و له اتجاهات مختلفة .

• الاتصالات الوظيفية :

هي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح و الوحدات أو المؤسسة ككل ، وهي تفترض على الأقل مرسلا واحدا و مستقبلا واحدا ، و تتميز عن المعلومة بوجود التغذية

¹ . صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة دكتوراه ، جامعة منتوي ، قسنطينة ،

المرتدة من المستقبل و التي تؤثر على المرسل في إعادة النظر و تكييف الرسائل المقبلة ، عكس النوع السابق الذي يتخذ عدة أشكال كالرسمية و غير الرسمية ، و التي تدخل ضمن العمل العادي أو الاتصال الشخصي ، فإن هذا النوع عادة ما يكون ضمن شبكة الاتصالات الرسمية التي يتحدد فيها الاتجاه من رئيس إلى مرؤوس أو العكس ، أو بين مشرفين في نفس المستوى او مستويات مختلفة أحيانا ، و كذا وسائل نقلها و الأفراد أو المناصب المعنيين بها، و هذا الاتصال يؤدي عدة مهامات إدارية التي ترتبط به .

• الاتصال الجمعي:

يكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص، و المرسلين و المستقبلين و هذا النوع في الاجتماعات و المناقشات المفتوحة، سواء رسمية أو غير رسمية أو حتى فيما يرتبط بالإشاعات التي تنطلق لسبب ما في المؤسسة.

الملاحظة أن كل هذه الأشكال من الاتصال تخضع لمبادئ و مميزات عملية الاتصال التي تم التطرق إليها سابقا، و تتوقف درجة أدائها على مستوى فعالية و جودة الاتصال في حد ذاته.¹

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي:يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

• الاتصال الرسمي:

هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات و قنوات الاتصال، و تتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على الاعتراف الإدارة العليا بفعاليتها و فائدتها، و على توفير الوسائل التي تنقلها من و إلى العاملين في المنظمة و جمهور والمتعاملين معها من خارج المنظمة ، و يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات و التعليمات والتوجيهات و الأوامر إلى

¹ ناصر دادي عدون ،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دط، دار المحمدية العامة ، الجزائر، ب س ن، ص 34.

المرووسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر ومن أمثلة ذلك الخطابات بين الرؤساء و المرؤوسين و لوحة الإعلانات و الإرشادات في المصانع ومن المعروف أن شبكة الاتصال الرسمي و قنواته تكون معروفة و محددة سلفا في أي تنظيم أو مؤسسة ويهدف الاتصال الرسمي إلى نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي و بدوره ينقسم الاتصال الرسمي لثلاث اتجاهات¹:

• الاتصال النازل:

هو الاتصال الأكثر شيوعا في المنظمات و الذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى أي من الرئيس إلى المرؤوس ، و تأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر و التعليمات و المتطلبات المحددة لتحقيق الأهداف المسطرة².

• الاتصال الصاعد:

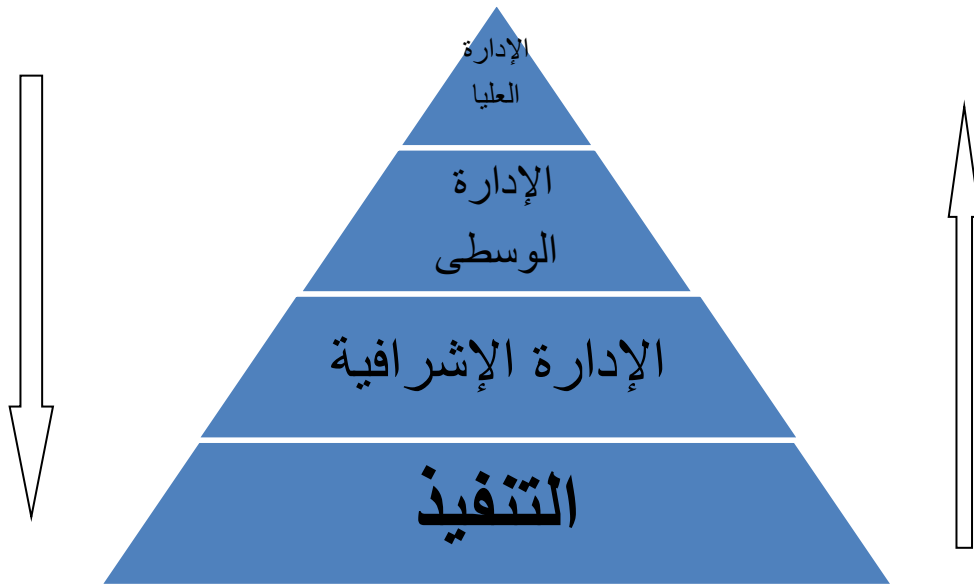
يمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية أي المستويات الدنيا إلى الإدارات في المستويات العليا و ذلك لتوضيح أفكارهم و مشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات و التوجيهات المناسبة³.

¹. مدحت أبو ناصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، القاهرة، الناشر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2009، ص 30 . 31 .

². تامر البكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 45

³. هاشم حمدي الرضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، عمان، دار النشر و التوزيع ، 2009 ، ص 105

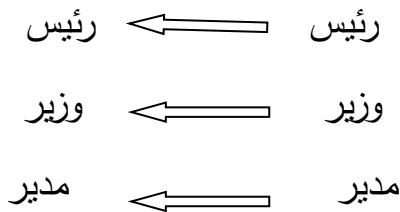
الشكل رقم 1: يوضح الاتصالات الصاعدة و النازلة داخل المنشأة:



• الاتصال الأفقي:

و تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد و الجماعات في المستويات المقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة و تؤدي الثقة المتبادلة إلى إنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة ، و إلى تعزيز هذه الاتصالات .

الشكل رقم 2: يوضح الاتصال الأفقي :



المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي:

تظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط ، الرقابة ، التنظيم ، التوجيه ، الاتصالات ، التنسيق ، اتخاذ القرار و ترجع هذه الأهمية كنشاط رئيسي في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاوله ، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من الوقت في العمل الرسمي من الاتصالات ، و تكمن الأهمية في :

- قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة .
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم و هي الوسيلة لإحداث التفسير في السلوك و كذا في فلسفة المنظمة و سياستها .
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات و المهام و إقناعهم بقبول التعليمات و السياسات و البرامج و يتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية عالية في المنظمة بوجود نظام اتصال فعال بين العاملين خلال العمل الجماعي.
- فالعملية الإدارية من التخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال¹.

¹ . فريد راغب النجار، تكنولوجيا الاتصالات و العلاقات و المفاوضات الفعالة (د، ط) الإسكندرية، مصر، 2008، ص

المبحث الثالث: منهجية الاتصال الداخلي:

المطلب الأول: شبكات ووظائف الاتصال الداخلي:

أولاً: شبكات الاتصال الداخلي :

عندما تشمل عملية الاتصال داخل المؤسسة على شخصين أو أكثر يصبح هناك فرصة لظهور العديد من شبكات الاتصال و التي يقسمها البعض إلى قسمين مركزية و لا مركزية و هناك من يصنفها إلى شبكات مفتوحة العضوية و شبكات القطاع العام و الخاص و ذلك حسب حاجة الجهاز و طبيعة عمله ، و نجد إلى جانب ذلك من يضيف إلى شبكات المركزية و اللامركزية و شبكات مختلطة و شبكات تحت إشراف مركزي :

1.. شبكات المركزية :

تعرف المركزية بأنها تجمع صلاحيات اتخاذ القرار في إدارة أي أن المدير هو الذي يملك حق اتخاذ القرارات و فرضها على الآخرين و تتألف الشبكة المركزية من مركز رئيسي و نقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة معنى ذلك أن كل الأطراف عليها أن تلجأ إلى المركز في أي عمل تقوم به، باعتبار أن المركز يملك الحق في التوجيه و اتخاذ القرار و تعمل على تحقيق تكاليف الاتصالات الإدارية من القوة عاملة و آلات و معدات و تجهيزات و غيرها ، و تحتوي الشبكات المركزية على عيوب و مميزات و من عيوبها ذكر الحد من فرصة الاتصال بين الأطراف و الفروع فيما بينهما مباشرة دون الاتصال مع المركز ، و فيما يخص المميزات فهي تعمل على التنسيق و توحيد السياسات و الممارسات في الإدارات¹.

¹ . عبد الله ابن إبراهيم العمال و الآخرون ، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، مكتبة فهد الوطنية ط 1 ،

2. الشبكات اللامركزية :

تعرف على أنها صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص أي هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات و فرضها على الآخرين ، أما في المؤسسة فمسئوليتها تضامنية بمعنى أن الفرد في المؤسسة لا يشعر بأنه مرتبط دائما بالمركز و أنه مقيد يتدفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه اجتماعي و تسمح للأطراف المشاركة في الاتصال مع بعضهم دون المرور بالمركز فكل إدارة لها دور الاتصالات الإدارية الخاصة ، و من مميزات هذا النوع ، سرعة الوصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها و من عيوبها الازدواجية لأنها لا تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات و التنسيق بينهما و بذلك يتم اتخاذ القرارات بطريقة موحدة ، فعدم توحيد إجراءات الاتصال في المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة يكون سبب في عدم تحقيق الأهداف و السياسات المختلفة التي رسمتها.

3. الشبكات المختلطة:

يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية و اللامركزية في آن واحد حيث يوجد مركز اتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للاتصال في بعض الإدارات تخضع للإشراف مركز الاتصالات و معنى ذلك أن بعض الفروض أو الإدارات تخضع لمركز واحد و هذا الأخير بدوره يخضع لمركز أعلى منه¹ .

ثانيا: وظائف الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الداخلي عملية حيوية لنجاح و استمرار رأي مؤسسة، كونه يلعب دور الركيزة الأساسية للوظائف العديدة التي يشغلها الاتصال داخل أي مؤسسة سواء عمومية أو خاصة ومن بين هذه الوظائف نجد:

¹ . عبد الله بن إبراهيم العمال و الآخرون ، نفس المرجع السابق .ص 30

1. الوظيفة العملية: تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين و في أجال محددة، و بكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب و لتوضيح بعض الأمور لأن هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة.
2. الوظيفة التحفيزية : تتمثل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل ، وهي متعلقة بكل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف و الوسائل و الصعوبات المتعلقة بالمؤسسة .
3. وظيفة الترقية: تشمل الملوامات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعمال بالمؤسسة و المعلومات الخاصة بالتكوين و الإتقان المهني.
4. وظيفة الإعلان: تنص على المعلومات حول التنظيمات العامة الداخلية و الخارجية التي قدمت للعمال، المتعلقة بحقوقه و دور مختلف المصالح، و لهذا دور المصالح الخدمات الاجتماعية وهي أمر يمكن للعامل الرجوع إليها و كذلك المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
5. الوظيفة الترفيهية : تلعب دور تحقيق أعياد الحياة اليومية و متابعتها و كذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج على نفسية العاملين ، كالبرامج الفنية و تلعب وسائل الاتصال دور بارز في ذلك .
6. الوظيفة الصناعية: تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاقو الإجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة على طريق الإقناع و الضمان قيام كل فرد بالدور¹.

المطلب الثاني: متطلبات الاتصال الداخلي:

حتى يكون نظام الاتصال الداخلي جيدا أو أكثر فائدة للمؤسسة عليها أن توفر عدد من الشروط الضرورية منها:

- ملائمة نظام الاتصال بالاحتياجات المؤسسة و ضرورة مرونته بما يساعد على بلوغ أهدافه.

¹. حسن داوية ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ، 1999 ص 267

- ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق حركة المعلومات في اتجاهات.
- مقارنة تكاليف نظام الاتصال و فوائده و ضرورة تحقيق عائد من وراءه.
- ضرورة تبادل الثقة و الالتزام بين مختلف مستويات الإدارة و العمال، و عدم تجاهل شبكات الاتصال الغير الرسمي إن وجدت.
- حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال و عدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.
- أن تكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا، و عند مستوى فهم المرسل إليه و إدراكه ، و أن يكون في نطاق اختصاص هوفي حدود السلطات المخولة له.
- ان تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله و استيعابه ، وان تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه ، و جديدة و إلا فقدت قيمتها و أهميتها.
- أن تتم عملية الاسترجاع وأن يتأكد المرسل أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، و ذلك عن طريق ملاحظة ردة فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف الفعلي.
- يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أو كتابية على الحقائق و المعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية و تبسيطها، و التعريف بالمصطلحات غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.
- يجب أن يكون هناك تنظيما سليما للاتصالات ويكون مسؤولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصال في المنظمة¹.

¹. ناصر دادي عدوان ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية تطبيقية ، د ط ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ن 2004 ص 84 . 85

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي عدة وسائل تساهم في ترابط و تنافس المعلومات و يمكن عرض

الوسائل التالية:

أ . الوسائل الكتابية:

- مذكرة المصلحة : تحتوي على التعليمات و التوضيحات عن الموضوع بأسلوب دقيق و لا يكون فيها الجمل الطويلة ، كما أنها من أكثر الوسائل استعمالا من قبل الإدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات و التعليمات بنشاطهم .
- الجداول الملصقة: يهدف هذا النوع من الملصقات على وجه الخصوص إلى التنظيم أهم المعطيات والمعلومات المتعلقة بنشاطات مختلفة داخل المؤسسة، لكن ما يعاب على هذه الوسائل صعوبة إعدادها، إن تتطلب وقت و بالتالي فهي لا تواكب المعلومات التي تعرفها المؤسسة.
- التقارير: هي عرض الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة أو ظروف أو أحداث عرضا تحليليا بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي و النتائج التي توصل إليها البحث و التحليل.
- جريدة المؤسسة : قد تصدر الكثير من المؤسسات الكبيرة جريدة خاصة لموظفيها تعنتي بشؤونهم وأخبارهم و مواضيع التي تهتم و توزع عليهم بصفة دورية إلى بعض المؤسسات لكبار العملاء أو كبار المساهمين و غيرهم و تركز هذه الأخيرة على شرح سياسة و أهداف المؤسسة .
- الرسائل : هي التي تقوم بها مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين و تكون متعلقة بموضوع شخصي أو تقديم تشكرات لتقدير جهد معين ¹.

¹بلحاجي وهيبة : الاتصال المؤسسي و علاقته بتفعيل عملية التشريح ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال جامعة الجزائر ، 2002 .

ب . الوسائل الشفوية:

- المقابلات: تكون هذه المقابلات أو المحادثات عاليا بين المدير و مساعديه، تسمح المقابلة بالحديث و معالجة موضوع معين للتعرف على وجه نظر كل طرف، و تعتبر المقابلات أداة هامة من أدوات الاتصال في المؤسسة.¹
 - الاجتماعات : إحدى وسائل الاتصال اللفظي المباشر نظرا لأهميتها في إتاحة الفرصة أمام الإدارة للانتقاء بالعاملين، و دراسة اتجاهاتهم و آرائهم و التعرف على مشاكلهم و اقتراحاتهم ، و قد تشمل هذه الاجتماعات ما يسمى بحلقات الجودة ، و هي اجتماع مجموعة صغيرة من العاملين بشكل منظم على أساس تطوعي لتحليل المشكلات و تقديم حلول للإدارة .²
 - المؤتمرات : هي الوسيلة التي يقر بها إقناع الجمهور بفكرة أو موضوع معين أو نتائج معينة لكسب تأييد الرأي العام أو تعيين جو ملائم للتبادل الفكري حول مشكلة أو مسألة معينة من عدد من المهتمين بتلك المشكلة ، و تهدف المؤتمرات إلى الوصول لقرارات و نتائج تتعلق بموضوع انتقاده.³
 - المعارض : تعتبر المعارض من وسائل الاتصال الجماهيري ، حيث تقوم المؤسسات بعرض منتجاتها أو نماذجها لخدماتها معززة برسوم بيانية ، أشكال و إحصائيات ، كما يمكن تدعيم إسم الشركة و تحسين صورتها أمام الجمهور عن طريق عرض و تفسير سياسة المؤسسة و إنجازاتها و أهدافها .⁴
- ج . الوسائل التكنولوجية:

- البريد الإلكتروني: يمكن الحصول على البريد الإلكتروني مجانا، أو برسوم مالية بسهولة من خلال الكثير من المواقع على الانترنت، مما يمكن المؤسسات من

¹ أسارة جابري رضوان بلخيري ،

² صبرينة رماش ، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 150.

³ محمد بثري فؤاد النمر أساليب الاتصال الاجتماعي ، ط2 المكتب الجامعي الحديث ، 2013

⁴ محفوظ أحمد جودت ، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، عمان ، الأردن ، ط2008، 1 دار الزهران للنشر و التوزيع .

التواصل مع الآخرين بمجرد معرفة البريد الإلكتروني، و يتم التواصل برسائل نصية و كذلك ملفات الصوت و الفيديو .

- الفاكس: هو عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال المستندات الخاصة عن بعد بواسطة شبكة هاتف أو شبكة أرقام و ذلك من خلال ثواني معدودة، و يمكن أن تكون هذه المستندات قد كتبت يدويا أو على آلة الكتابة¹.
- الانترنت: هي شبكة اتصال عالمية تسمح بالتواصل مع ملايين الأجهزة الإلكترونية في العالم، و تضم عددا هائلا من الشبكات المنتشرة حول العالم التي تتزايد بشكل مستمر، فهي وسيلة سريعة للحصول على المعلومات المختلفة.
- الإنترنت: عبارة عن شبكة داخلية متخصصة للاستخدام داخل المؤسسة و تسمح بتبادل المعلومات ضمن أقسام المؤسسة².

المطلب الرابع: معيقات الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي يحتوي على معيقات تؤثر عليه بدرجة كبيرة فهذه الأخيرة تأتي في مقدمة العوامل التي تعرقل فعالية الاتصال و نذكر منها :

- معيقات ذات الطابع دلالي: يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات وتلعب اللغة و المصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة، فحسب "ليون فسنجر" استقبال الفرد لمعلومات غامضة، يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة أو تقليل بعض أهمية العناصر، وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة ، من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بقيم

¹شناء محمد الجبور، الأردن، الإعلام و الرأي العام العربي و العالمي، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان ، ص128.

²فاطمة مروة ، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط1لبنان، ص200.

الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير،الذي يسيطر في محتوى الرسالة.¹

- معيقات ذات طابع تنظيمي : يعتبر حجم المؤسسة وتحدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دوران أوسير المعلومات ،فالرسالة فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل للمستقبل وفي كل مستوى تمر به الرسالة يتم التغيير في جوهرها ، ولا تحمل الدقة و الأهمية ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس تنظيمات صغيرة الحجم.
- معيقات متعلقة بجماعة العمل :يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل عائق أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي ،وهذا من خلال الاختلافات و الفوارق في السن الدخل الثقافة ،تباين الرتب الوظيفة وهذا ما يؤدي إلى الاختلاف الذي يولد تصادم و قد يصل إلى حد الصراع ،كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية.
- معيقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال :بالإضافة إلى تفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات لعدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال ،كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة ،والتوصيل الجيد و بمعنى آخر لا تراعي الظروف المحيطة ولا العوامل والظروف الموقف القائم ،يمكن كذلك للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي و هذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي.²

¹ الأمين بلقاضي،الاتصال داخل المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة العربي بن مهدي أم بواقي ،العدد 2 ،الجزائر ،ص71.

²الأمين بلقاضي،الاتصال داخل المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية ،مرجع سبق ذكره ،ص71 .

خلاصة الفصل :

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان، فلا يمكن للمدراء أن يؤدوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم .

فالمؤسسة التي تطمح للرفي و الإزهار هي التي تهتم بالاتصال و تحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون على علاقة مباشر بجمهورها الداخلي، وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون و الإحساس بالمسؤولية، لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على ردودها، لذا فإن الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

المطلب لثالث: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

المطلب الرابع: أنواع الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، طرق قياسه و مؤثراته.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة.

المطلب الأول: برامج الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: العراقيل والصعوبات الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعمل الفرد داخل مؤسسة بين جماعات العمل والتي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به، فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية التي تعطي صورة واضحة للرضا عن العمل، فالرضا ناتج عن مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته، فالرضا العامل مؤثر و دليل واضح على نجاح المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها والدفع بها نحو الأمام.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

1. تعريف الرضا:

- لغة: هو من السخط، وارتضاه أي رآه ورضي عنه أحبه وأقبل عليه¹.
- اصطلاحاً: عرف "مفورد" الرضا على أنه الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها².
- و يتجه "أمبل" إلى التعريف الرضا بأنه عكس درجة التطابق بين الفوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه.
- و قد عرفه "أراد وشيت" بأنه الحالة العقلية للموظف أي حالة الإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة أي (الثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود³.

2. تعريف الرضا الوظيفي:

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي نذكر منها :

- يعرفه " ستون " بأنه : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها ، من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته في النمو و التقدم ، و تحقيق الأهداف الاجتماعية من خلالها⁴.
- أما الأستاذ "لورل": إن حصول الفرد على المزيد، كما يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثير ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بارتياح و السعادة اتجاه العمل ذاته وبيئة العمل¹.

1. ابن منظور و أبو الفضل جمال الدين ابن مكرم ،لسان العرب دار صادر بيروت لبنان المجلد طبعة 4 ، 2005 ص168.

2. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر، 2004 ص 196

3. عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك دار مكتبة عين الشمس القاهرة مصر الطبعة 2 ، 1998 ص 122

4. محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره ص 196.

- كما يرى "هريك": أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية و البيئة التي تدفع على القول الصدق أنني راض بوظيفتي.
- و يرى كل من " لأنديوترامبو " : أن مصطلح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل ، بنفس الطريقة التي تستخدم فيها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام.²
- أما "ميسيت وهيت فيرون": أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفي، والتي تعني مدى قيام المنظمة بكافة حاجات أو رغبات العاملين.
- ويرى هربوت : أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ،ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ،ما يوفر العمل للموظفين في الواقع وينبغي أن يوفره العمال من وجهة نظرهم.³
- وهناك من يعتقد أن: الرضا الوظيفي و الاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات و الجوانب الإيجابية و الغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة و قيمة العمل كما يدركه العاملون.⁴
- و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه شعور ذاتي إيجابي الذي يحس به الموظف أثناء أداءه لعمله ،ويتحقق ذلك بالتوفيق بين مايتوقعه الفرد من عمله ومقدار يحصل عليه فعلا في هذا العمل ، و ذلك لإشباع حاجياته وتوقعاته في بيئة عمله.⁵

1. أحمد صقر عاشور إدارة الموارد البشرية العامة ،دارالمعرفةالجامعيةالإسكندرية مصر 1983 ،ص53.

2. محمد الصيرفي السلوك الإداري العلاقات الانسانية دارالوفاء للدنيا والنشر، مصر، 2008 ،ص، 131، 132.

3. صلاح الدين محمد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،دارالجامعية الجديدة ،مصر، 2002، ص212، 211.

4. مؤيد سعيد سالم ،إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، اثناء لنشر و توزيع ، الأردن ، 2001 ، ص 354.

5. بلخيري سهام و عشيظ حنان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ، دراسة جامعة البويرة ، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة إستراتيجية الجزائر ، 2012 ، ص 06 ، 07 .

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:

- يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر ، يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية :
1. كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فمهما كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضيا و ينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل .
 2. إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد،و من أهم نقاط الرضا الوظيفي نذكر منها:

- الرضا الوظيفي له أهمية على الصحة العضوية ، فمما لاشك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثير واضح على هذه الأخيرة ، و التي لها اثر كذلك على الصحة النفسية و العكس أن المشاكل و التوتر و القلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية ، مما يسبب بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم ، و بهذا يعد الرضا الوظيفي أحد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية .
- تعد وضعية العمال من عوامل الرضا و مشاكل الصحة العقلية ، فإذا قلنا ملائمة للعمل قد يحدث الرضا لدى للعامل ، مما يبعث الارتياح و الطمأنينة و تكون حالته العقلية أبعد من المشاكل و الاضطرابات ، و مقابل ذلك فإن العامل الذي ترغبه الظروف الاجتماعية على البقاء في العمل ، مهما كان نوعه فغنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم ، سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي و وسط عمله ، و نتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية.
- العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد ، فهو جزء من الكل ، له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد ، فرضا على هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة .¹

¹. طه الجزراوي ، الإدارة الصناعية و المستلزمات لتقدم الاقتصادي ، ط 2 ، دار الطباعة بيروت 1973 ، ص 54 .

المطلب الثالث: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

أولا: عناصر الرضا الوظيفي :

إن الرضا الوظيفي يتكون من عدد كبير من الميولات المفضلة لدى كل فرد ، إلا أن هناك نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة الذي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا ، وتنقسم هذه المجالات إلى مجموعة من العناصر تتفاوت في الأهمية حسب وجهات النظر لبعض الكتاب .

● فيحدد " كيث " عناصر مهمة للرضا الوظيفي هي :

- كفاية الاشتراط المباشر .

- الرضا عن العمل نفسه .

- الاندماج مع الزملاء في العمل .

- عدالة المكافآت الاقتصادية و غيرها .

- الحالة الصحية البدنية و الذهنية

● و ذكر " فيلبو " مجموعة من العناصر هي :

- الأجر

- ظروف العمل

- القيادة و العدالة

- الانسجام مع الزملاء

- المركز الاجتماعي

- الاستقرار في العمل

- تقدير العمل المنجز

- الفرص المتاحة

- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر .

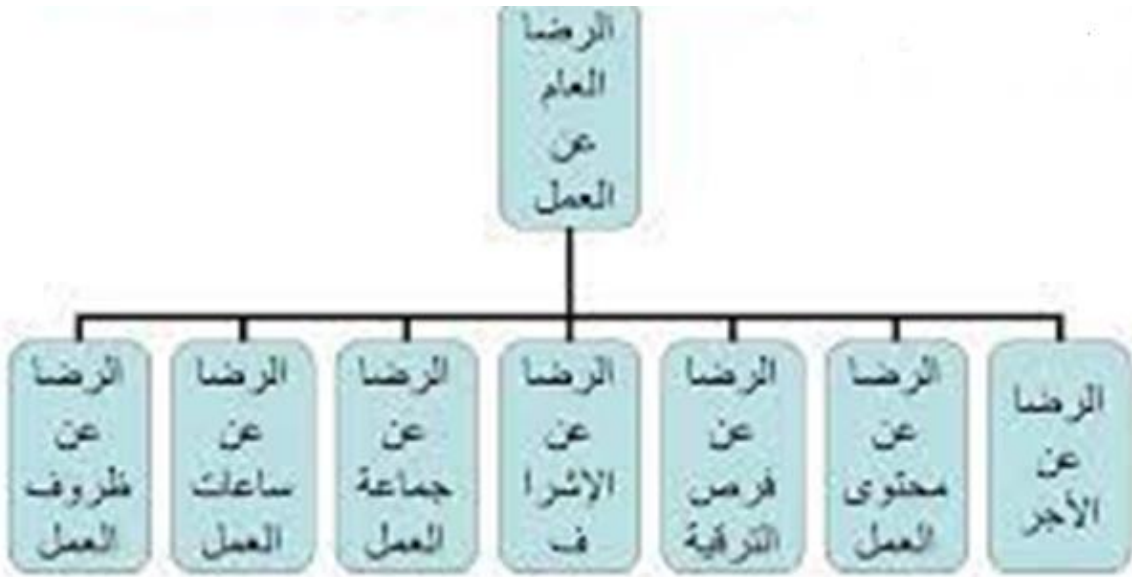
و يمكن توضيح عناصر الرضا الوظيفي حسب ما يرى " جيتريج " في الجدول الآتي :

جدول رقم (01)¹: يمث

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
العمل ذاته	العلاقات
التقدير و الاعتراف	الأجور
الانجاز	ظروف العمل

و تم جمع أهم العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي في الشكل الآتي² :

العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي



. المصدر : قبايلي آمال ، المصدر نفسه ص 52 .

¹قبايلي آمال ، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،

جامعة مسيلة . الجزائر ، 2011 ص 52

². أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره ، ص 194.

ثانيا : عوامل الرضا الوظيفي :

هناك عدة عوامل مؤثرة على درجة الرضا الوظيفي ، و التي لا بد للإدارة من أن تركز عليها ، لأن الرضا الوظيفي ليس محصلة عامل أو بعد واحد، بل هو انعكاس التفاعل لعوامل متعددة تظهر على الفرد ، و أهم هذه العوامل نذكر منها¹:

1 . الأجر و الرواتب : يعد الجبر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد ، و قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل ، و العكس صحيح ، فالأجر هو الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل .

هو أولى الأهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها من وراء عمله و الذي يمكنه من تلبية حاجياته الطبيعية الأساسية ، فمقدار الأجر يتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذله العامل في عمله ، و ذلك بغض النظر عن كم الإنجاز الذي يحققه ، و تعتبر معايير العمل أساسا للتمييز في الأجر الواحد .²

أ . أهمية الأجر و الرواتب :

. تشعر الموظف بالتقدير من قبل المنظمة التي ينتمي إليها .

. وسيلة لقياس منزلة الموظف و مكانته و اندفاعه نحو احترام ذاته .

. تحقيق الراحة و الرفاهية للموظف³.

ب . هدف الأجر و الرواتب :

. جذب أفضل عناصر للمنظمة .

¹ . محمد نايف عباصرة برهان محمد حمادة ، مفاهيم و دراسات في علم النفس التربوي ، ط1 الأردن ، دار الزهران للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص113 .

² . حسن عبد الحميد ، أحمد رشوان ، التخطيط مدخل اقتصادي اجتماعي ، دط مصر مؤسسة شباب الجامعة ، 2010 ، ص190 .

³ . مجيد الكورخي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن ، دار الراجية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص112 .

. الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة .

. تحفيز و دفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء .

فالأجور هي أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال و الإدارة¹.

2. محتوى العمل و تنوع المهام :

يمثل محتوى العمل من مسؤولية و صلاحية ، و درجة التنوع في المهام التي يتضمنها، ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل ، إذ أنه كلما كان العمل ذو محتوى عال ، أي يتضمن عناصر إثراء و التي تسمى بالتحميل العمودي ، كلما شعر الفرد بأهميته و هو يؤدي هذا العمل ، و بالتالي يزداد رضاه عنه².

و فيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل و علاقته بالرضا:

أ . درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة، أن كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، و كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل و العكس.

ب . درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : يمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل و اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل .

ج . استغلال الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د . خبرات النجاح و الفشل في العمل : إن أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره و اعتزازه بذاته³.

3 . فرص الترقية : يقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى و يصاحب ذلك عادة زيادة في المستويات و في صعوبة العمل ، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى و الخبرات الإضافية في التقدم للترقية ، و يتم الاعتماد على هذا المصدر عادة عند الرغبة في شغل

¹. فيصل سونه ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص108 .

². محمد سيور الحاريري، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن ، دار البداية ، 2012 ، ص 155 .

³. فاروق عبده فليبي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، 262.

الوظائف الإشرافية و القيادية ، إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية ، وفق الكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، إذن إشباع الحاجات العليا ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا¹.

4 . نمط الإشراف : و يعني الإشراف العلاقة بين الشخص المشرف و عدد من المشرف عليهم ، يعملون ضمن جماعة معينة ، و تهدف هذه العلاقة على تحقيق الأهداف ، فعندما يدرك مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهمية و اهتمام المشرف بشؤونه و حمايته لحقوقه ، إذ أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه ، و الذي يقيم علاقته معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادل و المودة ، يحقق رضا عال بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه . و المشرف الفعال يكون إنسان ، يحرص على العلاقات الإنسانية و الديمقراطية يحرم فرية الآخرين و مشاعرهم .

5. جماعات العمل :تؤثر جماعة على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتره ،فالتفاعل الفرد مع زملاءه في العمل فيحقق تبادل المنافع بينه و بينهم ،أما إن كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد ، و كان التفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته ،أو الوصول لأهدافه ،اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لإستياءه من عمله.

فالرضا عن مجموعة العمل يكون من خلال:

. الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.

. تقارب درجة الثقافة من الناحية العلمية و الفكرية للمجموعة.

. النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة.

. المشاركة في نوادي وجمعيات.

¹. محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مصر ، دار الجامعة الجديدة ، 2004 ، ص 78 .

فتبادل العلاقات الإنسانية و المهنية، وتبادل الود والاحترام تعبر عن مدى الرضا، فالجماعات الرسمية وغير الرسمية التي توجد في مكان العمل و تعاون كفريق واحد لأداء مهام معينة، لفترة زمنية قصيرة أو لمدة زمنية غير محددة.¹

6. ساعات العمل : يعتبر انخفاض عدد ساعات العمل من العناصر التي تحفز الموظفين على زيادة العمل و تكثيف الجهود ، كما يمكن استخدام ساعات عمل أكثر مع توفير أوقات للراحة ، يحدد نشاط العاملين خلالها مما يجعلهم يقبلون على العمل بشغف أكبر بعد فترات الراحة التي يحصلون عليها².

بالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد باستخدامه للقدر الذي يتحقق به الرضا عن العمل ، و يتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ ، كما أن عدد ساعات العمل المخصصة في اليوم إذا كانت طويلة فإن حجم القوى العاملة لابد أن يتجه نحو الزيادة ، أما إذا تقلصت ساعات العمل اليومي فإن هذا سيؤثر سلبا على حجم القوى العاملة في المجتمع³.

7. ظروف العمل المادية: وصلت الدراسات الكلاسيكية لعدم أهميتها كعنصر هام في دفع العمل، و لكن الحال تغير في العصر الحديث، و أصبحت الإضاءة و التهوية و الرطوبة و الحرارة عوامل مساعدة في القيام بالعمل و الرضا عنه:

أ . الإضاءة : إن أحسن مستوى للإضاءة بمختلف أنواع العمل لا يحدد ببساطة بإيجاد كمية الضوء التي ينتج عنها أقصى حدة بصرية للعمال ، إذ يجب أن تدخل فاعتبارنا كثيرا من العوامل الأخرى مثل مقدار العمل و سلوك القيام به ، و لاشك أن الإضاءة غير الجيدة في مكان العمل التي تؤدي إلى تأذية العينين مع مرور الزمن ، واضحا في مقدرة الفرد على

1. محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن دار المعتر للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص261 .

2. محمد حسنين العجمي ، القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال و الإدارة الحافزية ، د ط، مصر ، دار الجامعة الجديدة ، 2008 ، ص 132 .

3. محمد إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي، ط1، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 85.

الأداء الجيد ، فالإضاءة غير الجيدة في حالة وجود مساحات لا تلحقها الإضاءة الكافية تحدث خلافا في العمل .

ب . الحرارة : و هي إحدى أشكال الطاقة ، و يمكن أن تنتج الحرارة في بيئة عمل من مصادر طبيعية مثل الفرن و غيرها ، و يتم تبادل هذه المصادر بالأجسام الموجودة في حيز العمل بطرق تبادل الحرارة المعروفة و الشائعة أن العمل في مكان ترتفع درجة الحرارة فيه بسبب التعب ، الإرهاق و الضيق ، لذلك ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر فيه درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا .¹

ج . الضوضاء : معظم المصانع و المكاتب يوجد بها قدر ما من الضوضاء ، و لكن من الممكن أن يتكيف الفرد مع الضوضاء بمرور الزمن الوقت ، كذلك من الملاحظ أن هناك بعض الأفراد الذين لا يتأثرون بها ، ولقد وجد أن الأثر النفسي لما يتوقف على نوعها و على الاتجاه النفسي نحوها ، فهذه الأخيرة المتصلة و المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة و على نسق واحد ، بما لا تؤثر على نفسية العامل.²

د . التهوية: وهي إدخال الهواء النقي أو طرد الهواء الفاسد من داخل مكان العمل، و الهدف من توفير التهوية المناسبة داخل مكان العمل هي تهوية الظروف و الأحوال المناسبة و الجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن.³

المطلب الرابع: أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

1 . الرضا العام : يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به ،فيكون إما راض أو غير راض،فالمؤشر الأولي لطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد وهذا السبب أنه يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

¹. سامي محسن ختانتة ، علم النفس الصناعي ، ط1 ، الأردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص240 .

². عبد الرحمان العيسوي ، علم النفس المهني و الصناعي ، ط1 ، الأردن دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص50 ، 51 .

³. حسن السعاتي ، علم الاجتماع الصناعي ، ط1 ، لبنان ، دار النهضة العربية لطباعة و النشر ، 1980 ، ص 317 .

2. الرضا النوعي : يشير الرضا الفردي عن جانب من جوانب عمله و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة ،الأجور ، الإشراف ، فرصة الترقية ، الرعاية الصحية والاجتماعية ، أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملائه ، و يمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو التفسير غير المباشر بعدم الرغبة من عمل ذاته.¹

هناك تصنيفات أخرى للرضا الوظيفي و هي كالآتي:

الرضا الوظيفي باعتبار الشمولية و نجد :

. الرضا الوظيفي الداخلي: و يتعلق بالجوانب الداخلية مثل الاعتراف، الثقة، القبول، الشعور.
. الرضا الوظيفي الخارجي: و يتعلق بالجوانب الخارجية أي بيئة الموظف في محيط العمل كالمدير، زملاء العمل، نمط العمل.
. الرضا الكلي العام: و هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا.²

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ، طرق قياسه ومؤشراته:

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي:

1. نظرية العلاقات الإنسانية "التونمايو" (1880.1949):

و تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية ،حيث قام "التون مايو" بسلسلة من التجارب بمصنع بشركة "الكتريك وستر" بالقرب من مدينة شيكاغو الأمريكية ،و اهتمت بتأثير العوامل السلوكية و النفسية في مجال العمل،حيث قاد "التونمايو" هذه الدراسات و الأبحاث مع زميله "فريتز روت لير برغرغ" ،ودرس تأثير ظروف العمل المادية في إنتاجية العامل ، لذلك تم تقسيم العمل إلى :

. مجموعة تجريبية: تفسير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظله.

¹سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف ، بدون ط ، الجزائر ، 2007 ص 19 .

². ايناس فؤاد ، أطروحة ماجستير الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي ، جامعة أم القرى ، دط ، السعودية ، 2008 ، ص 41 .

. مجموعة الرقابة: حيث ظلت تعمل في نفس الظروف العمل العادية دون تفسير، قد وصلت هذه الدراسات إلى نتائج:

. نتائج متوقعة: وجد أن إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة، زادت مع زيادة في كثافة الإضاءة.

. نتائج غير متوقعة: ارتفاع إنتاجية الرقابة بالرغم من أن كثافة الإضاءة لديها لم يتغير، و ظلت نتائجها مرتفعة، حتى بعد تخفيض الإضاءة في المجموعتين معا و قد تم إرجاع ذلك إلى أن العمال محل الدراسة أصبحوا موضع اهتمام الإدارة، مما أدى إلى ارتفاع روحهم المعنوية و بالتالي ارتفاع منتجهم، وتسلسل نفس الشعور إلى مجموعة الرقابة، حيث شعرت أنها محط الأنظار فضلا عن الإحساس لدى المجموعتين لإشراكهم في تجارب تهتم بها الإدارة، و الذي عرف بتأثير الهاوتورن، و قد توصل "مايو" إلى نتائج متشابهة بقيامه بتجارب على فترات الراحة بفرض تحديد الاجتهاد على معدلات الإنتاجية، وكشفت تلك التجارب على ارتفاع معدل الإنتاج بزيادة فترات الراحة و معدل تكرارها.

و أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات هي :

. يخلق الإشراف الجيد الثقة بين الرئيس و المرؤوسين .

. الإنسان اجتماعي بطبعه، و يجب أن تنظر إليه الإدارة هكذا.

. يجب اشتراك الجماعة عند مناقشة مشاكلها .

. تأثير العوامل النفسية و الاجتماعية في السلوك أقوى من تأثير العوامل المادية .

. يشكل الأفراد العاملين في ظل الظروف واحدة، جماعات غير رسمية فيما بينهم.

. هناك ترابط بين العوامل التقنية و البشرية في المنظمات .

. على كل مؤسسة بناء نظام عمل قادر على إدماج هذه الأبعاد.

و قد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية أهمها:

• وقفت هذه النظرية في حدود المصنع فقط، وإهمالها للعوامل الاجتماعية والاقتصادية

التي توجد خارج المصنع كما أهملت عامل التكنولوجيا.

• إن الانتماء إلى جماعة متماسكة و ما تؤمن به من تحقيق الإشباع الإنتاجي ،
تتصرف نظرا للتركيز على أهمية المكافآت وصراع المصالح ، ويعني التركيز على
عوامل التوازن .

• إهمالها لدور النقابة في التأثير في سلوك العمال و تصرفاتهم و الصراع بينهم
كإحدى العمليات الأساسية للتغيير داخل المصنع.¹

2 . نظرية تدرج الحاجات "لأبراهام ماسلوا" (1954):

تعرف نظرية ماسلوا "نظرية سلم الحاجات"، وهي تقوم على أساس عدة افتراضات مفادها أن
العامل في عمله إنسان يسعى دوما لتحقيق أهداف مهنية تسمح له بتلبية حاجاته المختلفة
كشخص ، و تتلخص النظرية في الخطوات التالية:

أ . الإنسان هو كائن يشعر باحتياج أشياء معينة ، و هذا الاحتياج يؤثر على سلوكه
فالحاجات غير المشبعة تسبب توتر لدى الشخص ، وهذا الشخص يود أن ينهي حالة التوتر
هذه من خلال مجهوده سعيا منه للبحث عن الحاجة .

ب . تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم و تتدرج
في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية هذه الحاجات.²

ج . يتقدم الشخص مع إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية ، ثم يصعد سلالم
الإشباع بالانتقال إلى حاجة الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ، و حاجات التقدير و أخيرا
حاجات تحقيق الذات .

د . إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الشخص من صعوبة في إشباعها ،
قد تؤدي إلى الإحباط أو التوتر الحاد و الذي قد يسبب ألاما نفسية تؤدي بالأمر إلى
العديد من الوسائل الدفاعية كرد فعل على هذا الإحباط .

¹. طه طارق ، الإدارة العامة ، دار المعارف الاسكندرية ، 2002 ، ص 142 .

². طه طارق ، نفس المرجع السابق ، ص 142 .

هرم الحاجات "ماسلوا": يعتقد "ماسلوا" أن إشباع الحاجات يكون طبقاً لترتيبها على الهرم ، و قد قسمها إلى مستويات على النحو التالي :

الشكل 2: يبين هرم الحاجات عند "ماسلوا":



المصدر: طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص 146.

أ . الحاجات الفسيولوجية (العضوية): توجد هذه الحاجات في أدنى السلم المقترح من طرف "ماسلوا"، فالحاجات الفسيولوجية هي حاجات أساسية و هامة بالنسبة للفرد مثل : الطعام و الماء و الهواء لأنه يجب عليه توفيرها قبل التفكير في الحاجات الأخرى ، فالفرد لا يمكن أن يفكر في الترقية مثلا قبل أن يفكر في حل مشكلة السكن و الإيواء كما إذا كان عاطلا عن العمل ، فانه في هذه الحالة يبحث عن أي عمل يضمن له الحصول على الحاجات الأساسية¹.

ب . الحاجات الأمنية (الاستقرار): بمجرد أن يشبع الشخص الحاجات الفيزيولوجية ، فإنه ينتقل إلى إشباع حاجة الأمن و الاستقرار ، حيث تبدأ مطالبة المتعلقة بالأمن في مجال العمل الذي يمارسه ، و تظهر الحاجة إلى الحماية من الأخطار المادية ، و تشمل هذه الفئة

¹. حمدي ياسين و آخرون ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار الكتاب الكويت ، 1999 ، ص 120 .

الضمانات الوظيفية ، الوقاية ، الاستمرار ، والحاجة إلى تنظيم القوانين التي تحدد المسؤوليات و الواجبات¹.

ج . الحاجة الاجتماعية : عند ما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية ، وحاجات الأمان ، تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني ، و تتمثل هذه الأخيرة في التعاون مع الآخرين و الانتماء لجماعة و العيش فيها ، و تكوين العلاقات مع الآخرين ، و يقصد بها حاجات الفرد لأن يشعر بأنه عضو فعال في جماعة ينتمي إليها و يتفاعل مع أفرادها ، فالعامل الراضي حسب هذه النظرية هو ذلك الفرد الذي يوفر له عمله فرصة تكوين علاقات صداقة مع الآخرين ،بمعنى أنه يطمح إلى إشباع الحاجات الذاتية مثل الشعور بتقدير الذات و النجاح .

د . الحاجة إلى الاحترام و التقدير: يقصد بهذا النوع من الحاجات قبول الجماعة للعامل ، بحيث يشعر باحترام و تقدير زملائه لمجهوداته و قدراته ، و بالتالي يطمح إلى إشباع الحاجة الذاتية كالشعور بتقدير الذات و النجاح ، حيث يسعى الفرد إلى نيل الشكر و المدح و الإعجاب و كذا الحصول على مكافآت.

م . الحاجة إلى تحقيق الذات: و تأتي هذه الحاجة في قمة الهرم ، وهي تشير بصفة عامة إلى الهدف الأسمى الذي يسعى نحو تحقيقه كل فرد في هذا الوجود ، فالشخص الذي استطاع تقدير ذاته هو شخص نجح في التعبير عن نفسه وعن ذاته ، بحيث توصل إلى استغلال كل قدراته و ممتلكاته و تسخيرها لخدمة المجتمع.

كما وجهت لها عدة انتقادات نذكر منها :

• عدم صحة الافتراض القائل باستحالة الانتقال إلى درجة معينة من السلم قبل تلبية

الحاجات الموجودة في الدرجة التي قبلها.

¹. حمدي ياسين و آخرون ، نفس المرجع السابق ، ص 120.

• لم يعط "ماسلوا" الاعتبار اللازم للعوامل المحيطة في العمل ، وأنه لم يوقف في البرهنة على أن كل إنسان في حاجة إلى تحقيق ذاته.¹

3 . نظرية العاملين "هرزبرغ" (1959): تعتبر "هرزبرغ" أستاذ "ماسلوا" لأن العوامل المسببة لعدم الرضا حسب نظرية العاملين هي نفسها العوامل التي سماها "ماسلوا" العوامل الأساسية ، أما العوامل المؤدية للشعور بالرضا فهي تلك العوامل التي صنفها "ماسلوا" في فئة الحاجات العليا ، حيث يرى "هرزبرغ" بأن الحاجات التي يجب توفيرها لكي يشعر العامل بالرضا المهني هي حاجات يمكن تصنيفها في فئتين :

. الأولى: الحاجات الفسيولوجية التي يشترك فيها الإنسان و الحيوان .

. الثانية: تحتوي على الحاجات النفسية و الاجتماعية، أي الحاجات التي يختص بها الإنسان وحده و تقوم هذه النظرية على ما يلي:

لكل فرد مجموعتين من الاحتياجات ، المجموعة الأولى: تتمثل في الاحتياجات الصحية فهي مرتبطة بالبيئة الفيزيائية البيولوجية للعمل ، و يتم تلبيتها عن طريق الزملاء أو المشرفين أو ظروف العمل ، أما المجموعة الثانية : هي الحاجات الدافعية فهي مرتبطة بطبيعة و تحديات العمل في حد ذاته و التي يمكن تحقيقها عن طريق التحفيز المادي .

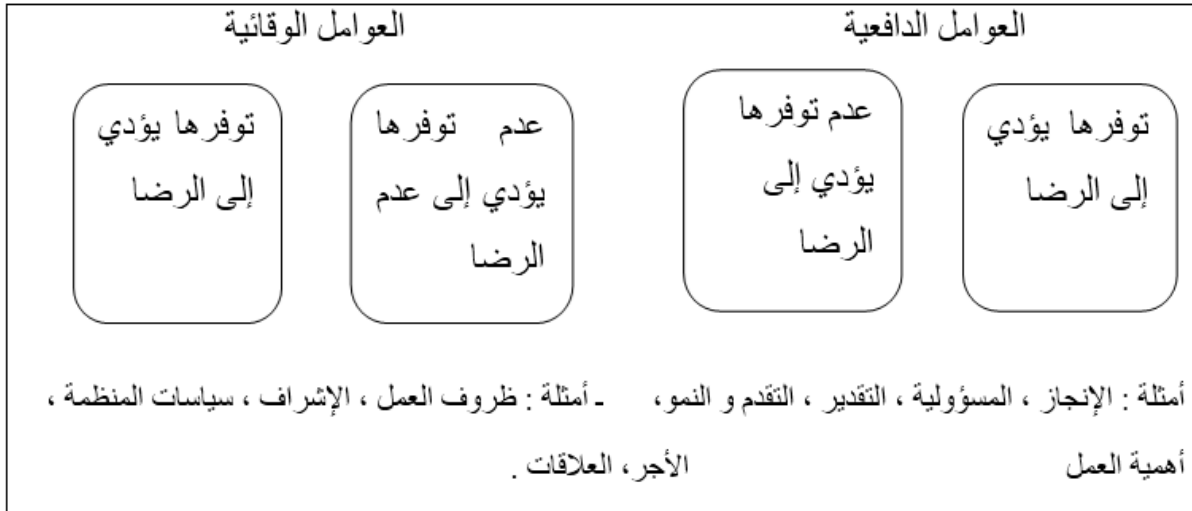
إذا ما تحقق الحاجات الصحية يكون الفرد مستاء و عندما تتحقق فانه يصبح غير مستاء . عندما لا تتحقق الحاجات الدافعية فان الفرد يكون غير راض لكنه غير مستاء ، و عندما تحقق فان الفرد يصبح راض ، استطاع "هرزبرغ" من خلال دراسته الميدانية التي أجراها مع زملائه على عينة مكونة من 200 مهندس و محاسب في تسع مؤسسات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية.²

¹. بوظيفة حمو وآخرون ، عوامل الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي ، دار الملكية ، ط2 ، الجزائر ، 2007 ، ص 22 .

². بوظيفة حمو و آخرون ، نفس المرجع السابق ، ص 22 .

و فيما يلي عرض لهذه النظرية في الشكل التالي:

شكل رقم 3: يبين العوامل الدافعية و العوامل الوقائية:



المصدر: ماهر أحمد، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، الإسكندرية، دار الجامعية، 2003، ص 225.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن هناك عوامل دافعة تساعد الفرد على أداء عمله بشكل جيد و تزيد من روحه المعنوية في العمل، و عوامل وقائية تضمن له الاستمرار و البقاء في بيئة العمل و هذه العوامل نوردتها فيما يلي:

أ. العوامل الدافعية: هي تلك العوامل التي تؤدي إلى الحماس و الدافعية و إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ز محتوياتها، فهي تمس العمل ذاته و الفرد وكيانه وتتمثل في:

- . الإنجاز و أداء العمل.
- . مسؤولية الفرد عن عمله و عمل الآخرين.
- . الحصول على تقدير الآخرين و احترامهم .
- . فرص التقدم والنمو في العمل.
- . أداء العمل ذوي أهمية و قيمة لدى المنظمة.

ب . العوامل الوقائية : هي تلك العوامل التي تقي من مشاعر الاستياء و تحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا ، فهي أشياء تخص بيئة العمل و ما يحيط به ، إذا أن توافرها بشكل جيد يؤدي إلى اختفاء المشاعر الاستياء و عدم الرضا، كما أن عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور مشاعر الاستياء و إلى عدم الرضا عن العمل لدى الأفراد ، إذاتوفرة العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعية و تتمثل هذه العوامل في ما يلي :

. ظروف العمل المادية.

. العلاقات مع الرؤساء.

. بيئة عمل.

. الإشراف.

رغم البحوث و الدراسات التي أفرزتها نظرية "هرزبرغ" إلا أن النظرية لم تتجو من بعض الانتقادات :

. بينت دراسات "فرانيمانن 1964" و دراسة "كورنوزار 1965"، أن الميدان لا يؤيد وجود العوامل التي افترضها "هرزبرغ".

. بينت دراسات "إيوين 1964"، "هيولين و سميت 1965"، أن هذه النظرية ناقصة في المنهجية المتبعة وقصورها لأن نتائجها متوقعة و طبيعية ، إذ أن الأشخاص بطبعهم يميلون إلى نسب الأحداث المرضية في العمل إلى أنفسهم ، و الأحداث غير المرضية إلى ظروف خارجة عن نطاقهم ، خصوصا و أن "هرزبرغ" اعتمد على المقابلة وجها لوجه، مما يجعل المفحوصين في وضعية دفاعية أثناء الاستجابة.¹

¹. عبد الله ابن إبراهيم ، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، مكتبة فهد الوطنية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 1995 ، ص 30 .

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفية:

. إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه و التي يمكن التعرف عليها ، حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا ، والعكس كلما ارتفعت كلما كان انخفاض الرضا الوظيفي ، لكن استخدم هذه المؤشرات ينبغي أن يكون حذرا لأن السلوك الظاهر الذي يعكسه لا يبديه الفرد إلا بعد الوصول إلى مستوى عال من قوة المشاعر الضمنية التي تعبر عنها المؤشرات .

و فضلا عن ذلك فمؤشرات السلوك الخارجي الظاهر مثل : التأخر أو الغياب أو ترك الخدمة هي مؤشرات للمشاعر الكلية و للرضا العام ، فلا يمكن بفحصها لتعرف على درجة رضا الفرد عن الجوانب الجزئية لمشاعره مثل: رضاه عن أجره أو عن رئيسه أو عن محتوى العمل ، و بالتالي فإن قيمة هذه المؤشرات الظاهرة تظل محدودة طالما أنها توضح أسباب ارتفاع أو انخفاض رضا الفرد و يمكن تغيير هذه المؤشرات دلائل تمكنا من تحديد الرضا أو عدمه و يبدأ أولا :

1 . التغيب: و يقصد به الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر

وللتغيب أسباب وعوامل مختلفة، وقد ركزت الدراسات على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

. المرض نفسيا كان أو جسميا.

. المتغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم و بنية المؤسسة.

. الاتجاهات و المواقف.

وفي هذا العدد قام "مانوبومجارتل" بدراسة عن الغياب و الرضا العام عن العمل فوجد أن العمال الذين بلغت غيابا تهم أربعة أيام فأكثر تبلغ نسبة الراضين منهم عن عملهم 22 % من عدد العاملين ، بينما بلغ عدد الراضين الذين تغيبوا ما بين يومين و ثلاثة أيام 52 % من عدد العاملين ، و هذا يعني أن زيادة مرات الغياب تدل على انخفاض مستوى الرضا عن العمل.

إن ظاهرة الغياب إنها دليل على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، كما أنها دليل على تهرب العمال عن بيئة العمل المتواجدة بها، و الغياب مرتبط بالاتجاهات ة المواقف التي تتعلق بالفرد و المؤسسة على حد سواء.

2. ترك العمل أو الخدمة : حينما يترك العامل عمله من تلقاء نفسه ، فهذا يعني أنه غير راض عنه كل الرضا ، أما أسباب الترك فيمكن كشفها عن طريق مقابلات شخصية تعقد مع العمال الذين يزعمون ترك الخدمة ، و لقد أسفرت نتائج أحد البحوث التي أجريت على عمال بالمصنع أمريكي للطائرات أثناء الحرب العالمية الثانية عن الأسباب الآتية مثلا لأسباب الترك الإداري ، وقد ظهر منها أسباب تتصل بالعمل وظروفه ، و النصف الآخر لأسباب شخصية ، أما الأسباب المهنية فهي مرتبطة كالاتي : عدم رضا العامل عن مركزه، الرغبة في عمل آخر ، عدم الرضا عن العمل بوجه عام ، أما الأسباب الشخصية هي على حسب أهميتها : الأسباب الصحية ، رعاية الأطفال ، أسباب تتعلق بالمواصلات وتبعات المنزل وغيرها يعتبر ترك العمل مؤشر من مؤشرات عدم الرضا القوية ، و تختلف الأسباب حول ذلك لظروف العمل وانخفاض الأجر ، ويعتبر للمؤسسة خسارة كبيرة لأنها فقدت أفراد ذوي كفاءات سبق الإنفاق عليهم وتدريبهم ، ولذا وجب على المؤسسة أن تدرس النقاط التي تحول إلى تحول عدم ترك الخدمة.¹

3. اللامبالاة و التخريب: يدل تخريب الأجهزة و هياكل المؤسسات أو الشركات التي يشعر عمالها بعدم الرضا ، ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للمحافظة على تجهيزات ووسائل العمل الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية و سلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام

. محمد أحمد النابلسي ، الاتصال الإنساني و علم النفس ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1991 ، ص

1. 67

أو الحرص و تجلى هذا الإهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راض نتيجة عدم تحقيق طموحاته و تحقيق ذاته و الانسجام مع المحيط الذي يعمل فيه.¹

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي:

حتى تكتمل عملية القياس من حيث تحديد الهدف و تحقيق الشروط المطلوبة، فإنه لا بد من إعداد و بيان الخطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي و تتمثل خطوات الواجب تحقيقها في عملية قياس الأداء الوظيفي وتتمثل خطوات قياس الأداء التالي:

. التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء فيه: وهو يشمل تحليل و توصيف وتصنيف و تقييم للوظائف.

. تحديد أسس أو معايير التقييم و إعلام المقيمين و المقيمين بها: ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما و نوعا في أذهان الطرفين من العاملين و مشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون ، و التي قد تؤثر على مستويات أدائهم ، و من تلك الصفات مستوى الدافعية ، و القدرة على المبادرة و الحماس للعمل ، وغير ذلك من السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف ، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها و النتائج التي يصل إليها أو يحققها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معهم ، و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف.

. قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفهية أو الكتابية أو منها جميعا.

. المقارنة مابين تم انجازه و بين المعايير المحددة للأداء لتعرف على الفروق.

. اطلاع الرؤوس و مناقشة بتقرير عن ذاته.

. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و خروج عن المعايير المحددة.²

1. محمد أحمد النابلسي ، نفس المرجع السابق ، ص 67 .

2. مصطفى حجازي ، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية ، دار الطلبة ، بيروت ، 1998 ، ص 160 .

المبحث الثالث: ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي:

المطلب الأول : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي :

هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات و من أهم هذه البرامج:

1. برامج صيانة القوى العاملة : مثل برامج التدريب و تنمية المهارات الإبداعية ، برامج إعادة النظر في السياسات الأجور و الحوافز ، و هي عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين ، إضافة إلى قابليتهم للإبداع و الابتكار .

2 . برامج تحسين بيئة و ظروف العمل: و تشمل الإجراءات التالية: تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة ، تهوية ، الحرارة ، الرطوبة .

. معالجة حالات التعب و الإرهاق و ذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والإعادة مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة و تحديد النشاط ، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.

. تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق عزل الآلات و المعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة ، و تزويد الجدران بالمواد العازلة.

. التقليل من رتبة الأعمال ورتين باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

3 . برامج الرفاهية الاجتماعية : تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كنادي و الأسواق و دور الحضانة ، و توفير وسائل الراحة كالمواصلات و السكنات مميزة للعاملين ، فهذه الإجراءات تدفع الأفراد العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم ، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة و شاملة لأكبر عدد من العاملين.

4. برامج الأمن و السلامة المهنية: تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة و المعارضة لكثير من الحوادث، و يتم تصميم هذه البرامج وفق للخطوات التالية:
- . تجزئة العمل و يقصد بها دراسة و تحليل كل عمل على حدى منذ بدايته إلى نهايته وذلك لتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و الخطورة المصاحبة له.
- . تحديد مصدر الخطر و الذي إما أن يكون بيئة العمل المادية و ظروفها، بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته و تدريبه.
- . تحديد نوع المخاطر المهنية و الحد من حدوثها.¹
- . تدريب العاملين لزيادة المهارة و تدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر، و لشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية و كيفية تجنبها.
- . تسجيلات حوادث واصبات و أمراض : تهدف إلى مساعدة في تقييم إجراءات الأمن و الحماية التي تتبع في كل مكان.
- . المتابعة و التفتيش و الرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية لتأكد من تطبيق تعليمات و قواعد الأمن بشكل سليم، و معرفة المخالفات و الإبلاغ الفوري عنها.
- 5 . برامج الرعاية الصحية: في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة ، و تقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية الصحية ، النفسية و العقلية للعاملين فالاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى .
- 6 . برامج فرق العمل المدارة ذاتيا: و هي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ، و الموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي ، و هي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال و تضع الحلول المناسبة لها و يركز

¹. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر 2008 ص 181 ،

عمالها فقط على الجوانب الفنية و ليس على الجوانب الإدارية و مثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية و تحسن النوعية و تقليل التكاليف .

7 . برامج حلقات الجودة: يقصد بها فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع مستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المنظمة أن ينظم إليها مهما كانت وظيفته و منصبه الإداري، تسعى هذه الحلقات لدراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض المشاكل العمل و اقتراح الحلول لها.

8 . برامج الجودة الشاملة: لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها، مثل زيادة الاجتماعات غير المنتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة ،تسرب العاملين الكفاءة ، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ، و غيرها من الظواهر التي يسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال و ثم انخفاض الرضا و ما ينعكس سلبا على الإنتاجية و هذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى البرامج الجودة الشاملة و التي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.¹

¹. محمد الصرفي ، نفس المرجع السابق ، ص 279 .

المطلب الثاني: مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين:

أ. المسببات التنظيمية للرضا :

1. الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضا عن الوظيفة ، الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه يعتمد بشؤون المرؤوسين ، كما أن الإشراف يندرج ضمن مسببات الرضا الوظيفي.
2. نظام العوائد: مثل الحوافز المكافأة و الترقية و يشعر الفرد بالرضا ، إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفق لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.
3. سياسات المنظمة: وهي تشير على وجود أنظمة عمل ، و لوائح و إجراءات ، و قواعد تنظيم العمل ، وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.
4. تصميم العمل : حينما يكون العمل تصميم سليم يسمح بتتويج ، والمرونة، و التكامل ، والأهمية ،الاستقلال ، و توافر المعلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

5. ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على الرضا العاملين عن عملهم، و من أهم هذه الظروف ما يمس بالإضاءة و الحرارة، التهوية، و حجم المكتب، و التلفون وترتيب المكاتب و حجم الاتصالات الشخصية و حجم الحجرة و غيرها.
- ب. المسببات الشخصية للرضا: أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء.

1. تحمل الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتماد برأيه ، و احترام ذاته ، و العلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم ، أو عدم اعتماد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

2 . تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها ، كان أكثر رضا ، أما أولئك الذين يتعابسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين .

3 . المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية و الأقدمية زاد رضا الفرد عن عمله

أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و قلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

4 . الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ، أما التعساء في حياتهم و غير الراضين عن نمط معيشتهم العائلية و الزوجية الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم¹.

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي كباقي الظواهر و السلوكيات التي تظهر في المنظمة ، له آثار و نتائج معتبرة على الفرد و المنظمة ، لا يمكن تجاهلها و هذا ما يفسر الاهتمام المتزايد لإدارة المنظمة بموضوع الرضا الوظيفي ، و المهم اعتبار هذا الأخير بمثابة أحد المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى تحقيق مستوى رفيع من الإنتاجية أو إلى معدل منخفض من التغيب عن العمل أو غيرها.²

هناك عدة نتائج إنتاجية لوجود الرضا الوظيفي لدى الأفراد المنظمة نذكر منها:

1 . مستوى الأداء : يعتبر أداء الفرد للمهام المكلف به بكفاءة و فعالية من أهم أولويات المنظمة ، ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية هي "كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ، و نمط الأداء ، تتميز العلاقة بين الوظيفة و الأداء بكثير من الغموض ، فبعد أن كان الاعتقاد السائد بأن الفرد الذي يؤدي عمله على أعلى المستويات فهو يشعر

¹. د. أحمد ماهر ، سلوك التنظيمي ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2014 ، ص 230 .

². يوسف محمد القبلان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ن قسم علم النفس ، جامعة كاليفورنيا ، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية ، 1981 ، ص 17 .

حتمًا بالرضا و قناعة هذا العمل ، ظهرت دراسات و تفسيرات نقلًا عن هذه العلاقة ، ولإبراز أهم الاتجاهات الفكرية يمكن تلخيصها في ثلاثة اتجاهات رئيسية:

أ . الاتجاه الأول (التقليدي): يرى أصحاب هذا الاتجاه بوجود علاقة سببية بين الرضا كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع ، وتبرير هذه العلاقة السببية إلى "إن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله ، يزداد بالتالي حماسه للعمل و يزداد إقباله عليه ، و لكن أيضًا امتنانه لوظيفته و للمنظمة ، و ترتفع بذلك إنتاجيته و أدائه، لقد اعتمد أصحاب هذا الاتجاه على أفكار المدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ، و التي تهتم بالجانب الإنساني و تفسير ذلك سلوكه و أدائه على قدر مشاعره و اتجاهاته للعمل و المنظمة .¹

ب . الاتجاه الثاني : لقد قام "فروم" عام 1954 بتفحص نتائج الدراسات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء تبين له أن معامل الارتباط بين هذين العنصرين في تلك الدراسات كان ضئيلاً ، و هذا ما دفع إلى إسقاط الاتجاه التقليدي ، و اعتماد فرد جديد مبني على قانون الآثار ، الذي يعني "أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكرار له يتوقف على الآثار الذي يحدثه هذا السلوك ، و إذا كانت هذه الآثار جيدة أو سيئة، فبقدر ما تزيد العوائد و المنافع التي يصل إليها الفرد من عمله بقدر ما يزيد حماسه لبذل الجهد أكبر في أدائه للعمل ، هذا ما يقودنا إلى اعتبار أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هي العوائد التي تحقق الإشباع و يزداد بالتبعية رضاه و العكس فانه عند تحقيق الفرد لأداء منخفض في ظل نظام حوافز فان عوائد و منفعه ستكون قليلة و بالتالي ينخفض إشباعه ، و من الطبيعي رضاه سينخفض .

¹. أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

- ج . الاتجاه الثالث : ظهرت الدراسات الحديثة وجود علاقة بين الأداء و الرضا أكثر تعقيدا من فروض الاتجاهين السابقين ،فقد أصبحت العلاقة تتجدد بعدة عوامل و متغيرات و يعتبر النموذج الفطري لباحثان "بوتر و لولر " أكثر شهرة و قبولاً .¹
- 2 . الالتزام الوظيفي : يعرف الالتزام الوظيفي بأنه الرغبة الشديدة لاستمرار الفرد كعضو في المنظمة و الاستعداد لبذل مجهود عال من أجل المنظمة ، و يقوم أفراد المنظمة من خلال التفسير عن اهتماماتهم و على المنظمة و استمرار نجاحها و بقائها ، ينعكس الرضا الفرد على عمله بالالتزام الوظيفي اتجاه هذه الأخيرة التي يعمل بها و شعوره بالانتماء إليها والولاء لها و التضحية من أجلها ، و هذا ما نلاحظه في المؤسسات اليابانية التي تشعر عمالها بأنهم يكونون أسرة واحدة ، يمثل المدير العام الأب ، فهم على الاستعداد للتضحية في سبيلها و هذا هو سر نجاح المنظمة اليابانية .²
- 3 . سلوك الفرد: لقد أظهرت الدراسات أن الفرد الراضي عن عمله يتحسن سلوكه باتجاه زملائه و اتجاه عمله، بحيث أنه كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه بالبقاء في هذا العمل و كسب ود الآخرين .
- 4 . الصحة النفسية : إن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسن و اكتساب الفرد لصحة نفسية جيدة و يرجع ذلك إلى زيادة احترام الآخرين و الشعور بالسعادة و الرضا عن الحياة عموماً.³

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، طبعة الأولى ، 2000 .

² حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

³ موسى سالم، محاضرات في السلوك التنظيمي، 2009 / 04/02، www.ibtissama.com.

خلاصة الفصل :

في الأخير يمكن القول بأن الرضا الوظيفي له أهمية بالغة في المجتمعات فهو يعبر عن الحالة النفسية التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة ، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية و الاجتماعية والمهنية و المادية ، لكن الرضا الوظيفي يتكون من عناصر و تؤثر فيه عدة عوامل ، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها و أهداف العاملين معا، و تحسين الأداء و يزيد من إنتاجية الفرد وولائه و ارتباطاته بالمنظمة و يقلل من دوران العمل و الشكاوي و معدلات الغياب ، فالمؤسسة تتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها مثل مساندة و مساعدة العامل في الوظائف الصعبة و الغامضة .

الفصل الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

تمهيد

. المبحث الأول: أهمية وتأثير ودور الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

. المبحث الثاني: أهم العوامل و نتائج الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل التي يساهم فيها الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: نتائج الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يلعب الاتصال داخل المؤسسات دورا كبيرا في التأثير على مواردها ، خاصة البشرية التي تعتبر القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها التنظيم ، و يسعا من خلالها لتحقيق أهدافه سواء كانت إستراتيجية أو تنفيذية وكل هذا يتحقق عن طريق تبني منظومة اتصالية أو بالأحرى إستراتيجية اتصالية تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد المسؤوليات و الأهداف و التي تضعها ضمن أولوياتها كيفية إرضاء الموارد البشرية العاملة بها ، عن طريق معرفة كيفية استغلال مختلف اتجاهات الاتصال الداخلي (صاعد و نازل وأفقي وغير رسمي) ، و كذا الوسائل و الشبكات الاتصالية الداخلية المعتمدة حيث تعمل على توظيفها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي بمختلف محدداته و عوامله و تطبيق طرق قياسه بأسلوب علمي موضوعي ، وكل هذا لن يأتي ما لم تعتمد المؤسسة على الاتصال ، من أجل كسب ولاء و تأييد الموظف و بناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة ، و بالتالي تحقيق رضا وظيفي عال لديه ، عن منصبه و عن محيطه و عن المؤسسة ككل و قد يحدث العكس ما لم يتم معرفة توجيه الموارد البشرية ، و استغلال طاقاتها لتحقيق أهداف المؤسسة التي لم تستغل في هذه الحالة الاتصال الداخلي جيدا و توظفه لخدمة مصالحها و مصالح العاملين بها .

المبحث الأول: أهمية وتأثير ودور الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي:

المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي:

يعد الاتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات ، ما له أثر نفسي على العمال فهو قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير و نقل المعلومات و الإجراءات الخاصة بإدارة و تسيير المنظمة وفق لشبكة من الاتصالات الداخلية .

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل و إقامة علاقات صداقة بين العمال و يعمل على حلها هذا من جهة ، و في جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، ووضعه في موضع تقدير واحترام فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه ، فالرأي السائد بين الرؤساء و المرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى ، التوازن في الاتصالات يؤدي إلى قدر حسن من السلوك الايجابي الذي ينعكس في الروح المعنوية العالية للعمال، و بناء فريق متعاون تجمع بينه و بين العلاقات القوية خاصة وقت الأزمات و الكوارث .

فأهمية الاتصال الداخلي في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف و الإحساس بأنه مهم في المنظمة و له دور فيها، و من هذا المنظور فإن المسيرين يشجعون العمال في المشاركة في حل المشاكل البسيطة و هذا يعود بالإيجاب على المنظمة لأن هناك بعض المشاكل في هذه الأخيرة لاستطيع المرؤوسين حلها ، لأن العامل يحتك مع الميدان هذا ما يسهل عليه حلها و رؤيته لحل هذه المشاكل ، كما أن المنظمة الناجحة تعمل على خلق مناخ جيد فيها باستعمال مبدأ التسيير بالمشاركة عمال المنظمة تزداد روح التعاون بينهم ، و يزداد رضاهم مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.¹

¹. قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات ، دوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 30.

المطلب الثاني: تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي:

الاتصالات وسيلة حضارية لنقل المعلومات لها أثر نفسي على العمال و الاتصال هو القلب المنظمة و ينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير و نقل المعلومات و الإجراءات الخاصة بإدارة و تسيير المنظمة وفق لشبكة الاتصالات الداخلية .

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل و إقامة علاقة صداقة بين العمال و المشرفين و توفير سبل الاتصال هذا من جهة ، و من جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء ، وضعه في موضع تقدير و احترام فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه ، فالرأي السائد بين الرؤساء و المرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر فائدة ، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة ناجحة و بدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة على مستوى أعلى ، كما أكدت التجارب أن نمط الاتصال و نوعه يؤثر على أداء الجماعة و أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوك و على شعوره بالرضا ، كذلك تدل هذه التجارب على المكانة التي يحتلها في بناء هذه الجماعة .¹

أشارت نتائج والدراسة التي قام بها "موتشتسكي" إلى وجود علاقة الارتباط بين مكونات الرضا عن العمل، كالأجر و نوع العمل ، و البيئة التنظيمية كأسلوب الإدارة و المسؤوليات ، و بين معظم مكونات الاتصال فكلما زادت درجة رضا الأفراد عن العمل و البيئة كلما زادت الاتصالات التي يقوم بها و العكس.

كما أن الاتصال و التعاون بين الزملاء يعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند العمال و الاستماع لشكاويهم وضعهم في أماكنهم و منحهم الترقية لمن يستحق و إعلامهم بما يجري في المنظمة و احترام كرامتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة هذا يساعد في رفع روحهم المعنوية والرضا قد وجب أن للاتصالات اثر ناجحا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة، و تزيد من رضاهم عن العمل و تقلل من تركهم

¹. فريد عيشوش ، الاتصال في إدارة الأزمات ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2011 ، ص 24 .

للعمل ، فإذا كان العامل الراضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي و يدفع من أداء الجماعة بالتعاون و تزودهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل ، عكس العامل الغير الراضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين مما يعطل عملية اتخاذ القرارات و بالتالي تعطيل الإنتاج و هكذا يصبح العامل الغير الراضي عن عمله منعزلا عن المنظمة و بالتالي يشعر بالملل و الاغتراب في وظيفة¹.

المطلب الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي:

إن رضا العامل في المنظمة لا يتحقق بسهولة حيث بتحديد من خلال عدة عوامل منها: نوعية العمل و مدى استجابته لتطلعاته المادية و المعنوية حيث أن العمل غير المجدي بالنسبة للعامل يجعله يؤثر سلبا على معنوياته هذا من جهة و من جهة أخرى أن تحقيق الحاجات المادية و المعنوية للعامل تتوقف على مدى ثقته بعمله و تمسكه به ، كما أن دور الحاجات المادية و المعنوية كالحاجة إلى الاهتمام و الاعتبار من طرف الآخر يزداد مع تلبية الحاجات المادية فمنه نستنتج أنه يعود تحقيق الحاجات المعنوية للأفراد في المنظمة للعلاقات الموجودة بين المجموعات من جهة و إلى مدى اتصال العامل بالمشرفين من جهة أخرى ، فالاتصال يلعب دورا فعالا في المنظمة حيث توضح الدراسات أن العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الإجمالي للعمل هو موقف إدارة المنظمة من العاملين و نوع الإشراف فيهما ، حيث أ، المعاملة الحسنة للعامل و تقديم الاهتمام معه و فتح مجال الترقية أمامه يفتح له باب أمام تحقيق التعامل الأخلاق في مجال العمل ما يساهم في زيادة حاجاته المعنوية.²

و يبرز دور الاتصال الداخلي في هذه المواقف بين طبيعة الاتصال و الصفات التي تميز المنظمة ، و كذلك من خلال الاعتماد هذه الأخيرة عليه في مزاوله عملياتها الإدارية ، حيث يتمثل أهم دور في تحقيق الانسجام و التنسيق و كذا التعامل مع عمال المنظمة فيما بينهم

¹. عاطف جابر طاهة الرحيم ، سلوك التنظيمي ،الدار الجامعية مصر ، 2009 ، ص 780 .

². ختام العناتي، علي العياصرة ، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي ، دار الحامد الأردن ، 2007 ، ص 44 ، 43 .

فحسب "فبرورب" فإن المنظمات وجدت لمعالجة المعلومات ، و يمكننا الاستنتاج المشابه بين الاتصال و المنظمة من خلال الممارسات و العلاقات المتداخلة بين عناصره مع الميزات العامة التي تميز المنظمة باعتبارها نشاطا حركيا مستمرا لإنجاز أهداف و أغراض ، وهي كذلك نظام مفتوح على المحيط ، وحتى تستطيع المنظمة القيام بدورها عليها بتوفير أداة تسمح لها بالتنسيق و نقل المعلومات و الأوامر و التوجيهات المختلفة في شتى الاتجاهات و ينبثق عن هذا الدور جوانب منه :

- 1 . اتخاذ القرارات: حيث تلعب المعلومات دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات من حيث التدفق المعلومات في مختلف جهات المنظمة و عبر القنوات الاتصال الموجودة فيها.
 - 2 . تنمية الموارد البشرية: عندما يتم تدبير فرد ما عن طريق الاتصال سيعود ذلك بالفائدة على كل من الفرد و المنظمة في الوقت نفسه.
 - 3 . البناء التنظيمي : حيث يقوم الاتصال الداخلي في المنظمة على تحقيق التنسيق في العلاقات بين أفرادها لتحقيق الأهداف و كذا ربط المنظمة بمحيط الخارجي و جعلها بمثابة نظام مفتوح و تخفي الصعوبات التي تعترض سير العمل سواء فنية أو اجتماعية و يقوم كذلك في المنظمة بحل المشاكل النزاع بين جماعات العمل من خلال التوضيح مهام كل فرد فيها و تحديد مواقع مسؤوليته و حدودها .
- ويتضح مما سبق أن الاتصال الداخلي دور كبير في تحسين عمل المنظمة ، و كذلك تفعيل الأنشطة المختلفة التي تقوم بها ، كما يعمل على تنسيق بين عمالها ومرووسيهم ، و بطبيعة الحال كل ذلك يجعله ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بما لها من تأثير على كل العناصر الفاعلة في المنظمة.¹

¹. محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة الأردن ، 2009 ، ص 59 ، 58 .

- المبحث الثاني: أهم العوامل ونتائج الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي:**
- المطلب الأول: العوامل التي يساهم فيها الاتصال الداخلي في تحقيق رضا الموظف:**
1. شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، نجاحها نجاحه و فشلها فشل له و للمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده و جزء من كيانه ، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم ، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل و المدير فرد فيها .
 2. إقناع كل عامل أنه عضو مهم في التنظيم ، فمهما كان عمله صغيرا لا يواجه أبدا عمل تافه بل يوجد إنسان يأبى أن يكون إنسانا ذو قيمة ، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها يكون ذلك دافعا لتحسين الأداء في العمل ، فالمدير الناجح هو الذي يُشعر كل عامل معه بأهميته و دوره داخل التنظيم و أن عمله أهم عمل في المؤسسة مهما كان صغيرا.
 3. و جود مساحة للاختيار لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة لاختيار العاملين، فيطرح مثلا بدائل و حلها ويستشير العاملين حتى إذا وقع اختياره على بديل من البدائل المطروحة ، يتحملون المسؤوليات مع المدير لذي كل واحد منه الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل¹.

¹. ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، دار الحامد ، الأردن ، ط2 ، 2009 ، ص 45 .

المطلب الثاني: نتائج الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي:

إن درجة الرضا عن العمل في المؤسسة ، تتأثر بعدة عوامل من محيطه داخلية خارجية بنسبة لهذا المحيط ، و هذه العوامل تؤثر في السلوك و تصرفات العامل ، و رضا العامل في المؤسسة ضمن مجموعة معينة لا يتحقق بسهولة ، و تحدده عدة عوامل منها نوعية العمل و مدى استجابته لتطلعاته المادية و المعنوية ، لأن العمل غير مجدي للعامل يجعله يأثر سلبا على معنوياته ، و ثقة العامل و التمسك تتوقف إلى حد كبير على تحقيق حاجاته المادية و المعنوية ، و يزداد دور الحاجات المعنوية مثل الحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين مع تلبية الحاجات المادية الأولية .

ويعود تحقيق الحاجات المعنوية للأفراد في المؤسسة إلى العلاقات الموجودة بين أعضاء المجموعات من جهة، و علاقة المشرفين من جهة أخرى ، يلعب الاتصال الداخلي بمختلف أنواعه دورا فعالا ، و توضح الدراسات أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في الموقف الجمالي للعمل هو موقف إدارة المؤسسة من العاملين فيها و نوع الأشراف ، بمعنى أن العامل كأنه شريف في الإنتاج ، فإذا أحسن تدريبه و أثير اهتمامه أعطى فكرة صحيحة متكاملة عن أهداف العمل و أحسن توجيهه و فتح له مجال الترقية تكون الإدارة قد فتحت الطرق أمام تحقيق الرضا عن العمل لدى العاملين في المؤسسة¹.

¹. فائزة رويم ، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد السابع ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، جانفي ، 2012 ، ص 55 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تم التوصل إلى أن الاتصال الداخلي يثر تأثيرا ايجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمختلف المؤسسات ، حيث يعد من أهم أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا و تساهم فيه من خلال مجموعة من الوظائف التي يقوم بها ، و كذا الوسائل والشبكات و مجموعة الخصائص التي يتمتع بها ، أما إذا ما أهمل استغلال متغير الاتصال الداخلي من طرف الإدارة في تحقيق رضا عمالها و ذلك من خلال استغلاله لتطبيق الصرامة و الجدية المفروطة في العمل ، إذ يصبح هنا الموظف مقيد و لا يجد متنفسا في عمله و يكون أمام ضغط نفسي يخلق لديه القلق و التوتر و الذي يعرقل تحقيقه لعمله و يشوه صورة مؤسسته .

الإطار التطبيقي

للدراسة

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء
(casnos):

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء.

المطلب الثاني: البطاقة التقنية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء.
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء.

المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات الميدانية:

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين.

المطلب الثاني: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء.

المطلب الثالث: مكانة الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء.

المطلب الرابع: العلاقة بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي.

تمهيد :

سنتطرق فهذا الفصل الأخير من الدراسة إلى عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية ، التي أجريت في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء (casons) ، و هذه البيانات تكون كمية و أخرى كيفية الكمية منها تكون في شكل جداول تتضمن نسبة مئوية بسيطة ، أما الكيفية فتتعلق بوصف الجداول، تحليل البيانات، تفسيرها، التعليق عليها ومحاولة ربطها مع بعضها البعض. حيث أن هذه العملية من شأنها أن تساعدنا في الوصول إلى أهم النتائج والأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها.

المبحث الأول: ماهية مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء
(casnos):

المطلب الأول:تعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء:

هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص و هي تحت إشراف وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي ، تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي 07 ب 92 المؤرخ في 04 جانفي 1992، وهو مكلف بتقديم الحماية الاجتماعية للأشخاص الغير الأجراء مثل "الحرفيين، التجار، الفلاحين ، أصحاب المهن الحرة مثل الأطباء ، المهندسين ، المحامين".

المطلب الثاني:البطاقة التقنية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء:

تتواجد في الإدارة الولائية الواقعة في حي 108 مسكن شارع كريم بلقاسم في المدينة الجديدة مرفقا 72 مسكن مسؤولة عن الرقابة الطبية و المزايا العينية ، تتكون الإدارة من 6 مديريات فرعية ،وخلية الاتصال و هي كالتالي :

- المديرية الفرعية للموارد البشرية و الوسائل .
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة العامة .
- المديرية الفرعية و المراقبة و المنازعات.
- المديرية الفرعية للأداءات .
- المديرية الفرعية للرقابة الطبية .

- المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام الآلي .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون من ثمانية شبابيك جوارية هي "الأربعاء نث إرائن " ، "أبي يوسف " ، "بوغني " ، "واسيف " "عزازقة " ، "مقلع " ، "أزفون " ، "تقزيرت" 164 موظف .

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

سنعتمد في هذا الاستبيان إلى تفريغ نتائجه و ذلك في جداول من أجل تحليل البيانات و دراستها وتحليلها:

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46%	23	ذكر
54%	27	أنثى
100	50	المجموع

تبين لنا من خلال هذا الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور في هذه العينة تمثل 46% في حين تمثل نسبة الإناث 54% ، و هذا دليل على أن فئة الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع إلى إكتساح المرأة العديد من المجالات منها الجانب الإداري و إكتسابها مكانة في المجال الخدماتي .

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
20%	10	أقل من 30 سنة
46%	23	من 30 إلى 45 سنة
34%	17	من 45 إلى 60 سنة
100%	50	المجموع

الجدول رقم (3) يوضح مختلف الفئات العمرية لهذه الدراسة و منه نلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل نسبة 20% فقط ، و الفئة من 30 إلى 45 تمثل نسبة 46% و التي تعتبر النسبة الأكثر مقارنة بالفئة السابقة ، ثم الفئة من 45 إلى 60 سنة و التي تمثل نسبة 34% ، و من هنا يمكن القول أن لهذه المؤسسة مختلف الفئات العمرية رغم اختلاف نسبها ، و التي ستمكن هذه الأخيرة من الاستفادة من مختلف الطاقات البشرية و مختلف الخبرات .

كما أن الفئتين من 30 إلى 45 و من 45 إلى 60 سنة تمثلان نسبة عالية على اعتبارها فئة ذات خبرة مهنية ما يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف هذه المؤسسة و الفئة من أقل 30 سنة تمثل نسبة صغيرة الذي يدل على مؤشر إيجابي للاستفادة من الخبرة و الحنكة لدى الفئات الأخرى.

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي :

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
14%	7	متوسط
24%	12	ثانوي
42%	21	جامعي
20%	10	تكوين المهني
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (4) أن فئة المستوى الدراسي المتوسط يمثل نسبة 14% ، و هي نسبة منخفضة جدا مقارنة بفئة المستوى الثانوي بنسبة 24% و مستوى تكوين المهني بنسبة 20% و نجد المستوى الجامعي يحتل نسبة 42% ، و منه نستنتج أن أغلب الفئات تتوفر على مستوى علمي يؤهلها لأن تمارس الوظائف المتوسطة بها بكل كفاءة و جدارة .

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
16%	8	أقل من 5 سنوات
34%	17	من 5 إلى 15 سنة
26%	13	من 15 إلى 25 سنة
24%	12	من 25 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) نجد أن فئة أقل من 5سنوات تمثل نسبة16% و فئة من 5 إلى 15 سنة تمثل نسبة 34% ثم فئة من 15 سنة إلى 25سنة تمثل نسبة 26% و

من 25 فما فوق تمثل نسبة 24% نلاحظ أن نسبة الأقدمية من أقل 15 سنة تمثل أكبر نسبة ، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف خارج المؤسسة و هذا شيء ايجابي لتجديد الموظفين من خارجها ما يمنح الطاقة للموظفين أما من 15 سنة فما فوق هو الاستفادة من خبرتهم .

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي :

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
6%	3	نائب المدير
22%	11	رئيس المصلحة
16%	8	المراقبون
44%	22	العمال الإداريون
12%	6	أعوان الأمن
100%	50	المجموع

نرى من خلال الجدول رقم (6) أن منصب نائب المدير نسبة 6% و منصب رئيس المصلحة يمثل نسبة 22% و فئة المراقبين نسبة 16% ، أما فئة العمال الإداريين تعتبر أعلى نسبة ب 44% ، و أخيرا فئة أعوان الأمن بنسبة 12% و هذا يدل على تنوع المناصب في المؤسسة و الذي يعتبر عامل إيجابي بسبب وضع كل منصب فيد صاحبه خصوصا و أنها تتوافق مع المؤهل العلمي لكل وظيفة .

المطلب الثاني: واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي للعمال الغير الأجراء:

جدول رقم (7) يوضح المقصود بالاتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي للغير الأجراء (casons) :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
32%	16	الاتصالات التي تقام داخل نطاق المنظمة
40%	20	اتصال إنساني منطوق و مكتوب
28%	14	المعاملات التبادلية
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ، حيث احتل الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب

أعلى نسبة ب 40% بتكرار 20 فردا ، و احتل الاتصال الذي يقام داخل نطاق المنظمة

مرتبة ثانية بنسبة 32%، أما المعاملات التبادلية فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة متقاربة نوعا

ما مع الاحتمال الأول بنسبة 28% ، منه يمكن القول أن الاتصال الداخلي في المؤسسة

بمختلف أدواره يسعى إلى تحقيق الاستقرار من خلال المعاملات التبادلية سواء كانت

منطوقة أو مكتوبة داخل نطاق المنظمة.

جدول رقم (8) يوضح خصائص الاتصال في تحقيق العملية الاتصالية داخلية ناجحة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نشاط طبيعي هادف	27	54%
الانتشار والشبوع	13	26%
يستخدمه المحترف و الهاوي	10	20%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن خصائص الاتصال احتلت نشاط طبيعي وهادف الحصة الأكبر بنسبة 54% فيما تقاسمت الخاصيتين الأخرين النسبة المتبقية بنسبة 26%، لخاصية الانتشار و الشبوع و خاصية يستخدمه المحترف و الهاوي بنسبة 20% ، فيمكن القول أن الاتصال له نشاط هادف من خلال مختلف خصائصه .

جدول رقم (9) يوضح أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي للعمال الغير الاجراء (casnos) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الراحة و التسلية	14	28%
الحصول على المعلومات الجديدة	36	72%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة تمثل الاحتمال الثاني أي الحصول على المعلومات الجديدة بأكبر نسبة ، أما الاحتمال الثاني أي الراحة و التسلية

بنسبة 28% ، ما بين لنا أن للمؤسسة أهمية كبيرة في الحصول على المعلومات الجديدة وأن الاتصال بداخلها له هدف تصبو لتحقيقه و ليس لراحة و التسلية .

جدول رقم(10) يوضح أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال المباشر	29	58%
الاتصال الغير المباشر	21	42%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة قدرت بنسبة 58% للاحتمال الاتصال المباشر، أما الاحتمال الثاني أي الاتصال غير المباشر فقدرت نسبته 42% ومنه يمكن القول أن مؤسسة تستعمل كلا الاتصاليين أي كل منهما يعود بالفائدة للمؤسسة.

جدول رقم (11) يوضح الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الوسائل الكتابية	27	54%
الوسائل الشفوية	13	26%
الوسائل التقليدية الجديدة	10	20%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة الاجابة حول احتمال الوسائل الكتابية قدرت ب 54% و نسبة 26% للاحتمال الوسائل الشفوية ، أما الوسائل التقليدية و الجديدة بنسبة 20% ، و منه نستنتج أن المؤسسة تستخدم مختلف الوسائل الاتصالية بهدف تحقيق خدمة ذات جودة .

جدول رقم (12) يوضح عملية تقييم الاتصال الداخلي داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاتحالات
28%	14	اتصال الفعال
42%	21	اتصال المتذبذب
30%	15	اتصال الضعيف
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن عملية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة حيث يمثل الاتصال الفعال بنسبة 28% ، و أما الاتصال المتذبذب نسبته 42% ، أما فيما يخص الاتصال الضعيف قدرت نسبته ب 30% ، يمكن القول أن عملية الاتصال الداخلي داخل هذه المؤسسة اتصال غير مستقر بحيث يجب إيجاد الحلول لمعالجة الخلل .

جدول رقم (13) يوضح المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التقدم في السن	16	32%
التفاوت في نقل المعلومات	34	68%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن احتمال التقدم في السن تقدر نسبته ب 32% أما

نسبة التفاوت في نقل المعلومات تقدر نسبته ب 68% منه يمكن القول أن هناك خلل يعيق

الاتصال الداخلي في المؤسسة و هذا ما يحولوا دون تحقيق خدمات نوعية.

جدول رقم (14) يوضح تأثير التكنولوجيا الجديدة على الاتصال الداخلي في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	38%
لا	31	62%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) نسبة الاجابة بنعم 38% أما نسبة الاجابة ب لا

قدرت ب 62% بحيث أن التكنولوجيا تؤثر دائما إما بالسلب أو بالايجاب إلا أن الهدف

واحد و هو الفعالية و السرعة ، كما أن لكل متغير عدت تأثيرات .

المطلب الثالث: مكانة الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء(casnos):

جدول رقم (15) يوضح مفهوم الرضا الوظيفي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تكامل الفرد مع وظيفته	20	40%
شعور الفرد بالارتياح و السعادة	16	32%
المكانة الاجتماعية	14	28%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن مفهوم الرضا الوظيفي داخل المؤسسة قدرت نسبة الاجابة لاحتمال التكامل الفرد مع وظيفته 40% ، و شعور الفرد بالارتياح و السعادة بنسبة 32% ، أما المكانة الاجتماعية بنسبة 28% منه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعتمد على تكامل الفرد مع وظيفته بتوفر كل الشروط التي تدفع به إلى تحقيق نتائج ايجابية.

جدول رقم (16) يوضح أهمية الرضا الوظيفي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي للعمال الغير الأجراء (casnos) :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
العمل جزء لا يتجزأ من حياة الفرد	19	38%
تحقيق التوازن النفسي	28	56%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة الاجابة ب 38% فيما يخص احتمال أن العمل جزء لا يتجزأ من حياة الفرد ، و نسبة الاجابة بتحقيق التوازن النفسي قدرت ب 56% ، منه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يدعم الشخص سواء في حياته اليومية أوفي توازنه النفسي .

جدول رقم (17) يوضح أهم عناصر الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاندماج مع الزملاء في العمل	19	38%
ظروف العمل المحيطة	31	62%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن ظروف العمل المحيطة قدرت بنسبة 62% و الاندماج مع الزملاء قدرت بنسبة 38% و من هنا يمكن القول أن عناصر الرضا الوظيفي

تدعم و تساهم في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها ، فالظروف المحيطة بالعامل تساهم في الاندماج في العمل ما يحقق نتائج ايجابية و مرضية .

جدول رقم (18) يوضح الترقيات التي يحصل عليها الموظف في مؤسسة الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الدرجة	22	44%
الرتبة	28	56%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة الاجابة للاحتمال الأول أي الدرجة قدرت

ب 44% أما نسبة الاجابة بالرتبة قدرت ب 56% ، يمكن القول أن الترقية بصفة عامة

تعتبر كحافز من الحوافز التي تدفع بالموظف إلى إعطاء كل مجهوداته كما يساهم في

تحقيق الرضا الوظيفي .

جدول رقم (19) يوضح نوع الرضا الوظيفي المعتمد في المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الرضا العام	30	60%
الرضا النوعي	20	40%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن نسبة الاجابة بالرضا العام قدرت ب 60% أما الرضا النوعي قدرت بنسبة %40 ، يمكن القول أن الرضا المعتمد أكثر في المؤسسة هو الرضا العام أي أن الفرد يكون مرتاحا تقريبا من كل الجوانب عكس النوعي .

جدول رقم (20) يوضح المؤشرات التي تدفع الموظف إلى التفكير في تغيير الوظيفة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الأجر الشهري	19	38%
الظروف المحيطة	19	38%
العلاقة مع المدير	12	24%
المجموع	50	100%

تلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة الاجابة للأجر الشهري قدرت ب 38% ونسبة الاجابة للظروف المحيطة قدرت 38% ، أما نسبة الاجابة بالعلاقة مع المدير بنسبة %24 ، منه يمكن القول أن هناك عدة مؤشرات تدفع بالموظف إلى تغيير وظيفته لكن هناك مؤشرين أقوى كالأجر الشهري الذي يذهب لأجله الفرد للعمل ، إذا كان يتقاض أقل من المستحق فيمكن أن يغير وظيفته إلى جانب الظروف المحيطة به سواء علاقته بالمدير أو علاقته مع الزملاء .

جدول رقم (21) يوضح الطرق المتبعة في قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تحديد أسس و معايير التقييم	26	52%

48%	24	المقارنة بين المعايير المحددة و العمل
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة احتمال تحديد أسس و معايير التقييم قدرت 52% أما نسبة مقارنة بين المعايير المحددة و العمل قدرت 48% ، منه فإن هناك طرق متبعة لقياس الرضا الوظيفي داخل أي مؤسسة وفي هذه المؤسسة بتحديد يعتمد أكثر على تحديد أسس و معايير التقييم و ذلك بأعلى نسبة قدرت 52% .

جدول رقم (22) يوضح وجود البرامج الداعمة للرضا الوظيفي داخل المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
22%	11	برامج صيانة القوى العاملة
48%	24	برامج الرعاية الصحية
30%	15	برامج الرفاهية الاجتماعية
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن هناك عدة برامج داعمة للرضا الوظيفي داخل المؤسسة حيث احتل برامج الرعاية الصحية أعلى نسبة قدرت ب 48% و برنامج صيانة القوى العاملة بنسبة 22% أما برامج الرفاهية الاجتماعية بنسبة 30% هذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى المحافظة على صحة موظفيها من خلال هذه البرامج إلى جانب برامج أخرى تسعى من خلالها إلى توفير كل عناصر الراحة ، لإعطاء حافز لتقديم الأفضل .

جدول رقم (23) يوضح أهم نتائج الرضا الوظيفي على الفرد في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مستوى الأداء	20	40%
الالتزام الوظيفي	15	30%
الروح المعنوية	15	30%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم (23) أن هناك عدة محاور لنتائج الرضا الوظيفي على الفرد في المؤسسة ، منها مستوى الأداء التي قدرت بنسبة %40 و هي أعلى نسبة أما النسبة المتبقية فتقاسمها بالتساوي بالالتزام الوظيفي ب %30 و الروح المعنوية %30 ، منه فإن كلما كان الموظف لراض في مؤسسته يؤثر ايجابيا بمختلف النتائج التي تظهر عليه سواء مستوى الأداء و الالتزام الوظيفي و حتى الروح المعنوية التي تسود داخل المؤسسة .

جدول رقم (24) يوضح الصعوبات التي تدفع بالموظف إلى عدم الرضا الوظيفي في

مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عدم الوضوح	13	26%
القرارات السلبية	20	40%
الغياب التكافئي	17	34%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) الصعوبات التي تدفع بالموظف إلى عدم الرضا الوظيفي ،حيث أن غياب الوضوح بنسبة %26 ، والقرارات السلبية %40 أما الغياب

التكافئي بنسبة %34 ، فمنه إن عدم الرضا الوظيفي يؤثر بالسلب على القرارات المتخذة من طرف الموظف ، ما يدفع بالمؤسسة إلى تراجع في أدائه ما يعني أن الرضا الوظيفي عنصر مهم في المؤسسة .

المطلب الرابع: العلاقة التي تجمع بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي:

الجدول رقم(25)يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال حسب متغيرات الدراسة:

المجموع		كيف هي العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال؟							
		علاقة ضعيفة		علاقة متوسطة		علاقة قوية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	23	34.8%	08	39.2%	09	26%	06	ذكر	الجنس
100%	27	33.4%	09	55.5%	15	11.1%	03	أنثى	
100%	50	34%	17	48%	24	18%	09	المجموع	
100%	10	30%	03	60%	06	10%	01	أقل من 30 سنة	السن
100%	23	26.1%	06	52.2%	12	21.7%	05	من 30 إلى 45 سنة	
100%	17	47.1%	08	35.3%	06	17.6%	03	من 45 إلى 60 سنة	
100%	50	34%	17	48%	24	18%	09	المجموع	
100%	07	28.5%	02	57.2%	04	14.3%	01	متوسط	المستوى الدراسي
100%	12	16.7%	02	58.3%	07	25%	03	ثانوي	
100%	21	33.4%	07	42.8%	09	23.8%	05	جامعي	
100%	10	60%	06	40%	04	-	-	التكوين المهني	
100%	50	34%	17	48%	24	18%	09	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه عن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال حسب متغيرات الدراسة أن معظم العمال ذكور وبنسبة قدرت ب 39.2%، أكدوا بأن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال علاقة متوسطة، ونفس الشيء بالنسبة للنساء ب 55.5% أكد على أن العلاقة متوسطة أيضا.

أما بخصوص الفئات السنة نلاحظ بأن 60% من الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة يرون بأن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال علاقة متوسطة، كما أن العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 45 سنة لهم نفس الرأي مع الفئة السابقة حيث قدرت نسبتهم ب 52.2%، في حين نلاحظ أن الفئة العمرية من 45 إلى 60 سنة معظمهم لهم رأي آخر حيث يرون بأن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال علاقة ضعيفة حيث قدرت نسبتهم ب 47.1% .

في الأخير حسب متغير المستوى الدراسي نرى بأن العمال الذين لهم المستوى الدراسي المتوسط وبنسبة 57.2% يرون بأن العلاقة متوسطة، وكذلك الثانوي بنسبة 58%، والجامعي 42.8%، في المقابل ومن جهة أخرى نرى بأن العمال ذو مستوى التكوين المهني يرون بأن العلاقة ضعيفة بنسبة 60%.

و نستنتج أن معظم العمال أكدوا ان العلاقة بين الرضا عن العمل و الرضا عن الاتصال علاقة متوسطة اما بخصوص الفئات نلاحظ 60% من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة يرون أن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال علاقة متوسطة.

. الجدول رقم (26) يوضح كيفية تأثير الاتصال الغير المباشر في تحقيق الرضا

الوظيفي حسب متغيرات الدراسة:

المجموع		كيف يؤثر الاتصال الغير المباشر في تحقيق الرضا الوظيفي؟							
		مراعاة الانفعالات والحاجات		الالتزام النفسي		لتنفس الأفراد			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	23	30.5%	07	56.5%	13	13%	03	ذكر	الجنس
100%	27	29.6%	08	29.6%	08	40.8%	11	أنثى	
100%	50	30%	15	42%	21	28%	14	المجموع	
100%	10	50%	05	40%	04	10%	01	أقل من 30 سنة	السن
100%	23	21.7%	05	43.5%	10	34.8%	08	من 30 إلى 45 سنة	
100%	17	29.4%	05	41.2%	07	29.4%	05	من 45 إلى 60 سنة	
100%	50	30%	15	42%	21	28%	14	المجموع	
100%	07	71.4%	05	-	-	28.6%	02	متوسط	المستوى الدراسي
100%	12	16.7%	02	58.3%	07	25%	03	ثانوي	
100%	21	14.3%	03	52.4%	11	33.3%	07	جامعي	
100%	10	50%	05	30%	03	20%	02	التكوين المهني	
100%	50	30%	15	42%	21	28%	14	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه كيفية تأثير الاتصال الغير المباشر في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغيرات الدراسة، حيث نلاحظ بأن 56.5% من الذكور الاتصال الغير مباشر يؤثر في

تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق الالتزام النفسي، أما 40.8% من الإناث يؤكدون بأن التأثير يكون كونه منفذ لتنفس الأفراد.

أما حسب متغير السن نلاحظ بأن 50% من الفئة العمرية أقل من 30 سنة أجابوا بـ "مراعاة الانفعالات والحاجات"، أما 43.5% من الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة اختاروا "الالتزام النفسي"، ونفس الشيء بالنسبة للفئة العمرية من 45 إلى 60 سنة بنسبة 41.2%.

أما من حيث المستوى الدراسي فلاحظ أن 71.4% من العمال ذو المستوى الدراسي المتوسط أجابوا بـ "مراعاة الانفعالات والحاجات"، بينما 58.3% من الثانويين أجابوا بـ "الالتزام النفسي"، نفس الشيء بالنسبة للجامعيين بنسبة قدرت بـ 52.4%، وأخيرا حاملي شهادات التكوين المهني 50% أجاب بـ "مراعاة الانفعالات والحاجات".

نلاحظ في هذا الجدول أن معظم العمال أجابوا بمرعات الانفعالات و الحاجات و هذا يعني الاهتمام بالجانب النفسي للعمال و كذا حاجاتهم و رغباتهم.

الجدول رقم (27) يوضح كيفية تأثير الاتصال المباشر على سير العمل وتحقيق الرضا

الوظيفي حسب متغيرات الدراسة :

المجموع		كيف يؤثر الاتصال المباشر على سير العمل وتحقيق الرضا الوظيفي؟							
		خط الاتصال		تواجد الرجال والنساء في مكتب واحد		التوتر والصراع			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	23	26%	06	34.8%	08	39.2%	09	ذكر	الجنس
100%	27	26%	07	22.2%	06	51.8%	14	أنثى	
100%	50	26%	13	28%	14	46%	23	المجموع	
100%	10	40%	04	30%	03	30%	03	أقل من 30 سنة	السن
100%	23	17.4%	04	30.4%	07	52.2%	12	من 30 إلى 45 سنة	
100%	17	29.5%	05	23.5%	04	47%	08	من 45 إلى 60 سنة	
100%	50	26%	13	28%	14	46%	23	المجموع	
100%	07	42.8%	03	-	-	57.2%	04	متوسط	المستوى الدراسي
100%	12	16.7%	02	25	03	58.3%	07	ثانوي	
100%	21	38.1%	08	33.3%	07	28.6%	06	جامعي	
100%	10	-	-	40%	04	60%	06	التكوين المهني	
100%	50	26%	13	28%	14	46%	23	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه كيفية تأثير الاتصال المباشر على سير العمل وتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغيرات الدراسة، ونلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم الذكور وبنسبة قدرت ب 39.2% أجابوا بالإجابة "التوتر والصراع"، ونفس الشيء بالنسبة للإناث فمعظمهن أجبن على نفس الإجابة بنسبة 51.8%.

أما فيما يتعلق بالسن ف 40% من الفئة العمرية أقل من 30 سنة أجابوا ب "خط الاتصال طويل"، و 52.2% من الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة أجابوا ب "التوتر والصراع"، ونفس الشيء من الفئة العمرية من 45 سنة إلى 60 سنة 47% أجابوا ب "التوتر والصراع" أيضا.

وفي الأخير حسب متغير المستوى الدراسي، 57.2% من المتوسط أجاب "التوتر والصراع"، و 58.3% من الثانويين أيضا أجابوا ب "التوتر والصراع"، أما الجامعيين 38.1% أجابوا ب "خط الاتصال طويل"، وأخيرا التكوين المهني 60% "التوتر والصراع".

تبين لنا من خلال الجدول كيفية تأثير الاتصال المباشر على سير العمل و تحقيق الرضا الوظيفي حيث أن الأغلبية أجابوا بالتوتر و الصراع أما الجامعيين أجابوا بنسبة 38.1% أن خط الاتصال طويل.

. الجدول رقم (28) يوضح أهم العوامل التي يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق رضا

الموظف داخل المؤسسة حسب متغيرات الدراسة:

المجموع		فيما تتمثل أهم العوامل التي يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق رضا الموظف داخل المؤسسة؟							
		شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة		اقتناع موظف مهم التنظيم		وجود مساحة الاختيار			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	23	34.8%	08	43.5%	10	21.7%	05	ذكر	الجنس
100%	27	22.3%	06	37%	10	40.7%	11	أنثى	
100%	50	28%	14	40%	20	32%	16	المجموع	
100%	10	10%	01	70%	07	20%	02	أقل من 30 سنة	السن
100%	23	30.4%	07	26.1%	06	43.5%	10	من 30 إلى 45 سنة	
100%	17	35.3%	06	41.2%	07	23.5%	04	من 45 إلى 60 سنة	
100%	50	28%	14	40%	20	32%	16	المجموع	
100%	07	-	-	28.6%	02	71.4%	05	متوسط	المستوى الدراسي
100%	12	58.3%	07	25%	03	16.7%	02	ثانوي	
100%	21	19%	04	47.6%	10	33.4%	07	جامعي	
100%	10	30%	03	50%	05	20%	02	التكوين المهني	
100%	50	28%	14	40%	20	32%	16	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه أهم العوامل التي يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق رضا الموظف داخل المؤسسة حسب متغيرات الدراسة، ونلاحظ من خلاله أن معظم الذكور

وبنسبة قدرت ب 43.5% أكدوا بأن الاتصال الداخلي يساهم في اقتناع كل موظف أنه مهم في التنظيم، أما فيما يخص الإناث نلاحظ أن 40.7% منهن أكدن بأن الاتصال الداخلي يساهم في شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

وبخصوص السن، نرى بأن 70% من الفئة العمرية أقل من 30 سنة أجابوا ب "اقتناع كل موظف أنه مهم في التنظيم"، و43.5% من الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة بالإجابة "شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة"، أما المنتمين للفئة العمرية من 45 إلى 60 سنة ف 41.2% أكدوا بأن الاتصال الداخلي يساهم في اقتناع كل موظف أنه مهم في التنظيم.

أما فيما يتعلق بالمستوى الدراسي، نرى بأن العمال ذو المستوى متوسط والتي قدرت نسبتهم ب 71.4% أكدوا بأن الاتصال الداخلي يساهم في شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، بينما 58.3% من الثانويين يرون بأن المساهمة تكون بوجود مساحة الاختيار، من جهة أخرى فالجامعيين نسبة كبيرة قدرت ب 47.6% أجابوا "اقتناع كل موظف أنه مهم في التنظيم"، وفي الأخير الحاملين لشهادة التكوين المهني 50% أجابوا "اقتناع كل موظف أنه مهم في التنظيم".

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الذكور أكدوا بأن الاتصال الداخلي يساهم في اقتناع كل موظف أنه مهم في التنظيم، أما بخصوص السن نلاحظ أن الأغلبية أجابوا نفس الإجابة، وبنسب المستوى الدراسي، فالعمال ذو المستوى المتوسط مثلوا أعلى نسبة.

الجدول رقم (29) رأي العمال حول إن كان الاتصال الداخلي المعتمد من طرف

CASNOS يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغيرات الدراسة:

المجموع		هل ترى أن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة CASNOS يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي؟					
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	23	34.8%	08	65.2%	15	ذكر	الجنس
100%	27	33.3%	09	66.7%	18	أنثى	
100%	50	34%	17	66%	33	المجموع	
100%	10	30%	03	70%	07	أقل من 30 سنة	السن
100%	23	34.8%	08	65.2%	15	من 30 إلى 45 سنة	
100%	17	35.3%	06	64.7%	11	من 45 إلى 60 سنة	
100%	50	34%	17	66%	33	المجموع	
100%	07	28.6%	02	71.4%	05	متوسط	المستوى الدراسي
100%	12	66.7%	08	33.3%	04	ثانوي	
100%	21	23.8%	05	76.2%	16	جامعي	
100%	10	20%	02	80%	08	التكوين المهني	
100%	50	34%	17	66%	33	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه رأي العمال حول إن كان الاتصال الداخلي المعتمد من طرف وكالة CASNOS يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي حسب متغيرات الدراسة، نلاحظ بأن معظم الذكور وبنسبة قدرت ب 65.2% يرون بأن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة CASNOS يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ونفس الشيء للإناث بنسبة 66.7%.

أما حسب متغير السن نلاحظ أن كل الفئات العمرية ترى بأن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة CASNOS يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث قدرت النسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة ب 70%، أما الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة النسبة كانت 65.2% الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة CASNOS يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، الفئة العمرية من 45 إلى 60 سنة 64.7%.

فيما يخص المستوى الدراسي نلاحظ أن كل العمال مهما كان مستواهم الدراسي فهم يرون بأن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة CASNOS يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، فمثلا المستوى المتوسط أتى بنسبة 71.4%، والجامعي 76.2%، التكوين المهني 80%، باستثناء الثانوي حيث 66.7% أكدوا بأن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة CASNOS لا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

يبين الجدول أن معظم الذكور يرون أن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و كذلك نفس الشيء بالنسبة للإناث، أما فيما يخص السن نلاحظ كل الفئات العمرية ترى بأن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف (casnos) يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (30) يوضح أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي حسب متغيرات الدراسة:

المجموع		فيما يكمن أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي؟							
		التسيير		المشاركة في حل		التوازن في الاتصالات			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100%	23	43.6%	10	26%	06	30.4%	07	ذكر	الجنس
100%	27	7.5%	02	40.7%	11	51.8%	14	أنثى	
100%	50	24%	12	34%	17	42%	21	المجموع	
100%	10	10%	01	40%	04	50%	05	أقل من 30 سنة	السن
100%	23	21.7%	05	34.8%	08	43.5%	10	من 30 إلى 45 سنة	
100%	17	35.3%	06	29.4%	05	35.3%	06	من 45 إلى 60 سنة	
100%	50	24%	12	34%	17	42%	21	المجموع	
100%	07	-	-	28.6%	02	71.4%	05	متوسط	المستوى الدراسي
100%	12	25%	03	58.3%	07	16.7%	02	ثانوي	
100%	21	23.8%	05	19%	04	57.2%	12	جامعي	
100%	10	40%	04	40%	04	20%	02	التكوين المهني	
100%	50	24%	12	34%	17	42%	21	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي حسب متغيرات

الدراسة، نلاحظ من خلال النتائج بأن 43.6% من الذكور يرون بأن أثر الاتصال الداخلي

على الرضا الوظيفي يكون عن طريق مبدأ التسيير بالمشاركة، أما 51.8% من الإناث أكدنا بأن الاتصال الداخلي أثر على الرضا الوظيفي بتحقيقه للتوازن في الاتصالات.

أما المسألة حسب متغير السن، نرى أن كل العمال وباختلاف أعمارهم كلهم اتفقوا على أن أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي يكمن في تحقيق التوازن في الاتصالات، الفئة العمرية أقل من 30 سنة 50%، الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة 43.5%، الفئة العمرية من 45 إلى 60 سنة 35.3%.

في الأخير حسب متغير المستوى الدراسي، نلاحظ بأن العمال ذو المستوى متوسط معظمهم 71.4% يرون بأن أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي يكمن في التوازن في الاتصالات، والجامعيين أيضا لهم نفس الرأي بنسبة 57.2%، فيما يرى العمال ذو المستوى الثانوي أن الأثر يكمن في المشاركة في حل المشاكل بنسبة 58.3%، كما نلاحظ بأن التكوين المهني يشاركون الرأي مع الثانويين بنسبة 40% ونفس النسبة لـ "مبدأ التسيير بالمشاركة".

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإناث قدرت بـ 51.8% أكدنا بأن الاتصال الداخلي له أثر على الرضا الوظيفي بتحقيقه للتوازن في الاتصالات أما بنسبة لمتغير السن بمختلف أعمارهم اتفقوا على أن أثر الاتصال الداخلي

جدول رقم (31) يوضح الاتصال مع زملاء العمل يحقق الشعور بالرضا الوظيفي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة الاجابة بنعم بنسبة 70%، و نسبة 30% ب لا ، منه يمكن القول أن الاتصال مع الزملاء في العمل يحقق الشعور بالرضا و يعزز الإحساس بالتكامل ووجود الجو العائلي .

جدول رقم (32) يوضح النتائج المحققة من تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا

الوظيفي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
توطيد الثقة	8	16%
توفير بيئة عمل مناسبة	21	42%
التشجيع لممارسة الوظيفة	21	42%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) النتائج المحققة من تأثير العلاقات الإنسانية على

الرضا الوظيفي ،توطيد العلاقة تقدر نسبة 16% و توفير بيئة عمل مناسبة قدرت ب42%

أما التشجيع لممارسة الوظيفة فقدرت ب 42% ، و منه نستنتج أن العلاقات الإنسانية توفر

بيئة عمل مناسبة تشجع على ممارسة الوظيفة بكل راحة .

جدول رقم (33) يوضح أسباب عدم الرضا المرتبطة بالاتصال داخل مؤسسة الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عدم توفير بيئة سليمة و صحيحة	16	32%
شعور الموظف بعدم تحقيق العدالة	20	40%
العلاقة غير سليمة بين المدير والزملاء	14	28%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) يوضح أسباب عدم الرضا المرتبطة بالاتصال داخل المؤسسة، فعدم توفر بيئة سليمة و صحيحة قدرت ب 32% أما الاحتمال الثاني أي شعور الموظف بعدم تحقيق العدالة بنسبة 40% و هي أعلى نسبة ، و آخر نسبة قدرت ب 28% فيما يخص العلاقة غير سليمة بين المدير والزملاء ، و نستنتج أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الأسباب و محاولة معالجتها لتحسين صورة المؤسسة و التكفل بالموظفين .

نتائج العامة للدراسة :

يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة جدا لرفع من مستوى الأداء كما و نوعا ، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل ، فهو يقوم كذلك بتوطيد العلاقات بين الموظفين وخلق مساحة لفتح الحوار و النقاش.

الاتصال الداخلي يعتبر كعملية لحل المشاكل و تحقيق التفاهم بين الأفراد و كذا يعمل على نقل المعلومة و تبادل الآراء و الأفكار فتطور النشاط الإنساني أدى إلى إبداع التقنيات و التكنولوجيا الجديدة للاتصال و تلبية الحاجات المتزايدة بالإضافة إلى أنه حافز لرفع من مستوى المؤسسة و تحسين جودة الخدمة ، و من خصوصية الاتصال الداخلي هو تحسين صورة المؤسسة و كذلك زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة وما يمكن استخلاصه من النتائج أن الاتصال الداخلي عنصر مهم و فعال إذ به يتم التحوار بين مختلف الموظفين و مختلف أقسام المؤسسة.

إن إقامة علاقات بين العمال و المشرفين و توفر سبل الاتصال يمكن من معرفة مشاكل العمال و حلها فاعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء ، و ذلك بوضعه موضع التقدير فإذا تحقق هذا تحقق معه الرضا فبدون الاتصال لا يمكن للمنظمة أن ترقى إلى مستوى أعلى ، فالالاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي يظهر وجود علاقة ارتباطيه ذات

دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال و الرضا الوظيفي و كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال و الرضا الوظيفي ، فالعلاقة الجيدة التي تربط بين عمال المؤسسة تساهم كثيرا في نجاح عملية الاتصال الداخلي و تفتح مجالات للاتصال داخل المؤسسة و خارجها وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي من خلال هذا الطرح ، فنجد معظم المؤسسات الخدمائية بأمس الحاجة للاتصال الداخلي ناجح ، فوسائل الاتصال الداخلي الشفهية هي الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لأنها تعتبر وسيلة مباشرة تساعد العاملين على الفهم و الوضوح أثناء العملية الاتصالية ، مما يؤدي إلى الاستمرار في العمل و الشعور بالقيمة و الدور الفعال لكل فرد في المؤسسة وتعتبر اتجاهات الاتصال الداخلي بتنوعها و تعددها آليات تسيير بها مختلف المؤسسات لأنها تحكمها مجموعة من القوانين ، و يستخدم الاتصال الداخلي مهارات ذات فعالية دائمة من أجل خلق شعور لكل الموظفين بقيمتهم ، و في الأخير من الضروري جدا أن تتماشى المؤسسات الخدمائية مع تطورات الحاصلة في الدراسات السلوكية و التنظيمية الاتصالية من الأجل الإبقاء على تفوق المؤسسة و تحقيق الرضا الوظيفي .

خاتمة:

يعتبر الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ن و من خلاله يتم إنجاز الأعمال و خلق نوع من التنسيق بين أقسام المؤسسة ، و كذا التنسيق بين أعمال الأفراد بصفة خاصة و ما يترتب عليه إذ تصبح هذه الأخيرة مكملة لبعضها البعض أي ليست متناقضة فهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين ، فالاتصال الجيد يعتبر عامل أساسي في تحسين الأداء و رفع الإنتاج و يترتب بشكل مباشر و غير مباشر لموضوع الرضا ، فعدم وجود علاقة بين المسؤولية و المستخدمين فهذا حتما سيؤثر على نجاح و سير المنظمة و مردوديتها فيجب على أي مؤسسة الاهتمام بهذا العنصر لأنه عنصر فعال و أساسي يضمن سهولة نقل و سير المعلومات و الإجراءات الخاصة بالإدارة وفق شبكة من الاتصالات الداخلية ، كما أنه يعمل على تحقيق الانسجام داخل المؤسسة و استمرارية العمل و خلق نوع من العواطف التي تنشأ بين العمال نتيجة الاتصال الذي يكون بينهم ، كما يعمل على توطيد روح التعاون و الصداقة التي تؤدي بدورها للتقليل من الملل و الروتين اليومي و توفير مساحة للراحة النفسية ، وكل هذا يجعل من المؤسسة تكون دائما في ارتفاع مستمر .

قائمة الكتب :

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، الاتصال ووسائل الإعلام، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2011 .
2. إبراهيم عبد العزيز الدعيج ،الاتصال و الوسائل و التقنيات التعليمية ،ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 .
3. ابن منصور و أبو الفضل جمال الدين ابن مكرم ،لسان العرب ، دار صادر بيروت لبنان ، المجلد طبعة 4 ، 2005 .
4. أحمد صقر عاشور ،إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر 1983
5. أحمد ماهر،كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال،الدار الجامعة للنشر، د ط،2009
6. الأمين بلقاضي ،الاتصال داخل المؤسسة مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي العدد 2 ، الجزائر .
7. إيناس فؤاد ،أطروحة ماجيستر الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي ،جامعة أم القرى ، د ط السعودية 2008 .
8. بوظريفة حمو و آخرون ،عوامل الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي ، دار الملكية ط2 الجزائر 2007 .

9. تامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج ، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2006 .
10. جبارة عطية جبارة،الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي،د ط مصر ن دار الوفاء للطباعة و النشر،2001.
11. حسن الساعاتي،علم الاجتماع الصناعي،ط1 لبنان، دار النهضة العربية للطباعة و النشر،1980.
12. حسن داوية ،سلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ، 1999.
13. حسن عبد الحميد أحمد رشوان ،التخطيط مدخل اقتصادي اجتماعي ، د ط ، مصر مؤسسة شباب الجامعة ، 2010 .
14. حسن محمد إبراهيم ، محمد حسن العجمي ، الإدارة التربوية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن 2007 .
15. حسين حريم،إدارة المنظمات،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2003.
16. حمدي ياسين و آخرون ،علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار الكتاب الكويت ، 1999.

17. خاتم العناتيلي، العياصرة الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي ، دار الحامد الأردن ، 2007 .
18. خليل صالح أبو أصبع ،الاتصال الجماهيري ، دار الشروق ، بيروت ، 1999 .
19. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى عمان الأردن ، 2000 .
20. د . أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، 2014 .
21. د. أحمد عزوز ،الاتصال و مهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ و الحوار و الكتابة ،جامعة وهران 1 أحمد بن بلة ، طبعة 2016 ، سنة 2016 .
22. د. العبد الله، نظريات الاتصال دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، سنة 2006، 1426 هجري.
23. د. سمير روجي الفيصل و د.محمد جهاد جمل ، مهارات الاتصال في اللغة العربية ، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة ، ط1 سنة 2004 .
24. د. محمد العبد، العبارة و الإشارة، دراسة في نظرية الاتصال.
25. د.عبد العالي رزاقى ،الخبر في الصحافة . الإذاعة ، التلفزيون و الانترنت ،دار محمودة ، الجزائر 2014 .
26. دكتور أسامة محمد سيد و دكتور عباس حلمي الجمل،الاتصال التربوي رؤية معاصرة،دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع .

27. رضوان بلخيري ،مدخل إلى الاتصال المؤسساتي ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2015 .
28. زهور حميدي ،التشكييلة اللغوية للخبر التلفزيوني ، دراسة إنسانية .
29. سامي محسن ختاتنة ،علم النفس الصناعي ، ط1 الأردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2013 .
30. شناء محمد الجبور، الإعلام و الرأي العام العربي و العالمي ،ط1 لبنان .
31. صلاح الدين محمد الباقي،السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2002.
32. طه الجزراوي ،الإدارة الصناعية و المستلزمات التقدم الاقتصادي ، ط2 ، دار الطابعة بيروت 1973 .
33. طه طارق ،الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية 2002 .
34. عاطف جابر طاهةالرحيم ،سلوك تنظيمي ، دار الجامعة مصر 2009.
35. عائشة مصطفى المناوي ،سلوك المستهلك ، دار مكتبة عين الشمس القاهرة ، مصر الطبعة 2 ، 1988 .
36. عبد الرحمان العيسوي ،علم النفس المهني و الصناعي ، ط1 الأردن ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2004 .

37. عبد الله ابن إبراهيم ،واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، الطبعة الأولى الرياض 1995 .
38. عبد الله بن إبراهيم العمال و آخرون ،واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ،مكتبة فهد الوطنية الطبعة الأولى الرياض .
39. عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط1 الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005 .
40. فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،ط2 ، الأردن دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2009 .
41. فاطمة مروة ،الاتصالات المهنية ، دار النهضة العربية ، ط1 لبنان .
42. فايز عبد الكريم الناظر ،التحفيز و مهارات تطوير الذات ،ط1 الأردن دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2011 .
43. فتحي محمد موسى،العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية،دار زهراء للنشر و التوزيع،ط1، عمان الأردن،2010.
44. فريد راغب النجار ،تكنولوجيا الاتصالات و العلاقات و المفاوضات الفعالة ، د ط ، الاسكندرية ،مصر 2008 .
45. فريدة عيشوش ،الاتصال في إدارة الأزمات ، دار الخلدونية الجزائر ، 2011

قائمة المراجع

46. فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، إشعار ، علاقات عامة مع الصحافة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 مصر 2003 .
47. فيصل سونه ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 الأردن دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2008.
48. قوي بوحنية ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات ، دوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2010 .
49. مجيد الكورخي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الأردن دار الياية للنشر والتوزيع 2008 .
50. محفوظ أحمد جودت ، العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات ، عمان الأردن ، ط1 ، 2008 ، دار الزهران للنشر و التوزيع .
51. محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة الأردن ، 2009
52. محمد إحسان محمد الحسن ، علم الاجتماع الاقتصادي ، ط1 الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005.
53. محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 مصر ، دار الجامعة الجديدة ، 2004 .
54. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للعنلنا و النشر ، مصر 2008 .

قائمة المراجع

55. محمد بثري فؤاد النمر ،أساليب الاتصال الاجتماعي ، ط2 المكتب الجامعي الحديث ، 2013 .
56. محمد حسنين العجمي ،القيادة التربوية ، الإشراف التربوي الفعال و الإدارة الحافزية ، د ط مصر ، دار الجامعة الجديدة 2008 .
57. محمد سعد سلطان ،السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
58. محمد سيورالحريبي ،إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن دار البداية 2012 .
59. محمد صاحب سلطان،مبادئ الاتصال والأسس و المفاهيم،دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة الأردن، ط1، 2014.
60. محمد عبد الحميد،نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير،ط2، عالم الكتب،القاهرة،2000.
61. محمد مصطفى الديب ،علم النفس الاجتماعي التربوي أساليب تعلم معاصر ، ط 1 مصر عالم الكتب 2003 .
62. محمد منير حجاب ،المعجم الإعلامي، ط1، دار النشر و التوزيع،2011.
63. محمد نايف عباصرة برهان محمد حمادة ،مفاهيم و دراسات في علم النفس التربوي ، ط 1 ، الأردن ، دار الزهران للنشر و التوزيع 2013 .

قائمة المراجع

64. محمد هاني محمد ،إدارة الموارد البشرية ،ط1 الأردن ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، 2014 .
65. مدحت محمد أبو النصر،مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين،القاهرة، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر،2009 .
66. مروان طاهر الزعبي ،الرضا الوظيفي (مفهومه ، طرق قياسه ، تفسير دراجاته ،وأساليب زيادته في العمل)،طبعة واحد ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001.
67. مصطفى حجازي ،الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية،دار الطلبة ببيروت، 1998.
68. منال طلعت محمود،مدخل إلى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث، 2001 مصر.
69. منال هلال مزاهرة ،نظريات الاتصال ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان ، ط 1 ، 2012 .
70. منشورة ، قسم علم النفس ، جامعة كاليفورنيا الحكومية ، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية ، 1981 .
71. موسى عصام سليمان،المدخل في الاتصال الجماهيري،مكتبة الكتاني، أريد عمان،1986.

72. مؤيد سعيد سالم ،إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن 2001 .
73. مي ألعبدى الله السنوا ،الاتصال فى عصر العولمة ،ط2 ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، 2012 .
74. ناصر البكرى ،الاتصالات التسويقية و الترويج ، دار الحامد الأردن ، ط2 ، 2009.
75. ناصر داديعدوان ،الاتصال و دوره فى كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تطبيقية ، د ط ،دار المحمدية العامة ، الجزائر 2004 .
76. هاشم حمدي الرضا ،تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية ،عمان دار النشر و التوزيع ، 2009 .

الاطروحات و المذكرات

1. إيناس فؤاد ،أطروحة ماجستير الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي ،جامعة أم القرى ، د ط السعودية 2008.
2. بلحاجيوهيبية ،الاتصال الوؤساتي و علاقته بتفعيل عملية التشريع ، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر ، 2002.
3. بلخيري سهام عشيطحنان ،أثر الرضا الوظيفي على الأداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ،دراسة جامعة البويرة ،مذكرة ماستر قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة إستراتيجية الجزائر 2012.
4. سفاري ميلود ،محددات الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي في الجزائر ،رسالة ماجستر في علم الاجتماع ، جامعة سطيف ، بدون ط الجزائر 2007.
5. صبرينةرماش ،الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة دكتوراة ،جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 ، 2009 .
6. يوسف محمد القبلان ،آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي،رسالة ماجستير

المحاضرات:

1. موسسالحم،محاضرات في السلوك التنظيمي، 02/ 2009

.www .ibtissama .com،04

قائمة الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم : العلوم الإنسانية
فرع: علوم الإعلام و الاتصال

استمارة استبيان بعنوان:

فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) بتيزي وزو .

نرجو من سيادتكم المحترمة ملء هذه الاستمارة بعناية بتزويدنا بمعلومات دقيقة تساعدنا في بحثنا ، و نحيطكم علما و نؤكد أن كل البيانات و المعلومات التي تدلون بها في هذه الاستمارة موجهة لأغراض علمية بحتة لا غير .

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

. بن منصور

. مقراني طاوس

. بوخنوفة نسيمة

السنة الجامعية : 2022/2021

- البيانات الشخصية:

1 - الجنس : - ذكر

- أنثى

2 - السن : أقل من 30 سنة

من 30 إلى 45 سنة

من 45 إلى 60 سنة

3 - المستوى الدراسي :

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- شهادة في التكوين المهني

4 - الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 15 سنة

من 15 إلى 25 سنة

من 25 سنة فما فوق

5 - المنصب الوظيفي :

- نائب المدير

- رئيس المصلحة

- مراقبون

- العمال الإداريون

- أعوان الأمن

المحور الأول : واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
لغير الأجراء (CASNOS) بتيزي وزو :

6 - ما المقصود بالاتصال الداخلي في مؤسسة (CASNOS) ؟

- الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة

- اتصال إنساني منطوق و مكتوب

- المعاملات التبادلية

7 - فيما تتمثل خصائص الاتصال في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة ؟

- نشاط طبيعي و هادف

- الانتشار و الشيوخ

- يستخدمه المحترف و الهاوي

8 - فيما تكمن أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة (CASNOS) ؟

- الراحة و التسلية

- الحصول على المعلومات الجديدة

9- ما هي أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استعمالا داخل مؤسستك ؟

- الاتصال المباشر

- الاتصال غير المباشر

** إذا كانت إجابتك بالاتصال المباشر فهل هو :

صاعد

نازل

أفقي

جمعي

10- ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستك ؟

- الوسائل الكتابية

- الوسائل الشفوية

- الوسائل التقليدية الجديدة

11- ما تقييمك لعملية الاتصال الداخلي داخل مؤسستك ؟

- اتصال فعال

- اتصال متذبذب

- اتصال ضعيف

12- فيما تتمثل المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي في مؤسستك ؟

- التقدم في السن

- التفاوت في نقل المعلومات

13- هل تؤثر التكنولوجيا الجديدة على الاتصال الداخلي في مؤسستك ؟

- نعم - لا

إذا كانت إجابتك بنعم حددها و اذكرها

.....

**المحور الثاني : مكانة الرضا الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
لغير الأجراء (CASNOS):**

14- ما مفهومك للرضا الوظيفي داخل مؤسستك ؟

- تكامل الفرد مع وظيفته

- شعور الفرد بالارتياح و السعادة

- المكانة الاجتماعية

15- فيما تكمن أهمية الرضا الوظيفي داخل مؤسستك ؟

- العمل جزء لا يتجزأ من حياة الفرد

- تحقيق التوازن النفسي

16 - أذكر أهم عناصر الرضا الوظيفي في مؤسستك ؟

- الاندماج مع الزملاء في العمل

- ظروف العمل المحيطة

17- فيما تتمثل الترقيات التي حصلت عليها مؤسستك ؟

- الدرجة

- الرتبة

18 - ما نوع الرضا الوظيفي الأكثر اعتمادا في مؤسستك ؟

- الرضا العام (الاتجاه العام للفرد)

- الرضا النوعي (يشير إلى الرضا الفردي عن جانب من جوانب عمله)

19- ما هو المؤشر الذي يدفع بك يوما إلى التفكير في تغيير الوظيفة ؟

- الأجر الشهري

- الظروف لمحيطه

- علاقتك مع المدير

20- ما هي الطرق المتبعة في قياس الرضا الوظيفي في مؤسستك ؟

- تحديد أسس و معايير التقييم

- المقارنة بين ما تم انجازه و بين المعايير المحددة

21- هل توجد برامج داعمة للرضا الوظيفي داخل مؤسستك ؟

- برامج صيانة القوى العاملة

- برامج الرعاية الصحية

- برامج الرفاهية الاجتماعية

22- فيما تتمحور أهم نتائج الرضا الوظيفي على الفرد في مؤسستك ؟

- مستوى الأداء

- الالتزام الوظيفي

- الروح المعنوية

23- ما هي الصعوبات التي تقوي الموظف إلى عدم الرضا الوظيفي في مؤسستك ؟

- عدم الوضوح

- القرارات السلبية

- الغياب التكافئي

المحور الثالث : العلاقة التي تجمع بين الاتصال الداخلي و الرضا الوظيفي :

24- كيف هي العلاقة بين الرضا عن العمل و الرضا عن الاتصال ؟

- علاقة قوية

- علاقة متوسطة

- علاقة ضعيفة

4- كيف يؤثر الاتصال غير المباشر في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

- منفذ لتنفس الأفراد

- الالتزام النفسي

- مراعاة الانفعالات و الحاجات

25- كيف يؤثر الاتصال المباشر على سير العمل و تحقيق الرضا الوظيفي ؟

- التوتر و الصراع

- تواجد الرجال و النساء في مكتب واحد

- خط الاتصال طويل

26- فيما تتمثل أهم العوامل التي يساهم فيها الاتصال الداخلي في تحقيق رضا الموظف داخل المؤسسة ؟

- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة
- اقتناع كل موظف أنه مهم في التنظيم
- وجود مساحة الاختيار

27- هل ترى أن الاتصال الداخلي المعتمد من طرف مؤسسة (CASNOS) يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

- نعم
- لا

..... إذا كانت إجابتك بنعم وضح ذلك

28- فيما يكمن أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي ؟

- التوازن في الاتصالات
- المشاركة في حل المشاكل
- مبدأ التسيير بالمشاركة

29- هل الاتصال مع الزملاء في العمل يحقق لك الشعور بالرضا الوظيفي ؟

- نعم
- لا

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك ؟

30- ما النتائج المحققة من تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي ؟

- توطيد الثقة
- توفير بيئة عمل مناسبة
- التشجيع لممارسة الوظيفة

31- ما هي أسباب عدم الرضا المرتبطة بالاتصال داخل مؤسسة (CASNOS) ؟

- عدم توفر بيئة سليمة و صحيحة

- شعور الموظف بعدم تحقيق العدالة

- العلاقة غير السليمة بين المدير و الزملاء