الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن أحمد وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية بمؤسسة الدراسات والإنجازات العمرانية –URBOR– وهران- أنموذجا

من إعداد الطالبتين:
معمر فاطيمة
قدوري فاطمة

تحت إشراف الأستاذة:
د.هرندي كريمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	جامعة الانتماء	الرتبة	الصفة
د. مالقي عبد القادر	جامعة وهران2	أستاذ محاضر التعليم العالي	رئيسا
د. هرندي كريمة	جامعة وهران2	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا
د. حساين محمد	جامعة وهران2	أستاذ محاضرأ	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

الاتصال الداخلي ودوره

في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال

الـشكـر و الـتـقـديـر

الحمد لله الذي ما ختم جهدٌ إلا بعونه، ولا تم سعيٌ إلا بفضله، وما سلكنا البدايات إلا بتسييره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه.

الحمد لله حين البدء وحين الختام.

يقول المولى سبحانه وتعالى: "ولا تنسوا الفضل بينكم"، ولا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للبروفيسورة المشرفة وأستاذتنا الكريمة " هرندي كريمة" التي لم تبخل علينا بجهدها ووقتها، فجزاها الله عنا خير الجزاء ومتعها بدوام الصحة والعافية.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات، التي ستزيد حتماً هذا العمل إتقانًا وجمالًا.

وكل الشكر والتقدير أيضا لكل المبحوثين الذين لا ولاهم لما أنجزنا هذا البحث.



الاهداء



أهدي هذا العمل المتواضع:

"إلى كل من قال: أنا لها نالها، وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها"

أهدي ثمرة جهدي إلى من يملأ وجودهما حياتي " أميّ وأبيّ" .

وإلى من شجعني دوماً وكانت ثقتهما مصدر قوتي " أختي الغالية"

وأستاذتي الفاضلة " د.هرندي كريمة" .

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

الطالبة : معمر فاطيمة



الـشكـر و الـتقـديـر

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة

"د.هرندي كريمة " على ما أجادت به من نصائح

وإرشادات لإنجاح هذا العمل، ولم تبخل علينا

بجهدها ووقتها فجزاها الله عنا خير جزاء ومتعها

بدوام الصحة والعافية.

كما نشكر عمال مؤسسة " إربور URBOR"

للإنجازات والدراسات العمرانية على المساعدات

التي قدموها لنا أثناء دراستنا الميدانية .

وكل من قام بمساعدتنا من قريب أو من بعيد،

شكراً جزيلاً..



الاهداء



إله لا يطيب الليل إلا بشكره ولايطيب النهار إلا بطاعته ... ولا يطيب اللحظات إلا بذكره ...

الله جل جلاله

إنتهت الرحلة ...ولم تكن سهلة وليس من المفترض أن تكون كذلك ...ومهما طالت فستمضي بحلوها ومرها وها أنا الآن وبعون الله تعالى أتمم هذا العمل.

أهدي عملي إلى من رباني وكافح من أجلي ...إلى من أحمل إسمه بكل افتخار...أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى من ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم في الغد وإلى الأبد ....والدي العزيز

إلى قدوتي الأولى ومعنى الحب والتفاني ...إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ... إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاعر حياتي ولاتزال تفعل إلى الآن ...اللهم أحفظها وارزقها العفو والعافية والصحة ...أمي الغالية

وإلى من كانت نورا في طريقي إلى من قدمت من وقتها وجهدها دون كلل أو ملل إلى من أمنت بي ووقفت جانبي أستاذتي الفاضلة د.هرندي كريمة

فلك في القلب مكان وفي الدعاء نصيب جزاك الله عني كل خير .

وإلى التي كانت الظل لهذا النجاح أختي الغالية وإلى زميلتي التي تشاركنا التعب والفرح طيلة مشوار هذا العمل.

كما أهدي عمل هذا لمرضى الاورام السرطانية كافة وإلى مرضى سرطان الثدي خاصة اللهم اشفهم بشفائك وعافهم بعافيتك وخفف ألامهم يا رب العالمين.

وإلى زملاء دربي في تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل.



الطالبة: قدوري فاطمة

تلقط شذورَ العلم حيث وجدتها،وسلها ولا يخجلك أن تسأل إذا كنتَ في عطائك المال فاضلا، فإنك في إعطائك العلم أفضل.

ملخص الدراسة:

لقد حظي موضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي داخل المنظمة اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بالجانب المؤسساتي، لاسيما عند دراسة تفاعلات الأفراد في المنظمات، لما له من دور مهم في رفع مستوى إنتاجية المنظمة، وحتى في التسيير الإداري لها. لقد أدى هذا الاهتمام بدوره إلى ظهور مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، من منطلق هذه الأهمية جاءت دراستنا الموسومة ب:"**الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة**"، لإبراز أهمية وجود الاتصال الداخلي بالمنظمة، وتأكيد وجود علاقة بين هذا النوع من الاتصال والرضا الوظيفي للعمال، حيث أنّه من خلال الدراسة الميدانية التي تم إنجازها على مجموعة من العمال والموظفين بمؤسسة **الدراسات والإنجازات العمرانية "إربور URBOR" المتواجدة بالدار البيضاء – وهران**–التي سعينا من خلالها إلى التعرف على أهمية هذا الاتصال للمنظمة والرضا الوظيفي معا، معتمدين في تحليل البيانات على استخدام مقاربة سوسيولوجية تمثلت في النظرية **التفاعلية الرمزية**، وقد أجريت الدراسة على **110** مفردة بحث، تتراوح أعمارها بين (30– 41 سنة).تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية، حيث اعتمدنا على المسح الشامل، نظرا لملائمته مع طبيعة الموضوع وهدفه، معتمدين على تقنية الاستمارة المكونة من ثلاثة محاور.

كلمات مفتاحية: الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي، الدور، المؤسسة .

Study summary:

The topic of internal communication and its relationship with job satisfaction within the organization has received the attention of many researchers and interested in the institutional aspect, especially when studying the interactions of individuals in the organizations, because it plays an important role in raising the productivity of the organization and even in its management. This interest, in turn, has led to the emergence of a series of studies on intercommunication and job satisfaction, based on this importance. "Internal communication and its role in achieving the job satisfaction of workers in the enterprise" In order to highlight the importance of internal communication with the organization, it confirms the relationship between this type of communication and the job satisfaction of workers with the organization, since through the field study carried out on a group of workers and employees of the Institution of Studies and Physical Achievements "**URBOR**", located in Casablanca-Haran, through which we sought to recognize the importance of the Organization's internal communication and functional satisfaction together, relied in the analysis of the data on the use of a sociological approach of symbolic interactive theory. The study was conducted on 120 research subjects, aged 30-41.

This study is part of the quantitative studies, where we relied on the sample of the comprehensive survey, due to its relevance to the nature and purpose of the topic, relying on the three-pronged form technique.

Keywords: intercom, job satisfaction, role, institution.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
إهـــــداء	
المقدمـــــة العامـــة .	ـأ ـ
الفصل الأول:*الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعمال: مقاربة سوسيولوجية*.	
1 . بطاقة فنية عن مؤسسة الدراسة.	**36**
2.الخصائص السوسيو ديمغر افية لأفراد عينة الدراسة.	**42**
3. طبيعة الاتصال الداخلي للمؤسسة.	**50**
4 .أثر الاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.	**70**
خاتمة عامة.	**86-...**
قائمة المراجع	**93**
قائمة الملاحق	**96**

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي والسن	ص43
02	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي	ص45
03	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	ص46
04	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري الوظيفة والخبرة المهنية	ص47
05	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة علاقة الموظفين برؤسائهم	ص52
06	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة الاتصال بإدارة المؤسسة	ص 57
07	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الاتصال	ص 58
08	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الاتصال الرسمي	ص 60
09	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري نوع الاتصال والوسيلة الاتصالية	ص64
10	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير وسائل الاتصال المستعملة بالمؤسسة	ص65
11	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة المشاكل الاتصالية	ص 66
12	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري الرضا عن الوظيفة والشغف في أدائها	ص 73
13	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري الرضـا عن الوظيفة وتوفير المؤسـسـة فرص التدريب والتطوير	ص75
14	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير ارتياح العامل مع زملاءه أثناء العمل	ص 78
15	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري الرضا عن الوظيفة وتشجيع الإدارة اقتراحات موظفيها	ص79
16	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري الوسيلة الاتصالية والرضا عن الوظيفة	ص81
17	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري طبيعا إتصالك بزملائك و الشعور بالارتياح معهم	ص82

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح مخطط للهيكل التنظيمي للمؤسسة.	ص 40
02	يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة بالمؤسسة	ص62
03	يوضح الاتصال الأفقي	ص63

مقدمة عامة:

مقدمة عامة:

يعد الاتصال أحد أهم المتغيرات الأساسية والحيوية التي تلعب دورا هاما في مختلف المجالات والأصعدة، ذلك راجع إلى طبيعة ما يقدمه ويسهم به في مجال التفاعل البشري والإنساني، فهو بمثابة حلقة الربط والوصل بمختلف الأفراد في مستوياتهم التنظيمية المتعددة عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية المتوفرة، وكذا مجموعة من الشبكات المستخدمة حسب نوع وطبيعة المؤسسة التي تسعى للوصول لأهدافها التي يساهم فيها الاتصال بدرجة كبيرة، هته الأهداف التي لا يمكن لها أن تتحقق إذا لم يكن هناك إمكانيات مادية وبشرية خاصة تلك المتعلقة منها المورد البشري أي العمال والموظفين التي يمكن اعتبارهم إحدى أهم حلقات الإنتاج والتنمية داخل المؤسسة.

إن أي موضوع بحثي ينطلق من منظومة **أسباب موضوعية وذاتية** كانت وراء اختيار الموضوع البحثي، فمن أهم **الأسباب الموضوعية** الكامنة وراء اختيار موضوع دراستنا: محاولة معرفة أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، إضافة إلى إبراز الدور الفاعل له في تحقيق الرضا والأداء الوظيفي للعمال، والبحث عن مكانة هذا الأخير بالمنظمة ودوره في تحسين الرضا الوظيفي من جهة، ومن جهة أخرى التأكد من قابلية الموضوع للإنجاز قبل التحقق منه ميدانيا بالاضافةً إلى القيام بدراسة علمية تظهر أهمية العلاقة الموجودة بين متغير الدراسة –الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي–، ومحاولة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال استثمارها لتجنب مختلف المعيقات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، أما عن **الأسباب الذاتية** لاختيار موضوعنا البحثي فقد تمثلت في فضولنا الشخصي في دراسة المواضيع المتعلقة بالاتصال والرضا الوظيفي، ورغبتنا الجامحة في معرفة تأثيرهما على الموظفين بالمنظمة.أما عن **أهداف الدراسة**، فقد هدفت دراستنا إلى تشخيص دور ومكانة الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيت أن العملية الاتصالية لا تقتصر فقط في نقل وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة، بل تتعداه إلى التأثير

في ممارسات الأفراد إضافةً إلى محاولة التعرف على أهم الأسباب الاتصالية المتعلقة بالمؤسسة لما لها من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى كل عناصر المؤسسة.

في حين تستقي دراستنا الراهنة **أهميتها** من أهمية الموضوع نفسه، من حيث إبراز الدور الذي تلعبه عملية الاتصال بشكل عام، والاتصال الداخلي بشكل خاص في إمكانية تحقيق الرضا الوظيفي، فالاتصال الفعال يستطيع أن يخلق الرغبة في العمل، ويبث حب الانتماء للمؤسسة مما قد يضمن تحقيق اهداف هذه الأخيرة واستمرارها ونجاحها، من هنا يتضح لنا الفرق بين مؤسسة ناجحة قائمة على الانسجام والاتصال، ومؤسسة أخرى لا يلعب فيها الاتصال أي دور، خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تتمثل في اشتداد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية التي فرضت على المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري، والاعتماد على تكنولوجيات الاتصال الحديثة، لذا فإن هذه الدراسة ستحاول إبراز الدور الأهم الذي يلعبه الاتصال الداخلي في العملية الإنتاجية للمؤسسة، انطلاقاً من انعكاسه الفعلي في الأداء الوظيفي، باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج الحتمية، إضافةً إلى كونه نوع من أنواع الاتصال الذي تعتمد عليها المنظمة.

ولعل من أهم هذه **الصعوبات** التي واجهت دراستنا الميدانية، والتي كانت بالنسبة لنا تحديا حقيقيا في الاستمرار بجمع البيانات من الميدان، حيث كان من الصعب في بعض الأحيان الحصول على تعاون جميع الأفراد المستهدفين؛ بسبب القيود الزمنية أو لامتناعهم عن المشاركة لأسباب شخصية أو مهنية. إضافةً إلى ذلك واجهنا صعوبة في تنسيق المواعيد مع إدارة المؤسسة.

يعد المجتمع نسيجاً اجتماعياً، ونطاق صنيع الإنسان، تحكم نظمه قوانين ومعايير وضعية تحدد مجالات التفاعل بين الفاعلين الاجتماعيين، وبين الجماعات الاجتماعية في سباقات تسمح بإنتاج أنماط سلوكية متعددة. الأصل فيها بناء علاقات اجتماعية تضمن استمراره، وبقاء البناء الاجتماعي الكلي في ظل تراتبية اجتماعية صنعها المجتمع، من منطلق مختلف عمليات التفاعل الاجتماعي تفاعلا الأصل فيه وجود شبكة اتصال قائمة على فكرة تبادل المعلومات والخبرات والآراء والأفكار في مختلف مناحي الحياة الاجتماعية، كعملية اجتماعية هادفة لتحقيق نوع من التكامل لمختلف عناصر المجتمع لوحدة كلية، لديها العديد من المؤسسات التي ينظم فيها السلوك الاجتماعي وفقاً لمجموعة القواعد الاتصالية التي تجعل من سلسلة التفاعلات التي تتم داخل المجتمع تتخذ هيئة التنظيم، سواءً بين الأشخاص أو بين الجماعات بحياتهم اليومية أو المهنية أي انتظام تفاعلاتهم في المنظمة، هذه

الأخيرة التي تعتبر كياناً اجتماعياً اقتصاديا يضم مجموعة من الموظفين والعاملين، ممارستهم المهنية تكون موجهة وفقاً لتخطيط مسبق من قبل المنظمة من أجل تحقيق مخرجاتها، خاصة فيما يتعلق بمواردها المادية والبشرية معاً من أجل رفع من مستوى إنتاجيتها، وتحقيق أكبر قدر من الأرباح، لاسيما في ظل اتساع نطاق المنافسة الدائمة لها مع منظمات أخرى لتحقيق هذا النوع من المخرجات، وجعل مستويات الاستجابة الفورية أو متوسطة أو طويلة المدى تتحقق على أرض المنظمة الواقعية، فلا بد من وجود عملية إنتاج فعلي لنقل المعلومات والخبرات بين الموظفين عن طريق الاتصال الذي يعدّ الأساس الحقيقي لنقل الخبرات الإنسانية، وفهم مشاعرهم وأفكارهم عن طريق التبادل والتّفاعل البيئي، ونظرا لأهمية هذه العملية الاجتماعية المنظمة، ونظراً لأشكالها وأنواعها المتعددة، فإن المؤسسة بحاجة إلى نمط اتصالي معين يتم داخل حيز تنظيمها تستطيع من خلاله إنتاج وتوفير المعلومات، والخبرات اللازمة لموظفيها من خلال ما يسمى بالاتصال الداخلي، هذا النوع من الاتصال ما هو إلا معيار في عملية مواؤمة فعلية للعاملين والموظفين مع استراتجيات المنظمة لتحقيق أهدافها، يتخذ هذا النوع والنمط من الاتصال مستويات إدارية ومهنية متعددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة الغاية الأساسية منه محاولة تحقيق نوع من الرضا الوظيفي لدى العامل، هذا الأخير الذي يعتبر موردا استثمارياً ومصدراً إنتاجياً بغاية الأهمية للمنظمة ككل. إذن الرضا الوظيفي يعتبر نوعاً من أنواع الحالات الانفعالية التي يشعر بها الموظف أو العامل مرتبطة بها، لما يتعرض له هذا الأخير من مؤثرات وعوامل تساعد في وجود مثل هكذا انفعالات، خاصةً العوامل النفسية كمدخل مهم في رفع أو خفض مستوى الرضا، مثل: التحفيزات بكل أنواعها، والبنية المهنية والاجتماعية وغيرها من العوامل المساعدة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي.

باعتبار الرضا الوظيفي نوع من أنواع الإشباع الداخلي الذي ان توفر انعكس على مردودية وإنتاجية العمل، ومن ثم امكانية انعكاسه على مردودية المنظمة ككل، ومن منطلق تلك العلاقة الموجودة ما بين مدى تحقيق أهداف الفاعلون الاجتماعيون والرضا الوظيفي، فإن هذا يميز إلى حد ما من اجتماع نطاق العمل الوظيفي وأثره في العامل، خاصة في إطار النمط التواصلي والاتصالي الموجود بالمنظمة، كونه وسيلة من وسائل الإشباع الوظيفي الناجمة عن عمليات التفاعل المحددة سلفاً بنظام اتصالي معين يكون له الدور المباشر أو غير المباشر في تحقيق هذه الحالة الانفعالية لدى الموظف. بناء على ما سلف ذكره نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

– ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف؟

ومن هذا التساؤل نثير التساؤلات الفرعية الآتية:

1- **ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي؟.**

2- **كيف يؤثر الرضا الوظيفي في زيادة مردودية الإنتاج في المؤسسة؟.**

تعتبر الفرضية بمثابة حجر الأساس في أي بحث علمي، حيث تسهم في بناء المعرفة العلمية بشكل منظم ومنهجي، وفقاً لتوقع مبدئي لتساؤلات الدراسة، تصف فيه لنا العلاقة بين متغيرين أو أكثر، يتم صياغتها بناءا على المعرفة السابقة والملاحظات، وتختبر من خلال البحث العلمي. وللإجابة عن التساؤلات سابقة الذكر اعتمدنا الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

هناك علاقة طردية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية:

يؤثر الرضا الوظيفي في رفع من إنتاجية المؤسسة.

للمفاهيم أهمية كبيرة في العلوم الاجتماعية، إذ تلعب دوراً أساسياً في كل البحوث والدراسات، لاعتبارها مهمة في فهم المادة المعرفية، ذلك لما تحمله من مقاصد ومعان ودلالات علمية، إذ كل مفهوم تحيط به مجموعة من الأبعاد والمتغيرات، وحتى المؤشرات، يتم هذا من خلال إزالة الغموض واللبس، وتسهيل الموضوع للباحث والمتلقي، ولكل موضوع بحثي مفاهيمه وخصوصياته التي تميزه من الناحية النّسقية والإجرائية، ومن بين المفاهيم التي تم اعتمادها بدراستنا الآتي ذكره:

1.الاتصال: إن كلمة الاتصال**Communication**«مأخوذة من الأصل اللاتيني للكلمة "**Communis**"تعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء؛ أي الترويج للفكرة أو موضوع، أو سلعة أو خدمة أو قضية أو فرد .....الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: **المرسل والمستقبل**»[1]؛ أي أن الاتصال هو تلك العملية التفاعلية التي تتم بين شخصين أو شخص أو مجموعة أشخاص في إطار بيئة معينة، يتم من خلال هذه العملية تبادل مجموعة من المعلومات والأفكار، والرموز، وحتى المشاعر والآراء والحقائق، ويعتمد في ذلك على ما يسمى العناصر الاتصالية:**"المرسل، الرسالة القناة المستقبل، رجع الصدى"**.

[1].بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، ط1، دار البازوري العلمية للنشر:الأردن، 2014، ص06.

أما "**محسن صالحة**" فاعتبر الاتصال بأنه «تلك العملية المقصودة التي تربط بين طرفين "**مرسل**"و"**مستقبل**"لتأدية وظيفة محددة في إطار النشاط الإنساني»[1]. إذن الاتصال عملية اجتماعية هادفة، يتم عن طريقها إيصال رسائل معينة بين طرفين أو أكثر، والغاية منها الحصول على المعلومات والمعارف، وهي أيضا عملية هادفة لا تتم في فراغ، بل مرتبطة بمحددات وظيفية تختلف باختلاف الموقف الاجتماعي، والموقف الاتصالي تعطي معنى محدد للنشاط الإنساني القائم على مبدأ التفاعل المستمر.

2.**الاتصال الداخلي:**

عرفته "**الجمعية الفرنسية**" بأنه «مجموعة المبادئ، والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير، ونشر المعلومات تسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيه»[2]، يتضح من خلال هذا التعريف بأن هذا النوع من الاتصال هو اتصال هادف إلى تحقيق العديد من المخرجات أهمها:

1.نشر المعلومات.

2.تسهيل عملية نقل وإيصال المعلومات.

3.تشجيع روح العمل الجماعي والحس المشترك بين الأفراد العاملين، مما ينعكس إيجاباً على ترقية قيم المنظمة، كل هذه المخرجات تجعل من الاتصال الداخلي ذا فعالية بالمنظمة.

بينما عرفه "**بشير العلاق**" بأنه «أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تحقيق المعلومات والتعليمات، والتوجيهات، والأوامر، والقرارات من فرد أو مجموعة أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أوالتأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً»، هنا نجد بأن الاتصال الداخلي عنصر من عناصر التوجيه في السلوك، من خلال ما يتضمنه من مخرجات ووظيفة اتصالية ترتبط مجتمعةً أبعادها في تحقيق أهداف المنظمة ككل، ألا وهو رفع مستوى إنتاجها، وتحقيق قدر كبير من الأرباح.

بينما عرف "**محمد فهمي العطروزي**" الاتصال الداخلي بأنّه «عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير»،[3] يركز هذا التعريف على الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي المتمثل في إحداث تغيير كعملية وحتمية

---

[1]. Michel Mettelort, **histoire des lhéories, Des communication,** Éducation la découverte : France, 2004**,** p36.

[2].بشير العلاق، **المرجع السابق**، ص18.

[3]محمد فهمي العطروزي، **العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة**، ط2،عالم الكتاب:القاهرة ، 1969، ص18.

اجتماعية لا مناص منها بالحياة الاجتماعية، ولأنه متعلق بخطط واســـتراتجيات، وأنماط التعامل الذي تعتمده المنظمة في عملية التسيير والإنتاج معا، وفعالية هذا النوع من الاتصال تظهر من خلال تبادل الحقائق والمعلومات وفقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يعطيها طابعاً رسمياً، ومنه نجد بأن الاتصال الداخلي يشير إلى:

- مجموعة المبادئ والتطبيقات الهادفة للتشجيع سلوك الإنصات.
- أحد ركائز التوجيه.
- عملية تواصلية هادفة.
- شكل من أشكال الاتصال.
- عملية نقل المعلومات والحقائق والآراء.

نظراً لمقتضيات البحث وأهمية هذا المفهوم بدراستنا، فإن **معناها الإجرائي** له يشير إلى اعتباره تلك العملية الاتصالية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والخبرات بين مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة، بهدف إحداث تغيير يساهم في تحقيق مخرجات ما تصبوا إليه المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق الأرباح، إضافةً إلى تحقيق رضا للموظفين.

3.الدور: عرفه "**محمد عاطف غيث**" بأنه «نموذج سلوك متوقع، مرغوب من طرف الآخرين يرتبط بموضع محدد للمكانة داخل جماعة، أو موقف اجتماعي معين، حيث يتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة معلومات ومعتقدات وممارسات»[1]، هنا نجد بأن الدور مرتبط بالمتوقع انطلاقاً من المكانة التي يحتلها الفرد بالمجتمع أو بمؤسسته، المتوقع المترجم في ممارسته اليومية؛ أي هناك ارتباط بين الدور والمكانة في إطار علاقة المتوقع من الفاعل في سلوكه، يتحدد هذا النموذج السلوكي في موقف أو وضع اجتماعي.

بينما عرفه "**عبد المجيد سالمي**" بكونه «مجموعة أنماط سلوكيات الفرد، تمثل المظهر الدينامي للمكانة»[2]؛ أي أن الدور هو نمط شامل من سلوك يتم التعرف عليه اجتماعياً، ويحدد الفرد وضعه

[1]محمد غيث عاطف، **علم الاجتماع**، ط1، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 1993، ص 24.

[2]صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفاعل في المنظمات**، د ط، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، مصر، 2004، ص172.

ومكانته في المجتمع أو المحيط الذي يعيش فيه، إضافةً إلى الارتباط الوثيق الموجود بين كل من النمط السلوكي والدور والمكانة، التي يعتليها الفرد في الهرم الاجتماعي أو داخل المؤسسة، إذ ما تحدثنا عن دور الموظف، والجانب الحركي للمكانة الاجتماعية.

4.الرضا الوظيفي: عرّفه "**هوبيك**"**Hoppeck**على أنه «مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنّي راضي عن وظيفتي»[1]، يوضح هذا التعريف بأن هذا النوع من الرضا يظهر في التصريح المباشر للموظف برضاه المهني، انطلاقاً من توفر قاعدة اهتماماته من خلال توفر الظروف المهنية لذلك: النفسية، المادية، وحتى البيئية.

أما "**إدوين لوك**"**Edwin.A. Locke** فقد اعتبر الرضا الوظيفي «حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة»[2]، هنا ربط الباحث الرضا الوظيفي بمؤشرين أساسيين ألا وهما: التقييم الفردي للوظيفة، إضافةً إلى ما تحصل عليه الموظف من وظيفته، سواءً في شكله المادي أو المعنوي.

بينما حصر "**سوبر**"**Supper** مفهوم الرضا الوظيفي في «رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه»[3]، هنا نجد ارتباط وثيق بين رضا العامل، وما تحققه له الوظيفة من إشباع داخلي، يساهم في أن يكون بمثابة محفزاً أساسياً وعنصراً مهماً لتحقيق مثل هذا النوع من الرضا أي التوازي الفعلي بين ميولات ومهارات، وقيم العامل ومدى تحقيقها مع مخرجات وظيفته. يمكن أن نعبر عن الرّضا عن العمل بالمعادلة التالية[4]: (الرضا عن العمل= الرضا عن الأجر+ الرضا عن محتوى العمل+ الرضا عن فرص الترقي+ الرضا عن الإشراف+ الرضا عن جماعة العمل+ الرضا عن ساعات العمل+ الرضا عن ظروف العمل؛ أي البيئة المحيطة بالعامل)، إذن يتبيّن لنا أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد باعتباره محصلة لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته، ونحو

---

[1].محمد الصيرفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، ط1، دار الوفاء للطباعة: مصر، 2007، ص15.

[2].سامي بن عبد الله الباحسين، **الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد2، العدد2، 2007، ص 243.

[3]. ابراهيم رمضان الديب، **دليل إدارة الموارد البشرية**، ط2، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر:مصر، 2007، ص87

[4]أحمد صقر عشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دط، دار المعرفة الجامعية:الإسكندرية ، 1980، ص ص172، 171.

عوامل مرتبطة بها، فإذا كانت اتجاهاته موجبة نحو عمله فإنّ ذلك يعكس رضـــاه عن العمل، أمّا إذا كانت اتجاهاته سالبة فإن ذلك يعكس عدم رضاه عن العمل.

نظراً لمقتضيات البحث وأهمية هذا المفهوم بدراستنا فإننا نقصد به من الناحية الإجرائية تلك الحالة الشعورية التي يمر بها العامل، نتيجةً لأدائه الفاعل بالمؤسسة؛ أي ذلك الشعور بالارتياح والرضا التام أثناء أدائه لوظيفته، وفقاً لتوازي مهاراته ومهامه، واتجاهاته مع ما تحققه له المؤسسة بالوظيفة التي يشغلها، من مؤثرات نفسية ومادية وحتى بيئة العمل المناسبة والمشاعر، ويبقى هذا الرضا يتغير من عامل إلى آخر بتغير مستويات الأداء الوظيفي، وكذلك الموظف بالمؤسسة.

تستند أي دراسة مشروعيتها المعرفية والمنهجية من مجموعة الدراسات والبحوث التي تلتقي معها في متغير أو أكثر، فالدراسات السابقة تعتبر مصدر إلهام لا غنى عنها بالنسبة للباحث، فكل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته، لذلك لابد من استعراض بعض الأدبيات السابقة.

تعد الدراسات السابقة من الخطوات المنهجية في البحث العلمي، وهي لا تذكر فقط لأن لها علاقة بالموضوع المدروس أو من باب الذكر فقط، إنّما أيضا من أجل الاستفادة منها من الناحية النظرية، ومن الناحية المنهجية حتى من ناحية إشباع النتائج التي توصلت إليها الدراسة في إقرار المسبق بأن الموضوع المراد دراسته له امتداد معرفي، من خلال كونه محل دراسته حتى ولو بصورة مغايرة عن الصور الآتية التي يريد الباحث تسليط زاوية الفهم والتفسير والتحليل والتنبؤ بالموضوع.

هناك العديد من الدراسات التي حاولت معالجة هذا الموضوع، سواء الأجنبية منها أو العربية أو الجزائرية، ومن الدراسات الأجنبية دراسة **Hilmi Alahood(2006)**، حول "**الرضا الوظيفي لدى مديري شبكة الإنترنت**"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الرضا الوظيفي لدى مديري شبكة الانترنت بولاية كارولينا الشمالية. لقد تمت هذه الدراسة على شبكة الانترنت شارك مجموع **(381)** لمسؤلي الشبكة، عن طريق استخدام تقنية الاستمارة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1 . هناك علاقة خطية بين الرضا الوظيفي والعمر.

2 . وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والتعليم.

3 . وجود علاقة خطية بين الرضا الوظيفي والخبرات.

4 . هناك رضا وظيفي لدى مسؤولي الشبكة بشكل عام مع وظائفهم، حيث أشار نصف مسؤولي الشبكة بالرضا الوظيفي مع رؤسائهم والمشرفين على طريقة التعامل مع أعمالهم.

5 . عدم الرضا على الطريقة التي يتم فيها وضع السياسات موضع التنفيذ.

ركزت هذه الدراسة على الرضا الوظيفي دون التركيز على متغير آخر؛ أي أن الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين واستمرارهم في العمل، حيث يعكس مدى شعور الأفراد بالارتياح، والرضا تجاه بيئة العمل والمهام المكلفين بها مع هذا، فقد أهملت جانباً أساسياً ألا وهو الاتصال الداخلي داخل المؤسسات، الذي يساهم في الحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء المؤسساتي.

إضافة إلى دراسة **Abdoul Ghalyoor Awan and EffantAsgharr(2008)** حول " **تأثير رضا الموظف على أدائه**"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وكل من أجر الموظف، وأمن الوظيفة، ونظام المكافآت، كذلك تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف، حيث تمت الدراسة على عينة دراسة مكونة من 150 مفردة معتمدة في جمع البيانات الأولية لعشرة فروع لبنوك مختلفة باستخدام الاستبيان، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

1. هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأجور، حيث كان أداء الموظفين أفضل عندما كانوا راضيين عن حزمة الأجور.

2.هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، حيث أن مستوى رضاهم مرتفع عندما يشعرون بالأمان في وظائفهم، ونتج عن ذلك مستويات أعلى من الأداء.

3.هناك علاقة مباشرة بين نظام المكافآت المقدمة من طرف البنوك والرضا الوظيفي للموظفين، حيث كان الموظفين راضيين عن نظام المكافآت للبنوك، وارتفع مستوى أدائهم عندما تمت مكافآتهم.

ركزت هذه الدراسة على الرضا الوظيفي من جانب التحفيز، كالمكافآت وتأثيرها على أداء الموظفين، وأهملت عدّة عوامل لها علاقة بالرضا الوظيفي، كالراحة الموظف، وبيئة العمل والعلاقات الاجتماعية بين العمال وغيرها من العوامل.

أما عن الدراسات العربية فنجد دراسة الباحث "**إيهاب محمود عايش الطيب**" **(2007-2008)**، حول"**أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، بغزة – فلسطين**"،

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات، وتقديم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بهذه الشركة، إضافةً إلى محاولة التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصـــر المناخ على الرضـــا للخصـــائص الديمغرافية (مســـتوى تعليمي) أجريت هذه الدراســـة على عينة بحث متكونة من**320** فرداً من موظفي شركة الاتصالات، وقد اعتمد الباحث في جمع بياناته على تقنية"**الاستمارة**". ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات، مما ساهم في وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين بشركة.
2. استجابات أفراد العينة بشكل عام للمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة.

ركزت هذه الدراسة على المناخ التنظيمي، وبعض المؤشرات التعليمية المتعلقة بالجانب السوسيو ديمغرافي لعينة الدراسة، بينما يوجد متغيرات أخرى من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي مثلاً: كنمط الاتصال المستخدم بالمنطقة، وماله من دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

دراسة الباحث "**أبو زريق**"(**2013-2014**)، حول "**العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وتأثيرها على الأداء بالأردن**"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والعناصر التي تحقق ذلك الرضا ومدى تأثيرها عليه، أجريت هذه الدراسة على عينة بحث مكونة من**67** فرداً من ممارسي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية. قد اعتمد الباحث في جمعه لبياناته على تقنيتي "**الاستمارة**"و"**الملاحظة**". ومن أهم النتائج المتوصل إليها الآتي ذكرها:

-أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في أن الموظف يجد متعة حقيقية في أدائه لعمله، وفي مستوى الرضا عن الآخر، فكانت أهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي تناسب الموظف والدرجة التي يشغلها.

اتفقت هذه الدراســـة مع دراســـتنا في أن كل منهما ركزا على مفهوم الرضـــا الوظيفي، يكمن الاختلاف في أن الباحث تناول بالدراســة بشــكل عام الرضــا الوظيفي من خلال العوامل المؤثرة فيه،

وربطه بالأداء الوظيفي، في حين بدراستنا ربطنا مفهوم الرضا الوظيفي بنمط الاتصال الداخلي، محاولين إبراز الدور الذي يلعبه هذا الأخير في رفع أو خفض مستويات الرضا الوظيفي بالمؤسسة.

أما عن الدراسات الجزائرية دراسة الباحثة "**قبايلي حياة**" **(2007-2008)**، حول "**إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوات ببومرداس**"، هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى محاولة إبراز واقع الاتصال في المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات، قد أجريت الدراسة على عينة بحث متكونة من موظفين في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات معتمدة الباحثة في جمعها للبيانات على تقنيتي"**المقابلة**"و"**الاستبيان**"، بالإضافة إلى استخدامها للمنهج "**دراسة الحالة**". ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج الآتي ذكره:

1.أن المؤسسة ذو كفاءة عالية في مجال الاتصال، إلا أنّها لا تولي اهتماماً كبيراً لهذا المجال.

2.المنافسة الوطنية والأجنبية في سوق إنجاز القنوات يجعل الشركة تقوم بتنظيم أعمالها خاصةً في مجال الاتصال.

ما نلاحظه من خلال هذه الدراسة اعتمادها على متغير الاتصال بشكل عام كمدخل أساسي في زيادة الكفاءة المهنية، دون أن تركز على نمط اتصالي معين، بينما في دراستنا سوف نركز على دور وأهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة الباحثة "**رماش صبرينة**"**(2008-2009)**، حول"**الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بقسنطينة'**، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير الفعالية الاتصالية على المؤسسة الجزائرية، أجريت هذه الدراسة على عينة بحثية متكونة من مجموعة عمال وموظفين بمؤسسة سونلغاز، اعتمدت الباحثة في جمعها للبيانات على تقنيتي"**المقابلة**" و"**الاستمارة**". ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

1.إن الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية، لذلك لابد من إعطاء أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة.

2. تقنيات الاتصال الحديثة لديها دور في العملية الاتصالية وفعاليتها، من حيث سرعة انجاز العمل ودقته.

ركزت هذه الدراسة على فعالية الاتصال بشكل عام داخل المؤسسة، وتأثيره على الجمهور الداخلي والخارجي لها، دون تناول نمط واحد من الأنماط الاتصالية، بل دراسة الاتصال بشكل عام لكن بدراستنا سوف نركز على أهمية ودور الاتصال الداخلي كنمط من أنماط الاتصال الداخلي المؤسساتي في تفعيل الأداء المهني، وبالتالي التأثير في تحقيق الرضا الوظيفي؛ أي التركيز على الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وكل هذا سيكون له انعكاس على المؤسسة ككل.

تعتبر الأسس المنهجية من اهم العناصر التي تجعل من البحث العلمي ذا مصداقية، بدء بمجالات الدراسات، فبالنسبة **للمجال المكاني (الجغرافي)** للدراسة الذي يقصد بهذا المجال الحيز المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية، في دراستنا فإن مكان إجراء البحث الميداني هو "**مركز الدراسات والإنجازات العمرانية- إربور URBOR-** ولاية وهران. كتوضيح لولوج إلى ميدان الدراسة، قمنا بإعداد تصريح خطي موجه إلى مدير مؤسسة الدراسات والإنجازات العمرانية URBOR بولاية وهران. حيث تضمن هذا التصريح اعطاؤنا الإذن للقيام بزيارة ودراسة ميدانية داخل مختلف المصالح الإدارية لهذه المؤسسة، مع تحديد الأهداف البحثية بوضوح، بعدها تمت موافقة مدير المؤسسة، ليتم بعدها تحديد مواعيد الزيارات، وتوفير التسهيلات اللازمة، مما مكننا من جمع البيانات الضرورية من خلال المقابلات في الدراسة الاستطلاعية، وتوزيع الاستمارات على الموظفين في المرحلة النهائية من زيارتنا، دونما افتعالنا لأي عراقيل من شأنها التأثير على سير العمل أو التدخل في مهام المؤسسة.

أما عن **المجال البشـــري** للدراســـة الذي يقصـــد به الفئة الاجتماعية أو العينة التي تمت عليها الدراسة الميدانية، هذه الأخيرة في بحثنا انحصرت في موظفي مركز الدراسات والإنجازات العمرانية – **إربورURBOR-**، المقدر عددهم **110** موظف من مختلف الفئات الإدارية بالمؤسسة.

أما عن **المجال الزمني** الذي يقصد به المدة التي استغرقت في إجراء الدراسة الميدانية هذه المدة انقسمت إلى مرحلتين أساسيتين نوضحهما في الآتي:

المرحلة الأولى:الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية "شيئا مهما ومرحلة ضرورية من أجل البحث، لا يمكن الاستغناء عنها، ومن خلالها، وبناء عليها يصبح الطريق أمام الباحث، وأمام الصعوبات التي تصادفه، وما يظهر من النواحي التي تستوجب التفسير، فإنه يتسنى له في هذه المرحلة القيام بالمراجعة النهائية لخطوات

البحث حتى يكون مطمئنا لسلامة التنفيذ"[1]؛ أي هي الفرصة التي تتاح للباحث لتعديل محتوى الأداة التي سوف يستخدمها.

ابتدأت هذه المرحلة من نهاية **شهر نوفمبر** إلى نهاية **شهر ديسمبر** من أجل استطلاع جزء من الواقع المراد دراسته مع مجموعة من الموظفين بمكان إجراء دراستنا، حيث تم في هذه المرحلة النزول إلى ميدان الدراسة، بهدف التعرف على مجتمع وعينة الدراسة أكثر، واكتشاف الصعوبات أو النقائص التي يمكن أن نصادفها خلال إجراء بحثنا الميداني، بالإضافة إلى قياس صدق وثبات أداة الدراسة، والتأكد من مدى صلاحية أداة البحث، هذا كله من أجل تهيئة الظروف والشروط العلمية لإجراء الدراسة الأساسية في ظروف جيدة.

تمت في هذه المرحلة الاحتكاك ببيئة الدراسة من أجل الفهم العميق للعوامل التي تؤثر على رضاهم، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل الاتصالية التي قد تعيق سير العمل، تم تناول هذا الموضوع من خلال مجموعة من الأسئلة الأولية التي تهدف إلى تسليط الضوء على تأثير العلاقات الاجتماعية (**التفاعل**) بين الزملاء والإدارة على مستوى رضاهم الوظيفي، كما تم التعرف على التحديات الاتصالية التي قد تواجههم أثناء مهامهم.

المرحلة الثانية:

ابتدأت هذه المرحلة من نهاية **شهر ديسمبر** إلى نهاية **شهر يناير**، وتم فيها تحكيم الاستمارة من قبل المختصين والأستاذة المشرفة، حيث تم حذف وتعديل بعض الأسئلة، وفقا لما يتماشى مع المبحوث، من حيث وضوحها وسهولة استيعابها، وقصد تجربة أداة البحث، ثم إعادة توزيعها على عينة الدراسة، ليستغرق المجال الزمني في توزيع واسترجاع الاستمارات حوالي **34** يوماً أي من **2024/12/24** إلى **26/ 01/ 2025.**

يعد اختيار منهج الدراسة خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث يساعد في تحديد الطريقة المناسبة لجمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج حقيقية وموثوقة . فالمنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث من أجل الوصول إلى فهم صحيح وموضوعي للظواهر العلمية. فهو يُمكن الباحث من التقيد بالموضوعية أثناء البحث والدقة في التفسير والمنطقية في القياس، حيث قد اعتبره مجموعة من

[1]بركات محمد خليفة ، **مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس**، ط2، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1984، ص76.

علماء المنطق على أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها"[1].

وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على "**المسح الشامل**" الذي يستخدم لجمع البيانات من جميع الأفراد أو الظاهرة المستهدفة، كونه المنهج المناسب للدراسة الذي يعبر عن المعطيات التي تم جمعها من مفردات المجتمع الإحصائي ميدانيا، ويعرف على أنه المسوح التي تشمل كافة أفراد مجتمع البحث.

كما اعتمدنا في جمع البيانات على جملة من أدوات البحث تقنية **الاستمارة** كتقنية أساسية ببحثنا، التي تعد الأداة والوسيلة الجيدة في جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة الدراسة، فهي تعرف بأنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الأفراد بهدف الحصول على المعلومات وبيانات معينة، وتعتبر أكثر الأدوات استخدما وشيوعا في الدراسات الاستطلاعية والكشفية"[2]. وقد تم الاعتماد فيها على ثلاثة محاور:

المحور1: احتوى هذا المحور على البيانات الشخصية للمبحوثين، وضم الأسئلة من 1-6.

المحور2: احتوى هذا المحور على طبيعة الاتصال الداخلي للمؤسسة، وضم الأسئلة من 7- 19.

المحور3: احتوى هذا المحور على أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعامل، وضم الأسئلة من 20- 32.

لقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وذلك للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة. وللتأكد من **صدق الأداة**، الذي يعتبر أحد المعايير الأساسية التي تضمن دقة وموثوقية الاستبيان أو الاستمارة المستخدمة في البحث العلمي، فمن أجل التحقق من صدق أداة الاستمارة قمنا بعرضها على الأستاذة المشرفة في تخصص علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، وكتجربة أولية قمنا بتقديم الاستمارة إلى زملاء يعملون في مؤسسة ما لمعرفة رأيهم فيها وردة فعلهم من خلال طبيعة الإجابة عنها، وذلك من خلال صياغة وفهم الأسئلة، لتكون هناك بعض التعديلات في إعادة صياغة بعض الفقرات وإزالة البعض منها. أما فيما تعلق بـ**ثبات الأداة** الذي يشير إلى مدى اتساق ودقة نتائجها عند تكرار استخدامها في قياس نفس الظاهرة ، وللتأكيد من ثبات الاستبيان

[1] عبد الرحمان بدوي، **مناهج البحث العلمي**، وكالة المطبوعات ، الطبعة الأولى ، الكويت،1997، ص4.
[2] جمال أوشباب ،**البحث العلمي** ط2، دار المعرفة الجامعية: مصر، 1995، ص329.

استخدمنا معامل كا² ومعامل بيرسون. مستخدمين بعض **أساليب المعالجة الإحصائية** من أجل دراسة وتحليل الاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)**، تمت بعدها معالجتها وتحليلها، وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وقد حددت هذه الاختبارات وفق الأساليب التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.

-المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.

-اختبار التوزيع الطبيعي.

-معامل كا² وبيرسون للتأكد من ثبات آداة البحث "الاستمارة"..

بالإضافة إلى استخدامنا لتقنية ثانوية ألا وهي الملاحظة وهي وسيلة هامة لجمع المعلومات حول الموضوع محل الدراسة التي تسمح لنا بالوصول إلى استنتاجات دقيقة. وهي تقنية وأداة من أدوات البحث العلمي التي لا يمكن استغناء عنها فهي تسهل على الباحث جمع البيانات بطريقة مباشرة، حيث تعرف بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة للسلوك الظواهر والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، يقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهيها [1]. والملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث[2]. ونظرا لكون للملاحظة أنواع متعددة قد تم اختيارنا للنوع **الملاحظة بدون مشاركة**، ذلك من خلال مراقبتنا لعلاقات العمال فيما بينهم ونوع الاتصال الذي يتخللهم من الخارج دون التدخل أو التأثير عليهم.

يقوم البحث العلمي في العلوم الاجتماعية على نقطة أساسية، تتمثل في تبني المقاربة النظرية للدراسة التي تعد دليلاً للباحث، ووعاءً فكرياً يقوم بتوجيه الباحث في مختلف مراحل إعداد بحثه، ويبرر مختلف اختياراته بطريقة علمية، إذ تعد النظرية عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتعريفات والاقتراحات

[1] ريحي مصطفى عليان، **طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي**، د.ط، دار صفاء للنشر والتوزيعك الأردن ، 2003 ص67-68.

[2] فوزي غريبة وآخرون ، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، ط1، الجامعة الأردنية:الأردن ،1977، ص33.

التي تعطينا نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديدها للعلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بالظاهرة، ذلك بهدف تفسيرها أو التنبؤ بها مستقبلاً، فحسب "**موريس أنجرس**" **aurice IngresM**، «النظرية هي إقرار حقيقي لوجود علاقة مابين متغيرات محققة امبريقياً»[1]، فنحن في دراستنا هذه قمنا بتبني المقاربة "**التفاعلية الرمزية**" التي لها علاقة بموضوع بحثنا، إذ تعرف هذه الأخيرة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، يكون فيها الفرد في علاقة اتصال بعقول الآخرين، وحاجاتهم، ورغباتهم الكامنة في تحقيق أهدافهم، ويتم استخدامها «لتفسير بعض الملاحظات الخاصة بالإنسان وسلوكه وتفاعله مع غيره من أعضاء مجتمعه وتلك التفاعلات تقوم على استخدام الرموز، حيث تتخذ بذلك أشكالاً وصوراً مختلفة»[2]، فالأساس الانطلاقي لهذه النظرية هو التفاعل المستمر القائم على استخدام الرموز والمعنى المشترك بين ما يتم تبادله بين الأفراد. تنطوي هذه النظرية على مفهومين أساسين هما: التفاعل والرموز. تستند هذه المقاربة على أخذ الفرد ذاته في عين الاعتبار، وأن يحسب الفرد حساباً للآخرين، بمعنى أن يتفهم أدوارهم ويراعيها ويظهر تصوراته لهم، وكل تفاعلاته بحياته اليومية، تتحدد من منطلق ما هو متوقع منه من قبل الآخرين.

إذ انطلق كل من" **جورج هربرت ميد Herbert Med**" و"**بلومر Blumer**"من فكرة أساسية، مفادها أن الأفراد يرسمون صوراً للواقع من خلال نظام خاص للرموز والمعاني يكتسبه الفرد في العمليات الاتصالية المتعددة خلال حياته وفقاً للتفاعل ذاته مع الآخرين، كما لا يمكننا أن ننسى إسهامات عالم الاجتماعي الأمريكي "**أرفنج جوفمان Groffman Eivring** " في تحديت التفاعل الرمزي عن طريق "**نظرية التمثيل المسرحي**"، إذ لاحظ مماثلة الحياة الاجتماعية بالحياة المسرحية، فمثلما يعمل الفريق المسرحي على التعاون لتحقيق إشباع الجمهور الذي يشاهد العرض المسرحي، مثله مثل الحياة الاجتماعية ومنظماتها، حيث يهدف أفرادها إلى إقناع الآخرين لتحقيق أهدافهم، وذلك وفقاً للتفاعل عن طريق: المعاني، والرموز والإشارات.

ترتكز النظرية التفاعلية الرمزية على مبدأ أساسي مفاده «أن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه بالنسبة لهم، من خلال المعاني المتصلة بها، وهذه المعاني نتاج التفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني»[3]. تنظر هذه المقاربة للاتصال بأنه عملية مستمرة الحدوث أساسها التفاعل

---

[1].موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (تر:** سعيد سبعون وآخرون **)**، ط2، دار القصبة للنشر:الجزائر، 2004، ص54.
[2]. ميّ العبد الله، **المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال**، ط1،دار النهضة العربية: لبنان، 2014، ص108.
[3]. الحوراني محمد عبد الكريم، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، ط1، دار دار بمجدلاوي:الأردن، 2008، ص28.

الديناميكي، بحيث أن داخل المؤسسة ينتج رموزاً وقوانين خاصة بها، وبمجرد ما تبدأ الجماعة باستخدام الرموز والقوانين وشفرات الاتصال المتنوعة في الظهور، فتصبح ذات معنى وتخدم الوظائف مثل: الشعارات، المصافحة، وحتى بعض الكلمات العامية المتداولة وغيرها، إذ يشترك كل أفراد المؤسسة في رموز اتصالية، خاصة تتعدى الأشخاص والجماعات لتمثل كل أفراد المؤسسة، وهي رموز تكونت ضمن مسار العلاقات الطويلة في حياة المنظمة، ثم أن كل جماعة رسمية أو غير رسمية أو كل شخصين تربطهما علاقة رسمية أو غير رسمية، لهما قاموس خاص للاتصال والتفاهم لتسهيل إيصال الرسالة، وأحياناً لا يتم تفكيكها إلا بين المرسل والمرسل إليه.

إن العاملين يتعرفون على معاني الرموز في التنظيم الرسمي ويدركونها فيتفاعلون برموز ينتجونها في التنظيم غير الرسمي، فيحدث الاندماج والتلاحم بين نوعين من الرموز: رسمية وغير الرسمية، مما ينتج مختلف العمليات الاجتماعية داخل التنظيم، ويمنح استجابات تتباين حسب كل موقف من هذه المواقف، ومع الوقت تظهر رموزا أخرى حسب نوع العمل، خاصةً تلك التي تتكون في اللقاءات غير الرسمية، فسلوك الأفراد يخضع لقوانين رسمية محددة، وتقوم رموز الاتصال بدور مركزي وعام في ديناميات الجماعات، فهي تمد الأفراد بمعنى الشخصية الفردية والجماعية، وتساهم في تكوين النظام والتماسك الاجتماعي في فعاليات النظام المؤسساتي. هكذا نجد بأن رمزية التفاعل لا تقتصر فقط على الجانب المجرد، بل تدخل في صياغة المواقف الاجتماعية التفاعلية بين عناصر المؤسسة بإعطاء معنى لمواقفهم وسلوكياتهم، وتساهم في وجود حس مشترك بينهم، مما يرفع من سقف توقعات الآخرين بهم وفق بنية اتصال فعالة.

إذن إتباع الباحث مجموعة من الخطوات تجعل من عمله يكتسي طابعاً علمياً يمكنه من الوصول إلى نتائج وفقاً لتطبيق هذه الخطوات والإجراءات المنهجية أكثر تنظيما ومصداقية، لذلك فالأسس المنهجية تعتبر المنطق المهم في كل بحث علمي ونطاقاً حتمياً يلزم به الباحث في دراسته.

لقد تم تقسيم بحثنا إلى كل من مقدمة عامة، تضمن مختلف الإجراءات المنهجية، إضافة إلى الفصل الأول الذي كان حول "**الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي مقاربة سوسيولوجية**"، مرفق بخاتمة عامة تضمنت كل النتائج العامة، وتفسير ومناقشة فرضيات الدراسة، ثم قائمة المراجع، فالملاحق.

الفصل الأول:

الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي للعمال: مقاربة سوسيولوجية .

1. بطاقة فنية عن مؤسسة الدراسة:

يشهد العصر الحالي نموًا وتنوعًا كبيرين في المؤسسات، حيث أن أربعة أخماس(5/4) النشاط يتم ضمن المؤسسة التي أضحت المكان المفضل لمزاولة الأعمال، وعلى هذا الأساس يعد هذا العصر عصر المؤسسة بِامتياز، ذلك للتنوع الكثيف للمؤسسات من حيث طبيعة النشاط المنظمة، كذا التأطير القانوني مما أدى إلى خلق أزمة في تحديد ماهيتها والإلهام بمختلف خصائصها ووظائفها، كما أن المؤسسات اليوم أصبحت كيانات مستقلة عن شخصية مؤسسيها أو مالكيها، فلها شخصيتها القانونية الخاصة وتتمتع بذمة مالية مستقلة ولها التزامات ومسؤولة عن تصرفاتها وأفعالها، كما لها ثقافة خاصة تميزها عن أقرانها تسمى **«بثقافة المؤسسة»**.

إن أهم ما يميز اقتصاد أي دولة هو عدد المؤسسات بها، وتنوع نشاطاتها وعدد المناصب التي تفتحها، ولتصنيف هذه المؤسسات يتم الإِعتماد على عدة معايير تمكنها من تقسيم المؤسسة، إضافة إلى إمكانية المقارنة بينها وبين مؤسسة أخرى، ومن أهم هذه المعايير أربع عناصر أساسية هي: "طبيعة الملكية_ طبيعة النشاط الاقتصادي_ طبيعة الشكل القانوني وأخيرًا معيار للحجم"[1].

- ✓ **طبيعة الملكية :** حيث تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار بالرجوع إلى ملكية رأس المال المؤسسة ووسائلها إلى من تعود، يُمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام:

أ- **المؤسسات العامة العمومية:** يشمُل هذا القطاع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم التموين الضروري لتسيير المؤسسة إضافة إلى التسيير الكامل لأجهزتها.

ب- **المؤسسات الخاصة:** المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة أشخاص، هم الذين يتمكنون أو يسيرُون الأموال والوسائل، وحتى الأشخاص داخل المؤسسة دون تدخل الدولة إلا أنها تخضع لرقابتها.

ت- **المؤسسات المختلطة:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة والخواص، وفي نفس الوقت تعطي الميزة عمومًا للمستثمرين الأجانب.

- ✓ **طبيعة النشاط الاقتصادي:**

[1].رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، ط1،الدار الهندسية للنشر:القاهرة، 2008، ص ص 14-15.

حيث تصنف حسب نوع النشاط الذي تُقدمه المؤسسة أو أهدافها من التأسيس، وينتج عن هذا التصنيف ما يلي[1]:

أ- **المؤسسات الفلاحية:** يشمُل هذا النوع جميع المؤسسات التي تعمل في إطار الزراعة وإستصلاح الأراضي، الإنتاج النباتي والحيواني، هنا تصنف فيها ثلاث أنوع من المؤسسات:

- ✓ مؤسسات نباتية.
- ✓ مؤسسات حيوانية.
- ✓ مؤسسات الصيد البحري.

ب- **المؤسسات الصناعية(الإنتاجية):** وهي جميع المؤسسات التي تعمل في مجال الاستخراج، والتحويل، والصناعة التّامة، والصناعة الجزئية، تتميز بالطابع الصناعي الإنتاجي مثل: "النسيج ومواد التغليف وصولاً إلى الصناعة الثقيلة".

ت- **المؤسسات التجارية(التبادل):** تشمل كل المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعمليتين شراء وبيع دون أدنى تحويل (يعني تشترى وتباع كما هي)، مثل: "المحلات التجارية بالجملة والتجزئة".

ث- **المؤسسات الخدماتية:** في مؤسسة تعمل في مجال الخدمات ومبدأها الأساسي تقديم الخدمة سواءً بالمقابل أو بدونه، مثل: "الصحة_ التعليم_ السياحة، وإتصالات النشر والتوزيع".

ج- **المؤسسات المصرفية(المالية):** وهي المؤسسات تُقدم خدمة مالية كالتحويل والسحب والإدخار، مثل: مؤسسة البنوك والمصاريف، الهدف منها ضمان حركة الأموال بتجميعها وتحويلها من جديد بما في ذلك القروض ودعم المشاريع.

- ✓ **طبيعة الشكل القانوني:**

حيث تصنف المؤسسة حسب هذا المعيار تبعا للأساس الذي قامت عليه الشركة بين الأشخاص فقد تكون على أساس الأشخاص بذاتهم، وقد تكون على أساس الأموال، ويوجد نوعان هما[2]:

- أولاً_ **شركة الأشخاص:** وهي ثلاثة أنواع:

أ-**المؤسسات الفردية:** وهي التي تكون رأس مالها ووسائلها ملك لفرد واحد.

ب-**مؤسسات التضامن:** وهي شركة أصحابها من عائلة واحدة.

---

[1]- رابح خوني، رقية حساني، **المرجع السابق**، ص15.

ت-**شركات التوصية:** وهي شركة تعقد بين شريك واحد أو عدة شركاء مسؤولين ومتضامنين في إطار التسيير.

ثانيًا_ **شركات الأموال:** وهما نوعان:

أ-شركة ذات مسؤولية محدودة.

ب- شركة الأسهم.

1- معيار الحجم [1]: تصنف كذلك المؤسسات وفقًا لمعيار الحجم، تبعًا لعمالة الموظفة، ينتج عن هذا التصنيف تقسيم المؤسسات إلى:

أ-**المؤسسات الصغيرة:** تنقسم إلى قسمين: المؤسسات المصغرة تضم من واحد إلى تسعة عمال، المؤسسات الصغيرة تضم من عشرة إلى مئة.

ب-**المؤسسات المتوسطة:** هي مؤسسات تضم من مائتين إلى أربعة مائة وتسعة وتسعين عامل.

ت-**المؤسسات الكبيرة:**هي مؤسسات تضم أكثر من خمس مائة عامل ومنها على سبيل المثال: المركبات الكبيرة، صناعة الطائرات، مشاريع البترول ...الخ.

يعتبر مركز الدراسات والإنجازات العمرانية " **إربورURBOR**" مؤسسة جزائرية عمومية اقتصادية، رأس مالها الاجتماعي قدر ب385.000.000 دينار جزائري، تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم **83-167** المؤرخ في **5** مارس**1983**، بعد سياسة إعادة هيكلة المركز الوطني لدراسة والتحقق في التحضر، يحتل هذا المركز خبرة تتعدى ثلاثون **(30)** سنة في مجال التعمير والعمران، يهتم هذا المركز بتطوير المشاريع العمرانية والهندسية في الجزائر عامة، وفي ولاية وهران خاصة، ويركز على تقديم الدراسات والخدمات الاستشارية في مجالات التخطيط العمراني والتصميم الهندسي والبنية التحتية، كما يساهم في إدارة وتنفيذ المشاريع الإنشائية بهدف تحسين البيئة العمرانية، وضمان تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، وتوفر أيضا هذه المؤسسة مجموعة من الخبرات الهندسية والفنية لدعم المشروعات من بداية التصور وحتى الانتهاء من التنفيذ، بما في ذلك تقييم الأثر البيئي والاجتماعي.
يضم هذا المركز رأس مال بشري مقدر ب216عامل موزع على ستة وكالات كالآتي:

وكالة وهران : **125** عامل (مقر تواجد وكالة المركز ومحل دراستنا).

وكالة معسكر: **30** عامل.

وكالة مستغانم : **28** عامل .

[1]. القانون التجاري، **الكتاب الخامس في الشركات التجارية**، المواد من 544-842، 2003.

وكالة أدرار : **14** عامل .

وكالة النعامة : **11** عامل .

وكالة تيسمسيلت : **8** عمال .

من مهامها النقاط الآتي ذكرها:

- إعداد الدراسات المتعلقة بالتخطيط العمراني والتنمية الحضارية.
- تصميم المشاريع العمرانية بمواصفات عالمية.
- تقديم الاستشارات الفنية للهيئات الحكومية والقطاع الخاص.
- الإشراف على إدارة المشاريع العمرانية، والتأكد من الالتزام بالجودة.
- البحث والتطوير في مجال التخطيط العمراني والتنمية الحضرية.
- التدريب على نشر الوعي حول أفضل الممارسات في التخطيط العمراني والتنمية المستدامة .
- التعاون والشـراكة مع المؤسـسـات المحلية والدولية، لتعزيز الاسـتفادة من الخبرات والتقنيات الحديثة في مجالات العمران .



صورة مأخوذة من الصفحة الرسمية للمركز .

من بين الأهداف الأساسية التي تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيقها ما يلي:

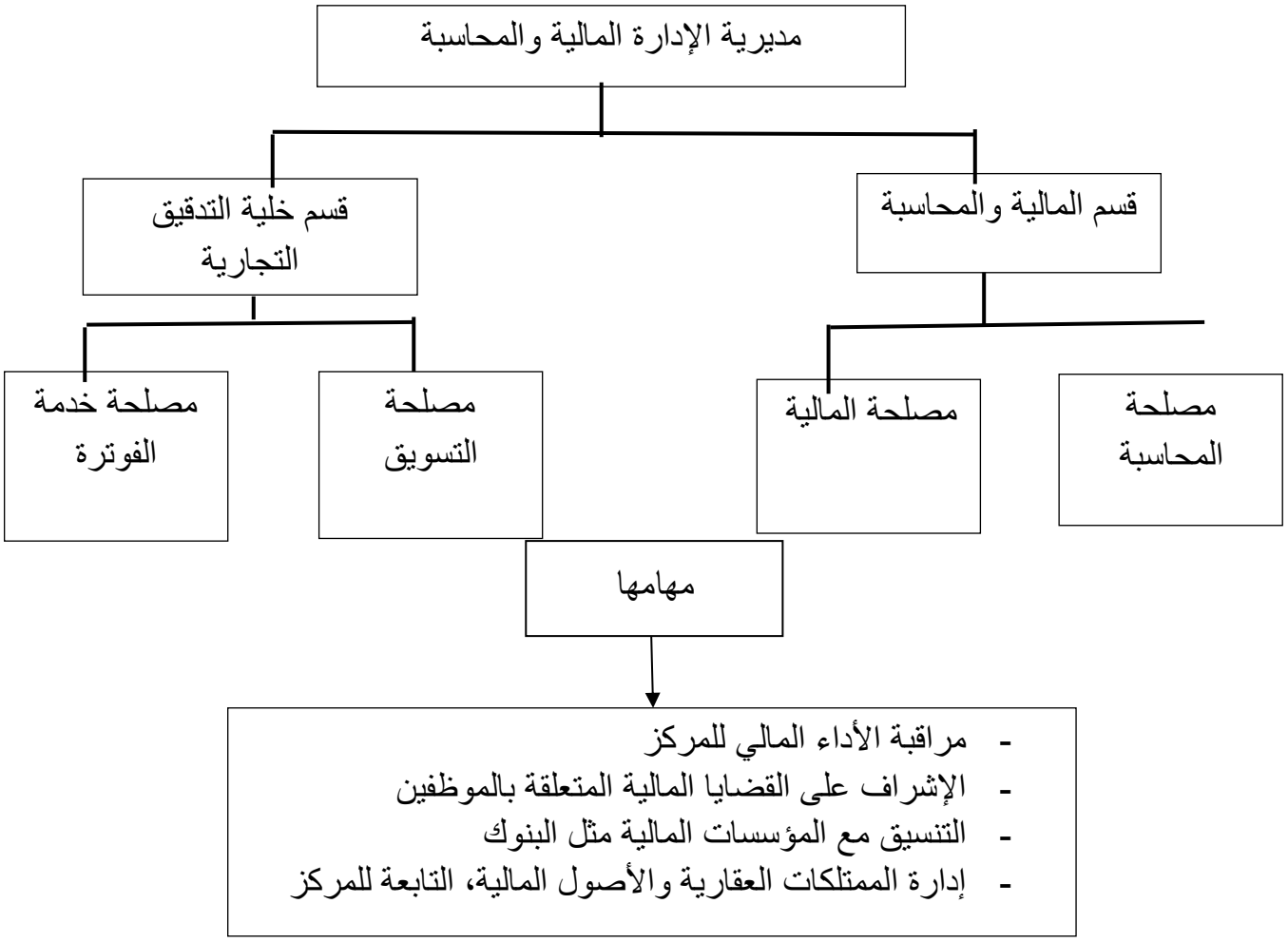
- ضمان تحقيق التطوير العمراني المستدام في الجزائر .
- إجراء الدراسات المتعمقة حول التحديات العمرانية .
- السعي للتحقيق التنمية الحضارية الشاملة في الجزائر، وتحسين جودة الحياة الحضارية فيها.

• إنشاء فرص عمل جديدة وتحفيز على الاستثمار على صعيدي الداخلي والخارجي للوطن .

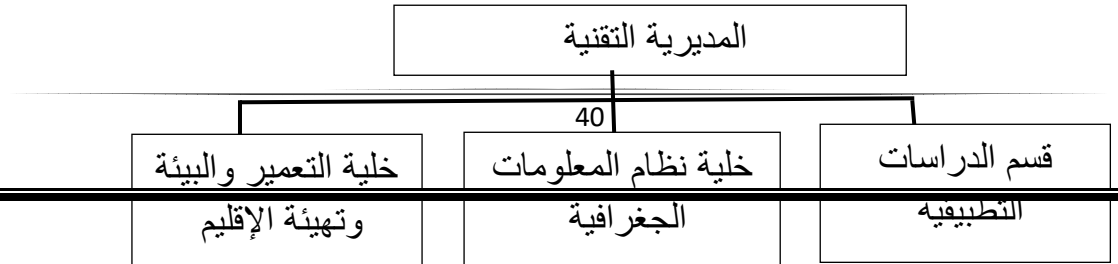
• تحقيق الاستدامة البيئية والحضارية على المدى البعيد.

تقوم المؤسسة في هيكلها التنظيمي على ثلاثة مستويات:.

II.مديرية الإدارة المالية والمحاسبة:



III.المديرية التقنية:



2. البيانات الخاصة بالسمات العامة لأفراد عينة الدراسة:

من المسائل المهمة التي يسعى إليها، ويركز عليها الباحث في بحثه السوسيولوجي التعريف المونوغرافي لعينة دراسته، كتوضيح لطبيعة العينة التي تعامل معها، وكانت المصدر الأساسي في جمع بياناته حول موضوعه. لكن قبل الحديث عن السمات العامة لعينة الدراسة لابد لنا من الإشارة إلى كل من **مجتمع البحث** و**عينة الدراسة**، فلكي يصل الباحث إلى نتائج موضوعية ودقيقة، لابد له من تحديد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة تحديداً دقيقاً من خلال ما نسميه **بمجتمع البحث** الذي يمثل "مجموعة عناصر لها خاصية، أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى"[1]، وعليه فإنّ مجتمع البحث بدراستنا تمثل في عمال مركز الدراسات والإنجازات العمرانية–**URBOR**– وهران– المقدر عددهم **125** عامل. نظرا لكون عدد العمال قابلة للدراسة، فإننا لم نقم باختيار العينة، بل قمنا "**بالمسح الشامل**"، حيث يتم من خلاله دراسة كل أفراد العينة بصفة شمولية، تتميز هذه الأخيرة بالدقة والإتقان وتضفي على نتائج البحث نوع من المصداقية؛ لأنّها تمس كل أفراد مجتمع البحث من مختلف المصالح والمكاتب والأقسام الموجودة بالمؤسسة، لكن ما يجب الإشارة إليه أننا أخذنا **110** عامل، أما **15** عامل المتبقي تعذر الوصول إليهم لأنّهم يعملون خارج وهران ولا يعودون للمؤسسة إلاّ بعد ستة أشهر، في هذا

[1] .مورس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، (تر: سعيد سبعون وآخرون)، دار القصبة للنشر: الجزائر، 2004 ص 298.

الوقت تكون دراستنا قد انتهت، وتم مناقشة مذكرتنا. وفي الآتي سنقوم بعرض الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد الدراسة:

الجدول رقم01: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري "النوع الاجتماعي" و"السن".

السن / نوع اجتماعي	أقل من 30 سنة		30 – 40 سنة		أكثر من 41 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	11	10	20	**18.2**	30	**27.3**	61	**55.5**
أنثى	11	**10**	18	16.4	20	18.2	49	**44.5**
المجموع	22	**20**	38	34.5	50	**45.5**	110	100

تشكل العلاقة بين النوع الاجتماعي والسن متغيرا مهما في وصف أفراد الدراسة؛ إذ يحدد السن مسارات الحياة والتجارب الشخصية، ويظهر النوع الاجتماعي كإطار مرجعي يضفي معايير اجتماعية وأدوارًا مرتبطة بكل مرحلة عمرية. فهذا التفاعل بين تقدم العمر وتغيير مفاهيم النوع الاجتماعي يفتح لنا بابًا واسعًا لفهم كيفية تشكيل الأفراد لمواقفهم وأفكارهم تجاه أنفسهم وتجاه المجتمع مع تقدمهم في السن. من هنا، تصبح العلاقة بين السن والنوع الاجتماعي أكثر من مجرد تسلسل بيولوجي، بعملية معقدة تتداخل فيها العوامل الثقافية والنفسية التي تحدد كيفية تعامل الأفراد مع توقعات المجتمع في كل مرحلة من مراحل حياتهم. حيث يتغير دور الأفراد وفقاً لعمرهم في المجتمع، وتختلف التوقعات المترتبة على سلوكياتهم تبعاً لمراحل العمر فالعلاقة بين النوع الاجتماعي والسن تساهم في فهم الأدوار الاجتماعية المتغيرة للأفراد، وتوضح كيفية تطور هذه الأدوار مع مرور الزمن. يتضح لنا من خلال الجدول رقم **(1)** المتعلق بتوزيع **أفراد العينة وفقاً لمتغيري النوع الاجتماعي والسن**، بأن غالبية أفراد عينة البحث **ذكور** بنسبة قدرت بـ"**55.5%**"، يمكن تفسير ذلك بأن العمل بمؤسسة مركز الدراسات والانجازات العمرانية–**URBOR**– يتطلب جهداً بدنياً وعضلياً كبيران، خصوصاً عندما نعلم بأن هذا المركز مختص ببناء المشاريع العمرانية والبنى التحتية التي تتطلب الخشونة والعمل المجهد، بالإضافة إلى ساعات العمل المتأخرة والتنقل

إلى الولايات الأخرى بالأشهر والأسابيع، الأمر الذي لا يتلاءم مع طبيعة الأنثى،ومع العرف الاجتماعي السائد بمجتمعنا، في مقابل نسبة **44.5%** لفئة الإناث.

يوضح الجدول بأنّ الفئة العمرية لكلاّ النوعين الاجتماعيين متقاربة نوعاً ما، منحصرة في الفئة العمرية ما بين أكثر من **41سنة** بنسبة **27.3% للذكور**، في مقابل **18.2%** لفئة **الإناث** يرجع ذلك إلى استفادت المؤسسة من خبرتهم وكفاءتهم في العمل، من خلال توجيه الطاقات الشبابية، فهذه النسبة تعتبر أكبر مركز لتكوين وتدريب الموارد البشرية، لتليهاالفئة **للذكور (30-40سنة)** بنسبة **18.2%** في مقابل **16.4%** لفئة الإناث، بينما سجلت أدنى نسبة في الفئة العمرية أقل من **30** سنة لكلا الجنسين.حيث لاحظنا بأن المؤسسة تعمل على تجديد طاقاتها واستقطاب اليد العاملة الشابة، التي تعد محرك الإبداع للمؤسسة، إذ تمثل هذه الفئة فئة حاملي الشهادات التي تمتلك إمكانيات متطورة، ومعلومات مواكبة للتطور القومي والعالمي حول إجراءات العمل....

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري "النوع الاجتماعي"و"المستوى التعليمي".

المستوى التعليمي / النوع الإج	دون مستوى التعليمي		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		تكوين مهني		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	3	2.7	3	2.7	6	5.5	11	10	34	**30.9**	4	3.6	61	55.5
أنثى	6	5.5	0	0	3	2.7	21	10.9	24	**21.8**	4	3.6	49	44.5
المجموع	9	8.2	3	2.7	9	8.2	23	20.9	58	**52.7**	8	7.3	110	100

يوفر لنا الجدول رقم **(2)** المتعلق بتوزيع **أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والنوع الاجتماعي**، رؤية شاملة حول الوضع التعليمي للفئات المختلفة في العينة المدروسة، ويهدف هذا التحليل أيضا إلى استكشاف الاختلاف بين الذكور والإناث في مستويات التعليم المتدرجة، ومدى تأثير ذلك في التوجهات الاجتماعية والاقتصادية بالمجتمع، ومنه يعتبر هذا التحليل أداة لفهم

التركيبة التعليمية داخل أفراد العينة، وكيفية تأثير مستوى التعليم على فرص الأفراد في سوق العمل، والمشاركة الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث نلاحظ بأن غالبية العمال ذا **مستوى تعليمي جامعي (52.7%)**، منها نسبة **(30.9%)** لفئة الذكور، بينما **(21.8%)** للإناث، حيث أنّه يمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة مقارنةً بالمستويات التعليمية الأخرى بأن الوظائف داخل مركز الدراسات والإنجازات العمرانية **URBOR** –وهران تتطلب كفاءات عالية، ومؤهلات أكاديمية لضمان القدرة على أداء الأعمال الإدارية بشكل فعال هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتطلب العمل في مجالات العمران وجود أفراد يتمتعون بمستوى تعليمي متميز، يمزج بين الكفاءة المعرفية والخبرة المهنية، لتليها نسبة **(20.9%)** للفئة ذات **المستوى التعليمي ثانوي** توزيعها كالآتي:**(10.9%)** للإناث، في مقابل **(10%)** للذكور، تعكس هذه النسب حجم مشاركة الأفراد الذين تحصلوا على تعليم ثانوي ويتابعون العمل في بيئات تنظيمية قد تتطلب مهارات تنفيذية أكثر من القدرات الأكاديمية العالية، أما بالنسبة لأدنى نسبة مئوية فقد سجلت في المستوى التعليمي **الابتدائي** لدى فئة **الذكور(2.7%)**؛ يمكن إرجاع انخفاض هذه النسبة إلى سياسة التشغيل المتبعة بهذا المركز، ففي الكثير من الأحيان لا يعد هذا المستوى كافيا لتلبية احتياجات هذه المؤسسة، إلا إذا كانت هناك وظائف محددة قد تتطلب هذا النوع من الفئة التعليمية.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية(%)
أعزب (ة)	29	26.4
متزوج (ة)	74	**67.3**
مطلق (ة)	5	4.5
أرمل (ة)	2	**1.8**
المجموع	110	100

يتغير الأفراد مع مرور الزمن، وتتغير احتياجاتهم واهتماماتهم ووفقا لحالتهم الاجتماعية. انطلاقا من الجدول رقم "**03**" المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير **الحالة الاجتماعية للموظفين**، بأن غالبيتهم **متزوجين (67.3%)**، لتليها نسبة **(26.4%)** للأفراد غير المتزوجين بعد، وهي فئة حديثة التوظيف بالمؤسسة، في حين أنّ أدنى نسبة سجلت لدى فئة **الأرامل(1.8%)**.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري "الوظيفة" و"الخبرة المهنية".

خبرة مهنية / وظيفة	< 5 سنوات		6- 10 سنوات		> 11 سنة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
إداري	12	10.9	7	6.4	14	**12.7**	33	30
مهندس	6	5.4	11	10	23	**20.9**	40	36.4
موظف صيانة ونظافة	0	0	2	1.8	3	2.7	5	4.5
رئيس مصلحة	2	**1.8**	5	4.5	8	7.3	15	13.6
عامل متعدد الخدمات	2	1.8	6	5.5	9	8.2	17	15.5
المجموع	22	20	31	28.2	57	51.8	110	100

قبل الحديث عن "الوظيفة" و"الخبرة المهنية"، لابد من الحديث عن المؤسسة ككيان اجتماعي اقتصادي يضم هذين المؤشرين المهمين في العملية الإنتاجية، حيث يُعرفها "**برسي**bressey" بأنها «تنظيم اقتصادي مستقل، يمتلك إمكانيات بشرية ومادية، توفق فيها بينهما بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع»[1]، يُركز هذا التعريف على المؤسسة الاقتصادية كوحدة إنتاجية مستقلة من حيث تنظيمها، تضم العديد من الموارد البشرية والمادية التي تستثمر كل طاقتها من أجل تحقيق غايات معينة، في مقدمتها رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الربح. بينما عرفها " **تالكوت بارسونز، parsons**" بأنها «وحدة اجتماعية تقام وفقًا للنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محدّدة»[2]، يوضح هذا التعريف بأن المؤسسة وحدة بنائية وتنظيم بنائي منسق تحكم وجوده قواعد وقوانين تنظيمية، لتشكل بذلك نموذجا بنائيا يحدّد أدوار الموظفين، ويعمل هذا النموذج على حماية النسق الكلي من إمكانية وقوعه في خلل يحول دون تحقيق أهدافه العامة والخاصة، إضافةً

[1]-brassey gilles, Komkuyt christion, Management et **économie des entreprises, ed Sirey économie et gestion**, paris-France, 1990p1.

[2]- طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،1992،ص09.

إلى كون هذا النموذج يمنح للعمل داخل المؤسسة نوع من الفعالية والتنظيم. إضافة إلى اعتبارها «مجموعة من الأفراد يعملون معًا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة بالإضافة إلى وجود مدير لهؤلاء الأفراد، وتواجدهم في إطار مكاني محدّد، ويتوافر لهم قدر من الموارد والإمكانيات المادية والمالية، والمعلوماتية لتحقيق الأهداف المحدّدة لهم»[1]، نجد بأن المؤسسة ككيان اجتماعيا يضُم العديد من العناصر الحيوية، سواءً ما يتعلق بالجانب البشري التنظيمي، الموارد المادية، أو الموارد البشرية (العنصر البشري: الموظفين)، يكون بينهم نوع من الانسجام والتنسيق من خلال روح العمل الجماعي والتعاون المستمر بينهم، لخلق بيئة عمل مساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين معًا، في ظل وجود عوامل تساعد في تحقيق كل هذا، خاصةً توفر الجانب التنظيمي، توفر المعلومات، الإمكانيات المادية. وعليه فإنّ كل من الوظيفة والخبرة المهنية يعتبران من العوامل الأساسية في بناء المسار المهني للفرد العامل، حيث تساعده في تحقيق التطور الشخصي والمهني، وزيادة فرص النجاح والاستقرار في سوق العمل.إنّ الجمع بين الوظيفة المناسبة والخبرة المهنية المتراكمة يساهم في تحقيق الكفاءة المهنية والإبداع المهني ولو بصورة نسبية، مما ينعكس إيجابيا على الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم **(4) المتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري نوع الوظيفة والخبرة المهنية**، أن غالبيتهم يشتغلون بوظيفة **مهندس** بخبرة مهنية أكثر من **11** سنة**(20.9%)**، لتليها فئة **الإداريين(12.7%)** في نفس سنوات الخبرة المهنية للفئة السالف ذكرها، في حين أنّ أدنى نسبة انحصرت لدى **فئتي العمال متعدد التخصصات و"رئيس مصلحة"(1.8%)** بخبرة مهنية قدرت بأقل من **5سنوات**. إضافة إلى أنّ الخبرة المهنية تساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر **الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال الداخلي دورًا هامًا في عملية اتخاذ القرار، «فعن طريقه يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الصحيحة، الداخلية والخارجية، سواءً كانت صاعدة أو نازلة والتي بفضلها يتم اختبار أحسن البدائل واتخاذ القرار الرشيد»[2]، علاوةً على ذلك يُعزز الاتصال الداخلي المشاركة

[1]- طلال بن عابد الأحمدي، **التنظيم في المنظمات الصحية**، ط1، الناشر المعهد الإدارة العامة: الرياض، 2011، ص31.

[2]- قدوري الحاج، **فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد الأول، العدد2: الجزائر، 2016، ص127.

بين الموظفين، إذ يُمكنهم التعبير عن أفكارهم ومُقترحاتهم لتحسين سُبُل العمل، مما يُساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة ومنه نجاح عملية تسيير المؤسسة؛ لأن إيصال المعلومات في وقتا يُمكن للقائد التحكم في الموقف الوظيفي من خلال اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، إذ أن الاتصال الداخلي له دور في جودة القرارات.

إذن ما يمكن استنتاجه من معطيات الجدول بأن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت وظيفتهم مهندسين وإداريين بخبرة مهنية قدرت بأكثر من **11** سنة، في مقابل أدنى نسبة متمركزة في كل من عمال متعددي الخدمات ورؤساء المصالح بخبرة مهنية أقل من **5سنوات**، ومنه يمكننا القول بأن الأقدمية المهنية داخل مؤسسة –**URBO**R– شبه طويلة، مما يفسر احتمالية تنافس السلطة المحدودة في شكل امتيازات مهنية، أما تفسير النسبة المرتفعة لدى فئة المهندسين في خبرتهم الطويلة، فيمكن إرجاعها إلى طبيعة نشاط هذا المركز المختص في مجالات البناء والتعمير.

من خلال تحليل بيانات الجداول المتعلقة بالسمات العامة لأفراد عينة الدراسة، يظهر بوضوح أن هذه العينة تتمتع بتنوع استثنائي واختلافات لافتة في عدة أبعاد متنوعة مثل: **النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الوظيفة والخبرة المهنية.** هذا التنوع يعد عنصرا محوريا يخدم الهدف الجوهري للدراسة، والذي يتمثل في قياس فعالية الاتصال الداخلي وتأثيره العميق على الأداء المهني للعمال بالمؤسسة من خلال عامل الرضا الوظيفي للموظفين. كما أن هذا التباين يساهم في غَناء أساليب العمل، حيث يؤدي تنوع الفئات العمرية إلى تنوع المهام الإدارية والمؤسساتية الموكلة للعمال، علاوة على ذلك، تكتسب الخبرة المهنية بعدا بالغ الأهمية، إذ تعمل على تعزيز أسس القيادة الإدارية، وتحقيق كفاءة إنتاجية أعلى بالمؤسسة، من خلال تحمل المسؤولية الوظيفية والعطاء المهني.

3.طبيعة الاتصال الداخلي للمؤسسة:

يلعب الاتصال داخل المؤسسات دوراً كبيراً في التأثير على مواردها، خاصةً البشرية منها التي تعتبر القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها التنظيم، ويسعى من خلالها لتحقيق أهدافه سواءً

كانت إستراتيجية أو تنفيذية، وكل هذا يتحقق عن طريق تبني منظومة اتصالية، تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد المسؤوليات والأهداف والأولويات من أجل تنفيذ مختلف القرارات والوصول للأهداف، ومن بين هذه الأهداف التي قد تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتضعها ضمن أولوياتها هي كيفية إرضاء الموارد البشرية العاملة بها عن طريق معرفة كيفية استغلال مختلف اتجاهات الاتصال الداخلي (الصاعد، الهابط، الأفقي، وبشقيه الرسمي، وغير الرسمي)، كذا الوسائل الاتصالية والشبكات الاتصالية الداخلية المعتمدة...، وتعمل على توظيفها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي بمختلف محدداته وعوامله وتطبيق طرق قياسه بأسلوب علمي وموضوعي، كل هذا لن تأتي ما لم تعتمد المؤسسة على إستراتيجية اتصالية، من أجل كسب ولاء وتأييد الموظف وبناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة في ذهنه، وهو ما سنتطرق إليه هذه بهذه الجزئية.

لا يستطيع الإنسان العيش والعمل بمعزل عن الآخرين، و المؤسسة باعتبارها تنظيما يقوم على جماعات بشرية، فهي لا تخلو من عملية الاتصال، حيث لا يمكن لأيٍّ منها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات خاصة بها، بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أيّ تنظيم دون وجود أشكال اتصالية تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين على اختلاف ترتيبهم الهرمي. أمام حدّة المنافسة، والتطور التكنولوجي فإنّه صار لزاماً على المؤسسة الاهتمام بالاستثمار في المورد البشري؛ كونه أهم عنصر من عناصر عملية الإنتاج، وأهم مقوم من مقومات نجاحها، عن طريق تبني أسلوبا اتصاليا يتمكن من خلاله الموظف من أداء مهامه بكل سهولة، وكذا التعبير عن آرائه، وتكوين علاقات اجتماعية مع جماعة العمل. ومما لاشك فيه أن الاتصال الداخلي ضروري لتحسين أنماط التفاعل بين الموظفين بمختلف المستويات الإدارية، فهو يعتبر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها نقل المعلومات والآراء والقرارات التي تؤدي إلى التأثير في العاملين، وتعديل اتجاهاتهم، وكذا التأثير على دوافعهم وقيمهم ومعتقداتهم، سواءً كان الاتصال الداخلي مكتوبا أو شفهياً، رسمياً (صاعداً، نازلاً، أو أفقياً)أو غير رسمي. هذا النوع من الاتصال الذي يعبر عن أهم الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها تحقيق التفاعل الإنساني داخل المؤسسة، فهو معيار يُحدّد مدى فعالية هذه الأخيرة في بلوغها لأهدافها وسلاسة تسييرها، فحسب "**ناصري قاسيمي**" يعتبر "الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة،

والتحفيز، والتكوين، الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة، من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية، وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها"[1]، بمعنى أن الاتصال الداخلي يشكل محور المؤسسة، حيث نجده في أي قسم أو مصلحة من مصالحها، وبين كل مستويات الاتصال، سواءً من خلال التفاعل بين العاملين ورؤسائهم أو من خلال التفاعل بين العاملين فقط أو بين رؤساء المؤسسة فقط، هنا يكون الاتصال من نفس المستوى، ذلك على شكل تنسيق، وتشاور، وتعاون من أجل إنجاح خطة المؤسسة وفي غالب الأحيان تسمى هذه الاتصالات بالاتصالات الرسمية؛ لأنها تأخذ الطابع الرسمي في حدوثها، أي تسير وفقًا للقواعد وضعتها المؤسسة من أجل تنظيم عملها لضمان السير الحسن، الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، لكن لا يمكننا الإقرار الدائم باقتصار الاتصال على الجانب الرسمي بالمؤسسة، ففي بعض الأحيان نجد بعض التدخلات غير الرسمية تتم بين العاملين من خلال المحدثات الجانبية أو الاجتماعات غير الرسمية في إطار ارتباطها بأهداف تختلف باختلاف الموقف، ووضعية التفاعل ونوع المصلحة.

يُركز هذا المصطلح على مجموعة من «الإجراءات، والطرق، والوسائل، والترتيبات التي تكفُل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازِم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت»[2]، حيث أن الاتصال الداخلي يدُل على مُجمل النشاطات، والأعمال التي تربط بين الفاعلين داخل المؤسسة، ويهدف لإنجاز وبلوغ أهداف مشتركة يتفق عليها جميع أعضاء المؤسسة كما يسمح لكل فرد داخل التنظيم أن يكون معروفًا بشخصيته، ويسعى إلى تنظيمها وتطويرها من خلال الاتصال بالآخرين، وتبادل المعلومات والأفكار معهم عن طريق التفاعل المستمر، ما يدفع إلى ترقية قيم المنظمة، في إطار الالتزام المباشر وغير المباشر بمختلف الإجراءات والقوانين التي تحدّدها المنشأة دون إهمال متغير مهم ألا وهو التوقيت الزمني في طريق الالتزام. بينما فسر "**سعيد عيمر**"هذا النمط الاتصالي على أنّه «أحد مكونات النظام الشامل الذي يسعى للتنظيم تدفُقات المعلومات والتبادلات من القمة إلى القاعدة، بهدف الوصول لتحقيق التوازن على مستوى

[1]-ناصر قاسيمي، **الاتصال في المؤسسة"دراسة نظرية وتطبيقية"**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2011، ص07.

[2]-فؤاد شريف، **نظام الاتصال وعملية الإدارة**، ط2، المعهد القومي للإدارة العليا: القاهرة- مصر، 1977، ص07.

الفاعلين وعلاقتهم وخلق مناخ اجتماعي جيّد داخل المؤسسة»[1] ومنه نستنتج بأن الاتصال الداخلي يُشير إلى ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية.وعليه من خلال الجداول التي سيتم عرضها في هذه الجزئية سنحاول انطلاقاً من معطياتها التعرف على طبيعة الاتصال الداخلي بمؤسسة **الدراسات والإنجازات العمرانية**–URBOR – وهران:

الجدول05: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير طبيعة علاقة الموظفين مع رؤسائهم

علاقتك برئيسك	التكرارات	النسبة المئوية %
جيد جدا	39	35.5
جيدة	57	**51.8**
سيئة	12	10.9
سيئة جدا	02	**01.8**
المجموع	110	100

يُعتبر تعامل صاحب العمل مع العامل من العناصر الجوهرية التي تشكّل بيئة العمل المناسبة للأداء المهنيّ، وتحدد مسار نجاحه. إنّ هذه العلاقة ليست مجرد علاقة تجارية تسعى لتحقيق الأرباح، بل علاقة إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل والتفاهم، حيث تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الروح التعاونية داخل المؤسسة. فإذا كان صاحب العمل يسعى إلى توفير بيئة مهنية تشجع على الإبداع والإنتاجية، فإن ذلك لن يتحقق إلا من خلال رعاية حقوق العامل وتوفير ظروف عمل مناسبة تكفل له الراحة والعدالة، وبالتالي تقوية شعوره بالانتماء إلى جماعة العمل والشعور بالرضا المهني الذي سينعكس على فعالية أدائه بالمنظمة. ومن خلال الجدول المذكور أعلاه المتعلق "**بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة علاقة الموظف بمرؤوسه**"، نلاحظ بأن غالبية العمال صرح بأن علاقتهم "**جيدة**" برب العمل بنسبة **(51.8%)**، لتليها ثاني أعلى نسبة **(35.5%)** للعمال الذين صرحوا بأنّ علاقاتهم مع رؤسائهم "**جيدة جدا**"؛ كون هذا راجع إلى طبيعة نظام الاتصال السائد بالمؤسسة القائم على الفهم والتفاهم المشترك، والإنصات الفعال والشفافية في التواصل، خصوصًا تقدير مجهودات العامل في إطار التركيز على الحوافز اللامادية في تفعيل التواصل والتفاعل داخل المؤسسة والاعتراف بها من طرف المسؤول، إضافة إلى اعتماد

[1]–سعيد عيمر، **إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة**، حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: قسنطينة–الجزائر، 2017_2018، ص ص 77_78.

المدير في توجيهه العاملين على نظام من الاتصالات، حيث يستطيع "المدير استخدام سُبُل الاتصال المتاحة له أن يُحدّد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرحُ لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يحدونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف"[1]، نجد بأن أهمية الاتصال الداخلي تكمن في عملية التوجيه التي يقوم بها القادة والمدراء اِتجاه الموظفين انطلاقًا من وسائل الاتصال المتوفرة لديهم والمستخدمة أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم من أجل تحقيق المتوقع من الموظف، لضمان سير العمل الجيّد والحسن لأداء المؤسسة، إضافةً إلى كون أن هذا النوع من الاتصال يُعتبر كوسيلة فعالة لتعريف العمال بغايات وأهداف المؤسسة ككل. في حين نجد أنّ أدنى نسبة سجلت لدى العمال الذين كانت علاقاتهم بمرؤوسهم "**سيئة جدا**" **(10.9%)**. الحديث عن طبيعة العلاقة الاتصالية بين الموظفين ورؤسائهم يقودنا للحديث عن بيئة العمل؛ لأنّه يعتبر عنصرا مهما من عناصرها، إذ يُعتبر الاتصال الداخلي إِحدى المقومات الناجحة للمؤسسة، لما يلعبُه من دور جد هام في بقائها واستمرارها، والحفاظ على مواردها البشرية من خلال ما يُوفره من معلومات، وآثار إيجابية، وكذا الشعور النسبي بالرضا الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي ينتج عنه خلق جو مناسب للعمل لهذا يحظى الاتصال الداخلي في المؤسسة بأهمية بالغة تكمن هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- **خلق بيئة عمل إيجابية:** يُساهم الاتصال الداخلي في تنمية روح الانتماء وولاء للعامل اتجاه مؤسسة عمله، فهو يُعتبر عملية تبادلية قائمة على قاعدة الفهم المشترك بين المرؤوسين ورؤسائهم، فعندما يشعر الموظفون (المرؤوسين) أنهم مستمع إليهم ويؤخذ برأيهم من طرف رؤسائهم، سوف يُعزز لديهم الالتزام بتأدية الأعمال المطلوبة لهم على أكمل وجه، وتقديم أفضل ما لديهم من أجل مؤسسة عملهم، لأن بيئة العمل إن كانت مُساعدة ومصممة وفقًا لمتطلبات أهداف الموظف والمؤسسة، ستخلق نوع من الأريحية التي ستنعكس على مستوى الأداء المهني للعامل خاصةً، والأداء المؤسسة عامةً. فكل هذه العناصر لديها دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، إضافة إلى توفر مجموعة العوامل الخاصة بما ينجزه الموظف، من مثل:

[1]- رضوان بلخبري، **مدخل إلى الاتصال المؤسساتي**، ط1، دار قرطبة للنشر: الجزائر، 2015، ص94-95.

الوضوح في الأهداف، التخطيط الفعال، التحفيز الشخصي، الإدارة الزمنية، الدعم الاجتماعي التعلم من الأخطاء.

إذن ما يمكن استنتاجه من هذا الجدول أنّ طبيعة العلاقة الاتصالية لديها دور جد مهم في دفع المؤسسة بشكل عام إلى تحقيق أهدافها المتنوعة باختلاف وظيفة نشاطها وممارستها والمتمثلة في كل من[1]:

1.الأهداف الاقتصادية:

أ- تحقيق متطلبات المجتمع على جميع المستويات محلية، وطنية، جهوية ودولية.

ب- عقلية الإنتاج بالاستعمال الرشيد لعامل الإنتاج، والتخطيط الجيّد لها.

ت- توزيع عملية تنفيذ الخطط والبرامج.

إذن تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف اقتصادية، حيث تحقق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة نمو تطويرها، وأيضًا وضع خطط جيّدة ودقيقة لعجلة الإنتاج والتوزيع لضمانه المراقبة الجيّدة لكل خطوات الإنتاج.

2.الأهداف الاجتماعية:

أ- ضمان مستوى المقبول من الأجور.

ب- تحسين المستوى المعيشة العمال.

ت- إقامة أنماط استهلاكية معينة.

ث- الدعوة إلى تماسك العمال، عن طريق تنظيم العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد العاملين مما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي.

ج- توفير التأمينات والمرافق للعمال.

3.الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضًا، المتمثل في:

[1]ناصر داي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، ط1،دار المحمدية العامة : الجزائر، 1998، ص10.

أ- توفير وسائل ترفيهية، وثقافية من المسرح، ومكتسبات، ورحلات من أجل الحصول على رضا العمال.

ب- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.

ت- تخصيص أوقات الرياضة، بالإضافة تخصيص أوقات الرياضة، بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العملية.

4.الأهداف التكنولوجيا:

أ- تحليل تطورات العلاقة بين المؤسسة والمحيط.

ب- خلق شفافية كافية، تسمح لكل طرف من المؤسسة بتحديد دوره فيما يخص الإداريين والعمال.

ت- الاهتمام بالتنظيم الأحسن للعمل وتقييمه.

ث- القيام بتسيير حقيقي للمورد البشري.

منه نجد بأن الأهداف التكنولوجية للمؤسسة تساعدها في آداء وظائفها، هذا النوع من الأهداف متصل بالدرجة الأولى برقمنة عملها لتسهيل أداء عمالها، وتسهيل عملية تدفق وصول المعلومة إليهم، مما يساعد في تذليل بعض الصعاب والعراقيل المتعلقة بالعملية الإنتاجية للمؤسسة، إضافة إلى توسيع نطاق روح التنافس المؤسساتي، مما ينعكس بكل مباشر أو غير مباشر على تعزيز روح القدرة التنافسية لها.

إضافة إلى الأهداف وطبيعة نشاط المؤسسة، فإنّ الأمر يعود كذلك إلى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة بشكل عام، ومؤسسة الدراسة كونها جزء لا يتجزأ من المؤسسات الصناعية، فإنّه ينطبق عليها نفس الخصائص، من بينها:

- ✓ «النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي، وهي الهوية التي تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، كاسم العنوان، الهدف، المؤسسين والعلاقات التي تربطها

مع غيرها من المنظمات (المؤسسات)، كما يتضمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين والموظفين فيها و النظام التأديبي»[1].

- ✓ تعتبر كيانا إداريا، مجهز بفريق من المسيرين من أجل ضمان وتحقيق تنسيق بين مجمل المهام والأدوار وحتى الأطر.
- ✓ تعد كيانا قانونيا مستقلا بعقد عقود وصفقات، يسير وفق إجراءات قانونية.
- ✓ وجود هيكل منظم يحتوي على مجموعة من الكفاءات، القدرات والتجهيزات والموارد البشرية وحتى المادية.
- ✓ وحدة إنتاجية توفر خدمات وسلع متنوعة، هدفها خدمة المجتمع ومنفعته.
- ✓ وجود عامل التعاون، حيث يعتبر وسيلة أساسية لأي تجمع بشري يميز المؤسسة الناجحة ويجنبها الفشل.
- ✓ "وجود هيكل تنظيمي يحدّد فيه المستويات التنظيمية وتسلسل الرئاسة ونطاق الإشراف من القمة إلى القاعدة، وشبكات الاتصال التي تتناسب فيها الأوامر والملومات"[2].
- ✓ ضرورة توفر برنامج من الأهداف، السياسات، والبرامج، وأساليب العمل متفق عليها.
- ✓ من جهة أخرى حدّد الباحث الأمريكي "**رسيس ليكرت likerat resis**"، الخصائص العامة لأي مؤسسة في ما يلي[3]:
  - ✓ ضرورة وجود البنية أو الهيكل.
  - ✓ وجود شبكة اتصالات.
  - ✓ توافرها على نظام تفاعل، أي عمليتي التأثِير والتأثُر.
  - ✓ وجود نظام اتخاذ القرارات.
  - ✓ ضرورة توفر أدوات للتنفيذ الفوري للقرارات.

---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، ط1، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989، ص33.

[2]- وصفي عقيلي عمر، قيس عبد المؤمن، **المنظمة ونظرية التنظيم**،ط1، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 1944، ص05.

[3]– وصفي عقيلي عمر، قيس عبد المؤمن، **المرجع السابق**، ص07.

إذًا كلما توفرت هذه الخصائص بالمؤسسة، مكنها وساعدها في أن تكون لديها القدرة على أداء مهامها بنجاح، وتحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفاعلية.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة الاتصال بإدارة المؤسسة.

طبيعة الاتصال بإدارة المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية%
تقديم شكاوي	38	34.5
تقديم الاقتراحات	44	40.0
تبليغ بالمستجدات والقرارات	4	03.6
تحسين العمل	22	20.0
تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل	2	01.8
المجموع	110	100

يعتبر الاتصال بين العمال وإدارة المؤسسة عنصراً أساسياً لضمان تحقيق الأهداف المشتركة للعمال والمنظمة معا، وتعزيز بيئة عمل ملائمة ومنتجة، لذلك تسعى المؤسسات الناجحة إلى تطوير قنوات اتصال واضحة وشفافة تساعدها على تحقيق مسعاها، فمن خلال الجدول رقم **(06)** "**المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير طبيعة الاتصال بإدارة المؤسسة**"، نلاحظ بأن أعلى نسبة تمركزت في الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما في التواصل مع الإدارة عن طريق "**تقديم الاقتراحات**" **(40%)**، ثم تلتها "**تقديم الشكاوي**" **(34.5%)**، بينما سجلت أدنى نسبة في الإجابة التي انحصرت "**تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل**" **(1.8%)**، مرد انخفاض هذه النسبة إلى طبيعة الوسائل الاتصالية الأخرى الأكثر استخداما بالمؤسسة، ومنه نستنتج بأن الاتصال بين الموظفين وإدارة مؤسسة لا تقتصر فقط على تنفيذ الأوامر والتعليمات، بل على تقديم الاقتراحات، وإشراك العمال في تطوير وتحسين بيئة العمل، بالاعتماد على استخدام أسلوب قيادي مرن يتمثل في الإنصات للعامل والاهتمام بإيجاد حل لشكاويه المختلفة.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الاتصال.

نوع الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية %
الاتصال الرسمي	68	**61.8**

الاتصال غير الرسمي	42	**38.2**
المجموع	110	100

إن كل تنظيم هو عبارة عن منشأة إنسانية، يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضائها، وفق هيكل تنظيمي تجري فيه عدة عمليات لجمع المعلومات والبيانات عن الحالة الداخلية للتنظيم، حيث يتخلل هذا الأخير عدة شبكات اتصالية تعتبر أساسية وحتمية في كافة الخطوات الإدارية، فعن طريقها يتم تبادل الأعمال والآراء، وحتى الأفكار في كافة أجزاء التنظيم، ويميزها في العموم وجود نوعين من الاتصال: "**الرسمي**" و"**غير الرسمي**"، يتوقف استعمالهما حسب طبيعة الفرد وتفاعله مع الآخر. من خلال الجدول رقم **(07)" المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع الاتصال"**، نلاحظ بأن غالبية العمال يتفقون على أنّ عملية الاتصال التي تتم بينهم تكون وفقا لنمط **الاتصال الرسمي (61.8%)**، يرجع ذلك إلى ثقافة المؤسسة التنظيمية، فهي تفضل وجود ثقافة تنظيمية اتصالية رسمية تشجع على الالتزام بالقواعد والأنظمة الداخلية لها وفقا للهيكل التنظيمي والقانون الداخلي لها، لكن هذا لم يمنع من وجود النمط الثاني من الاتصال ألا وهو "**الاتصال غير الرسمي**" **(38.2%)**، خصوصاً وأنّ نشاط هذه المؤسسة يتم بالتعاون مع جهات حكومية، وهذا النوع من الاتصال يكون خاصة بين جماعات العمل التي تربطهم صداقة. إضافة إلى أنّ هذا النوع الاتصالي يتم بين الأفراد والجماعات، "يكون هذا الاتصال بدون فوائد تنظيمية محدّدة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسيًا بالاتصالات الرسمية التي تحدّدها ضوابط وإجراءات رسمية محدّدة"[1]؛ أي أن هذا الاتصال لا يخضع لأي نوع من القواعد والإجراءات الإدارية الرسمية، وهو عكس تمامًا الاتصال الرسمي، حيث نجده أنه لا يرتبط بالهيكل التنظيمي الذي يضبط ممارسات الأفراد(الموظفين) داخل المؤسسة، ويتخذ صورًا متعدّدة مثل: الأحاديث عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وأيضًا يكون على شكل لقاءات واجتماعات خارج دائرة التنظيم بالمنظمة تقوم هذه العملية الاتصالية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد جماعات العمل، وهي ناتجةً عادةً عن قصور في الاتصالات الرسمية، ونمو العلاقات الاجتماعية

[1]- خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الصفاء للنشر: عمان، 2002، ص124.

"علاقات الصداقة" داخل المؤسسة، وهو «اتصال دائم الحركة، والتجدّد والتغيير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعدّدة ومختلفة، دون أن تحدّد الإدارة موضوعه أو طريقة أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرةً تامةً»[1]؛ أي أن هذا النوع من الاتصال لا يمكن حجبه، بل هذا في وجوده ملازم سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر للاتصال الرسمي، ومن بين خصائص هذا الاتصال حسب هذا التعريف:

-دائم التجديد والتغيير.

-يتم عبر خطوط اتصالية مختلفة.

-ينتشر عبر اتجاهات متعدّدة.

-ليس له موضوع محدّد من قبل الإدارة.

-ليس له مكان محدّد.

-لا يحتكم للقواعد الرسمية.

لا يعتبر الاتصال غير الرسمي هو الخروج عن سيطرة الهيئات الإدارية العليا، بل هو في الكثير من الأحيان يعتبر مُتممًا للاتصال الرسمي، فقد يحصل العمال على معلومات وبيانات أكثر دقة ووضوح من تلك التي حصلوا عليها عن طريق التنظيم الرسمي، لكن لا يُمكننا أن نغفل أن لديه بعض العيُوب منها: إمكانية تحول الاتصالات غير الرسمية إلى إشاعات قد تلحق الضرر بالمنظمة، فهنا يبقى الأمر متوقف على قدرة المُدراء والمُسيرين في تحويل هذه الاتصالات إلى سُبل لإنجاح العمل، وبالتالي نجاح المؤسسة ككل.

الجدول08: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الاتصال الرسمي.

أنواع الاتصال الرسمي	التكرارات	النسبة المئوية%
الاتصال الأفقي	15	13.6
الاتصال الصاعد	79	**71.8**

[1]- محمود سلمان العميان، **سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر: الأردن،2005، ص 250.

الاتصال النازل	16	14.5
المجموع	110	100

يعد "**الاتصال الرسمي**"من أهم أنواع الاتصال في الإدارة والتنظيمات، وأكثرها تأثيرا في سلوك أفراد التنظيم، وهو يعتبر عملية اتصالية إدارية تسعى لإنتاج، وتوفير البيانات والمعلومات ونقلها، وتبادلها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة)، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، يُعتبر الاتصال اتصالاً رسميًا لأنه "محدّد بمراكز تنظيمية محدّدة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحدّدها السلطة داخل المؤسسة»[1]، هذا النمط الاتصالي يتم داخل المنظمة، وُجوده بالهيكل التنظيمي ومجموعة اللوائح والقوانين التي تسنّها المنظمة من أجل تنظيم وضمان السير الحسن للعمل، وأداء موظفيها، إضافةً إلى مركزية ارتباط هذا النوع من الاتصال بالمراكز التنظيمية التي يستغلها الفاعلين الاجتماعيين(الموظفين) بالمؤسسة، حيث يتم عن طريق هذا النوع من الاتصال تبادل المعلومات والبيانات، لكن بالاعتماد على قنوات رسمية ووسائط قد أقرتها المؤسسة في عمليات تعاملها مع عمالها وزبائنها، إضافةً إلى أن هذا النوع من الاتصال يعمل على تحديد سلطة الأفراد وفقًا للنظام المكانات والأدوار التي يستغلها العمال، يتخذ هذا النوع من الاتصال أنماطًا ومستويات تفاعلية متعدّدة، سواءً الاتصال النازل أو الأفقي، إضافةً إلى أنماط أخرى سوف نتطرق لها ألا وهي:

أ-الاتصال النازل:

ذلك النوع من الاتصال الذي « يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، وعادةً ما يحتوي على الأوامر، والقرارات والتعليمات والسياسات وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية، حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح»[2]، يوضح لنا هذا التعريف بأن هذا النوع من الاتصال يكون أعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله، يعتمد على أساليب ووسائل

[1]- محمد فتحي، **766مصطلح إداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية: مصر، 2003، ص106.

[2]- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، ط1، دار المسيرة للنشر: عمان، 2004، ص156.

تساعد في الأداء الوظيفي مثل: الأوامر والقرارات والتعليمات...الخ، إضافةً إلى أن مسار هذا النوع من الاتصال يتخذ وجهة التوجيه والرقابة حسب السلم الإداري الخاص بالمؤسسة.

ب-الاتصال الصاعد:

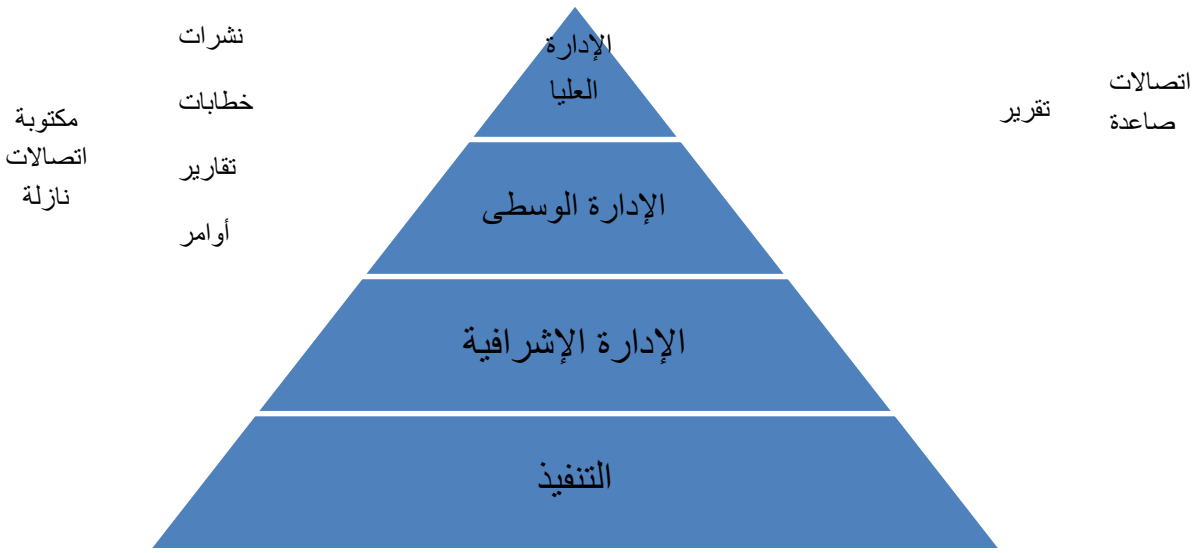
نقصد به «الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسمًا ومهمًا للنمو وتطوير التنظيم»[1]، هذا النمط من الاتصال عكس النوع الأول الذي تطرقنا إليه، حيث أنه يتم من القاعدة إلى الهرم، أي بين العمال ومدراء المؤسسة أورؤساء المصالح، ويُساعد هذا النوع من الاتصال في تطوير آليات التنظيم بالمنظمة، حيث يتم من خلاله «رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين»[2]؛ أي أن الاتصال الصاعد يتم التعبير عن إنجاز المرؤوس لرئيسه، عن طريق الاعتماد على وسائط مساعدة في ذلك، من بينها: التقارير المعلومات...الخ، كلها تساعد في تعريف المدير بإنجازات مرؤوسيه مما يُعطيه صورة مختصرة عن واقع تطور ونمو التنظيم من جهة، وسير عملية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة من جهة أخرى، مما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة كحل مختلف المشاكل المهنية. ومنه يُساعد كلا النوعين من الاتصالات(الصاعد والنازل)، في توجيه العمال وفقًا لمستويات اتصالية تعمل على دعم التواصل المستمر بين القاعدة وقمة الهرم، مما ينعكس على أداء المؤسسة وصورتها، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة في رفع إنتاجيتها، وتحقيق الأرباح والفوائد وصولاً إلى تنظيم العملية الاتصالية بين كل عناصر المؤسسة، بالاعتماد على وسائط تفعل مثل هكذا اتصالات داخل المؤسسة.

الشكل 01: يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة في المؤسسة[3]

[1]- عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة**، ط1، دار زهران انشر والتوزيع، عمان، 1999، ص225.

[2]- ضرار العنيني، **العمليات الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان_ الأردن، 2007، ص207

[3] محمد سلمان العميان، **المرجع السابق**، ص252.



ت-الاتصال الأفقي:

يتم هذا النوع من الاتصالات بين «الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، هذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة"[1]، يسمح هذا النوع من الاتصالات بتبادل المعلومات والآراء والمقترحات بين رؤساء الأقسام الإدارية للمنظمة، مما يعطي فرصة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الموقف المناسب، مما يسمح بتوفر تكامل وظيفي وتنسيق مستمر بين القرارات والمهام والأوامر الموجهة بين الأفراد من نفس المستوى الإداري، هذا النوع من الاتصال يتيح فرصة إحداث تنسيق مستمر بين مختلف فروع ووحدات المؤسسة، ويمكن أن يتم الاتصال الأفقي ليس فقط بين رؤساء الوحدات الفرعية للمنظمة، بل حتى بين العمال فيما بينهم أو المدراء فيما بينهم، مما يجعل لهذا الاتصال فعالية في تعزيز نمط التواصل المهني وحيوية العمل بالإطلاع على كل حيثياته، وفقًا لوجود نمط العمل المشترك الذي يُسهل السير الحسن للمؤسسة.

الشكل 02: يوضح الاتصال الأفقي[2]:

رئيس ⟷ رئيس

وزير ⟷ وزير

[1]- عبد المعطي محمد عساف، **المرجع السابق**، ص37.

[2]-محمد أبو فياض، عيسى يوسف قدادة، **مبادئ الإدارة**، ط1، دار الصفاء للتوزيع والنشر: الأردن، 2010، ص130.

مدير ⟵ مدير

عامل ⟵ عامل

فمن خلال الجدول رقم **(08)** "**المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير أنواع الاتصال الرسمي**"لاحظنا بأنّ**(71.8%)**من العمال الذين يفضلون استخدام"**الاتصال الصاعد بين العمال**"، في مقابل **(14.5%)** منهم من يستخدم "**الاتصال النازل**"؛ أيّ من المدير إلى العمال يكون على شكل مجموعة أوامر ومعلومات، بينما أدنى نسبة كانت للفئة التي تستخدم "**الاتصال الأفقي**" في اتصالاتهم**(13.6%)**، وما يمكن استنتاجه من خلال هذا الجدول أنّ الاتصال الشائع بالمؤسسة هو "**الاتصال الصاعد**"، هذا دليل على أن المؤسسة توفر فرص للموظفين لتقديم اقتراحات وأفكار جديدة تساهم في تحسين جودة العمل والإنتاج، والتواصل المستمر بين المرؤوس والرئيس بالعمل.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري نوع الاتصال والوسيلة الاتصالية.

وسائل الاتصال / أنواع الاتصال	الوسيلة الشفوية		وسيلة الكتابية		وسيلة الالكترونية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الاتصال الرسمي	39	**35.4**	15	13.6	14	12.7	68	61.8
الاتصال غير الرسمي	40	**36.4**	01	0.9	01	**0.9**	42	38.2
المجموع	79	71.8	16	14.5	15	13.6	110	100

يلعب الاتصال دوراً مهماً في تحقيق أداء وظيفي متميز، وتعزيز التفاهم بين الأفراد وتقليل الأخطاء، مما يساهم في تحقيق كفاءة أعلى وإنتاجية أفضل داخل المؤسسة. حيث تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل المنظمة من خلال عدة وسائل، نذكر منها:

أ- **الوسائل الشفهية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها «تبادل المعلومات بين المُتصِل والمُتصَل به شفاهيًا عن الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، مثل: المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات، والاجتماعات»[1]، يعتمد هذا الأسلوب الاتصالي بالعموم على لغة الجسد

[1]-محمد قاسم القريوقي، **مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف"**، ط2، دار وائل للنشر: عمان،2006،ص301.

لذلك نجده يتميز بسرعة على غرار الوسائل الاتصالية الأخرى، حيث فيه يتمُ نقل المعلومات والأفكار بين الموظفين بشكل فوري ومباشر دون وجود أي حواجز، مما يعيبه فقط أنه في بعض الأحيان تتعرض عملية نقل المعلومات إلى التحريف وسوء الفهم، والأساس فيه هو كل ما يتم نقله شفويًا بالاعتماد مجموعة الوسائل المساعدة، أي ذلك المثل: المؤتمرات والاجتماعات...الخ.

ب- **الوسائل الكتابية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها «تبادل المعلومات بين المُتصِل والمُتصَل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل: الأنظمة والمنشورات وكذا المذكرات والشكاوي»[1].

ت- **الوسائل التكنولوجية** :هي الوسائل والأدوات المتطورة التي يستخدمها المؤسسات في اتصالاتها اليومية بمختلف مستوياتها الإدارية، تتضمن هذه الوسائل كل الأشكال التكنولوجية الحديثة منها: الحواسيب، شبكات الاتصال، وأجهزة تداول المعلومات «السلكية واللاسلكية» الهواتف والهواتف الذكية وكذا البريد الإلكتروني. وعليه يشير لنا الجدول رقم **(09)"المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير نوع الاتصال"**، إلى أنّ أعلى نسبة إجابة تمركزت لدى الفئة التي تستخدم الوسيلة الشفوية بالاتصال غير الرسمي **(36.4%)**، في مقابل **(35.4%)** للاتصال الرسمي، أما أدنى نسبة فقد تمركزت بفئة العمال الذين يستخدمون الوسيلة الإلكترونية للاتصال غير الرسمي **(0.9%)**، ومنه نستنتج بأن غالبية عمال المؤسسة يستخدمون الوسيلة الشفوية في النمط الاتصالي غير الرسمي.

الجدول رقم 10 :توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير وسائل الاتصال المستعملة بالمؤسسة .

وسائل الاتصال المستعملة	التكرارات	النسبة المئوية %
الإعلانات الحائطية	26	**11.7**
الوسائل والتقارير الإدارية	64	**28.7**
الاجتماعات	70	**31.4**
المكالمات الهاتفية	31	13.9
الاتصال الشفهي المباشر	32	14.3
المجموع	223	100

[1]- محمد سلمان حمو، **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع: الأردن، 2015، ص33.

تعد الوسائل الاتصالية من بين العناصر الأساسية المساهمة في تسهيل عمل المؤسسة والعمل على الاستفادة منها يؤدي إلى تحسين ظروف العمل الإداري، حيث أنّ زيادة مستويات الإنتاج والإنتاجية يظل غاية لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والاستمرارية، فمن خلال الجدول رقم **(10)** المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير **وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة** نلاحظ بأن أعلى نسبة إجابة فيما تعلق بالوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما هي الاجتماعات **(31.4%)**، في حين أنّ **(28.7%)**منهم يركزون على استخدام الوسائل والتقارير الإدارية؛ كونها وسيلة اتصالية تساعد على توفير المعلومات الأكثر أهمية لصانعي القرار والقادة بالمؤسسة، حيث أنّها تمثل وجه من الأوجه التنفيذي لمختلف القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل بينما سجلت أدنى نسبة **(11.4%) للإعلانات الحائطية**، وعليه نستنتج من خلال هذا الجدول بأن الوسيلة الاتصالية التي تستعملها المؤسسة هي "**الاجتماعات**"بدرجة الأولى، هذا ما يدل على أن هناك تواصل فعال يعتمد الاتصال المواجهي، حيث تساعد هذه الوسيلة الاتصالية على توضيح الأهداف، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تعزيز روح العمل ضمن فريق، من خلال بناء علاقات قوية بين الموظفين فيما بينهم، وبين الموظفين ورؤسائهم، وفي الأخير تبين لنا أن المؤسسة لها نهج مؤسسي منظم تعطي فرص للموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، هذا ما أكده أفراد عينة الدراسة، حيث صرحوا بعدم وجود أي مشكل يحول دون وصول المعلومات لهم بوتيرة سريعة، مهما اختلفت الوسائل الاتصالية وأبدوا ارتياحهم عن ذلك.

الغرض من استعمال هذه الوسائل هي ربح الوقت، تحقيق الفعالية، تحسين الأداء، وكذلك استخدام الاتصال الرقمي كآلية تواصلية أكثر تطورًا في مجال يفتح أفق التواصل المؤسساتي على نطاق عالمي، يُساهم في رفع مستويات الاتصال بالمؤسسة، إضافةً إلى الممارسة الفعلية في توصيل المعلومات بشكل سريع وآمن بقصد إمكانية الوقوع في العديد من المشاكل؛ أي تعوق الأداء المهني.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة وفقا للمتغير طبيعة المشاكل الاتصالية.

طبيعة المشاكل الاتصالية	التكرارات	النسبة المئوية %
مشاكل متعلقة بالإدارة	50	**45.5**

مشاكل متعلقة بوسائل الاتصال الحديثة	19	**17.3**
مشاكل متعلقة بظروف العمل	41	**37.3**
المجموع	110	100

تعتبر المؤسسات وسطا اجتماعيا تفاعليا، فلا يمكننا تصور أي تنظيم دون توفر نظام اتصالات موجودة بداخله، فالاتصال هو الذي ينظم ويضمن العلاقة الموجودة بين الأفراد، والفروع، والأقسام بالمؤسسة، ويجعلها متكاملة ومنسجمة بما يخدم نشاط المؤسسة، ومعوقاته قد تؤثر في مستويات الأداء ومردودية الإنتاج. فمن خلال الجدول رقم **(11)** "**المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير طبيعة المشاكل الاتصالية**" بأن أعلى نسبة إجابة تمركزت في "**مشاكل متعلقة بالإدارة"(45.5%)**، حيث نجد بأنّ الاتصال الداخلي بشكل عام «يُساعد على التنسيق والتوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعاتها بحيث التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيّدة في المؤسسة»[1]، من هنا نجد بأن الاتصال الفعال دائمًا ما يعمل على التقليل من النزاعات، وسوء الفهم بين فرق العمل الإداري، وتُعزز مبدأ التعاون بينهما لكي يُسهل تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة سلسلة، وبالتالي بناء علاقات قوية مبنية على الانسجام، يتخللها الاحترام والتقدير المتبادل، ومنه تحتفظ المؤسسة بموظفيها، وتعزز استقرارها بفضل ما يقدمه الاتصال من تنسيق وانسجام داخل المؤسسة، وعدم توفره يخلق العديد من المشاكل الإدارية. ليليها**(37.3%)** للفئة العمالية التي تعاني من المشاكل المتعلقة بظروف العمال. أما أدنى نسبة فقد كانت لدى فئة الأفراد الذين حددوا مشاكل الاتصال في **طريقة التعامل واستخدام وسائل الاتصال الحديثة(17.3%)**، ومنه نستخلص أن أغلب المشاكل الاتصالية للمؤسسة **متعلقة بالإدارة**،هذه الأخيرة لا تخلو منها أي منشأة تنظيمية.

إضـــافة إلى ما تم ذكره من بعض المشـــاكل الاتصـــالية، هناك العديد من العوائق المتعلقة بالاتصـال، إذ تعتبر عملية الاتصـال الداخلي في أي منظمة أحد العناصـر الأسـاسـية لضـمان سـير العمل بسـلاسـة، وتحقيق التنسـيق بين مختلف الأقسـام ومع ذلك، قد تواجه هذه العملية عدة معوقات

[1]- قدوري الحاج، **المرجع السابق**، ص ص 127-128.

تتنوع بين عوامل بشرية وتقنية، وحتى بيئة مما تنعكس سلبا على فعالية المؤسسة وتؤدي إلى حدوث سوء الفهم وتباطؤ الأداء لموظفيها، ومن هذه المعوقات نجد:

1.المعوقات الشخصية:

يختلف الأفراد في ميولهم، لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم، تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر، ومن هذه المعوقات نجد[1]:

- ✓ **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية، مما يؤدي إلى اختلاف المعاني الذي يعطونها للأشياء.
- ✓ **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه، وبذلك يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء.
- ✓ **الانطواء:** أي التخوف من الاتصال بالآخرين وحب العزلة، ومنه عدم إمكانية تبادل المعلومات.
- ✓ **المبالغة في عملية الاتصال:** كالإفراط في كتابة التقارير، الإدلاء بالمعلومات عديمة الفائدة.
- ✓ **سوء العلاقات بين الأفراد:** هذا ما يجعل المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة، مما يؤدي إلى قصور العملية الاتصالية داخل المؤسسة .

2.المعوقات التنظيمية: تتمثل فيما يأتي[2]:

- ➢ **معوقات ناتجة عن التنظيم الرسم:** من الإشكالات التي تجعل انسياب الاتصالات غير فعال جند نطاق الإشراف؛ أي عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم، حيث كلما زاد عدد الأفراد قل وقت الاتصال، إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن ثم سوء الإنجاز.

[1].مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال ودوره في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط1، دار الطبع للنشر:بيروت، 1982، ص ص55-58

[2] .مصطفى حجازي، **المرجع السابق**، ص57.

➢ **معوقات ناتجة عن التنظيم غير الرسمي:** يعتبر الاتصال في بعض الأحيان من بين العوائق التي تعيق عملية الاتصال فهو بطبيعته وفي أهدافه التي تخدم المصالح يضر بالأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة، حيث يسفر الاتصال غير الرسمي عن توليد إشاعات وبيانات خاطئة ويتم ذلك على نحو سريع غالباً، فعندما لا يزود الأفراد العاملين بالمعلومات الكافية عن خطط المؤسسة وأهدافها، فإنهم يحاولون استكمال تلك المعلومات بأخرى خاطئة من تصوراتهم.

3.المعوقات البيئية:

تتمثل في الآثار الناجمة عن بيئة التي يعيش فيها الفرد، سـواءً كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل، ومن هذه المعوقات نجد[1]:

•**اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها:** إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها، إنّما مدلولات تلك الكلمات وللمعاني مدلولات خاصة بالفرد يستخرجها في ضوء خبراته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها، فأحياناً تكون تلك المدلولات غامضة، مما يصعب على الآخر ترجمتها، وبذلك يؤثر على العملية الاتصال ويؤدي إلى قصور فعاليتها.

•**حجم المؤسسة وبعدها الجغرافي:** إن التباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرار، ومراكز الأداء التنفيذي، كبر حجم المؤسسة، يؤدي إلى صعوبة الاتصال في الوقت المناسب، ويعرض بذلك الرسالة الاتصالية إلى تحريف أو تعديل، مما يؤخر إنجاز الأعمال.

بعد عرض نتائج الجداول وتحليلها، فإنه ما يمكن اسـتنتاجه فيما تعلق بعنصـر طبيعة الاتصال الداخلي بالمؤسسة أن:

✓**(51.8%)**من أفراد عينة الدراسة علاقتهم"**جيّدة**" برؤسائهم في العمل.

✓**(40%)**من أفراد العينة يتصلون بإدارة مؤسستهم من أجل "**تقديم الاقتراحات**".

✓**(61.8%)**من أفراد العينة يتفقون بأنّ عملية الاتصـال تتم بينهم وفقا لنمط "**الاتصـال الرسمي**".

[1]- **نفس المرجع**، ص57.

✓**(71.8%)** من أفراد عينة الدراسة يستخدمون نوع " **الاتصال الرسمي الصاعد**" في اتصالاتهم داخل بيئة عملهم.

✓**(36.4%)**من أفراد العينة يستخدمون الوسيلة الشفوية في "**الاتصال غير الرسمي**".

✓**(31.4%)**من أفراد العينة صرحوا بأن "**الاجتماعات**" هي من أكثر الوسائل المستعملة بالمؤسسة بصورة دائمة.

✓**(45.5%)**من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأنهم يعانون من المشاكل المتعلقة بإدارة مؤسستهم.

ومنه نستنتج بأن أهمية الاتصال الداخلي تكمن في كونه العملية التي من خلالها يتمكن العاملين في مختلف المستويات الإدارية من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تساعدهم في أداء مهامهم في الوقت المناسب، وبالتالي فهو يقوم بتحفيزهم، وكذا توجيه كل جهودهم لعملهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى يُساعد الاتصال الداخلي في تكوين علاقات إنسانية بين العاملين داخل المؤسسة، مما يجعلهم يشعرون بالارتياح ويتخلصون من التوتر ومختلف الضغوط النفسية التي يواجهونها أثناء أدائهم مهامهم.

4.أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي تلقى اهتمام ومتابعة من طرف العديد من الباحثين في وقت تشهد فيه المنظمات على الدوام تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية، وحتى المعلوماتية، في ظل اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها، هذا من أجل ضمان الاستقرار والتلائم مع الظروف والأوضاع المحيطة، والتكيف مع التغيرات التي تحدث حولها. إنّ المنظمات الناجحة بالوقت الحالي أدركت أن الاهتمام بالمورد البشري مفتاح نجاحها، والسبيل

الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو سعى المنظمات إلى الاعتراف بدوره وأهميته وإيجاد إدارة خاصة به، ما أكسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي. إضافة إلى الدور الذي يلعبه هذا النوع من الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، هذا النوع من الرضا يتميز بدوره هو الآخر بمجموعة من الفعالية من خلال ما يتميز به من خصائص متعددة نوجزها بالآتي:

1-**تعدد المفاهيم:** يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التطبيقي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع: فقد أشار **لوك lock(1976)** إلى ظهور أكثر من **3350** دراسة في هذا الموضوع بالولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير "تابع يتأثر بالأجرة والراتب، ونظام المنح والمكافآت، وهيكل السلطة، ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل، مما أدى إلى تعدد تعريفاته الإجرائية، إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية"[1].

2-**الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نجد بأن السلوك الإنساني ككل يتأثر"بمؤثرات خارجية وداخلية، وتصنعها البيئة المحيطة والجانب النفسي المتأثر بنوعية ردود الأفعال في سياقات التفاعل، والمواقف الاجتماعية"[2]. كنا قد أشرنا سابقا بأن الموقف الاتصالي له تأثير في تحديد النمط السلوكي الذي يعد مؤثر مهم في معرفة رضا العامل من عدمه.

3-**الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرابطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقديم الفرد العمل، وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى؛ إذن الرضا الوظيفي له ارتباطا وثيقا بالفرد، نتيجة تقديره لعمله،

[1] عبد الخالق ناصف، **بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية**، ط1، دار القلم: الكويت، 1986، ص 81.
[2] **. نفس المرجع**، ص81.

وبالتالي إمكانية تحقيق النجاح الشخصي حسب العمل الذي يقدمه للمؤسسة وصولا إلى أهداف تحقيقها في الزيادة الإنتاجية، إضافة إلى ارتفاع المستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات، كما يجعل الرضا عن العمل للموظفين يشعرون بالتقدير والدعم من قبل صاحب العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار والأداء العام.

4-**الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز **الرضا الوظيفي** بأنه "حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته"[1].

مع إرفاق هذه الخصائص بمجموعة الأنواع المتعلقة بالرضا الوظيفي حتى تتضح لنا الصورة أكثر، كون أنّ هذا المفهوم بدراستنا مفهوما محوريا، لابد من توضيح أنواعه بدقة متناهية قبل عرض جداول هذا المحور، ومن بين هذه الأنواع:

1-**الرضا العام:** هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق والرضا عن العمل "كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال النتائج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العامل الذي يشغله"[2]. يمكننا تصوير علاقة عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي: "**الرضا العام=الرضا عن الأجر+الرضا عن محتوى العمل+رضا عن فرص الترقية+ الرضا عن ظروف العمل الفيزيقية**"[3]. نستنتج بأن الرضا العام يمثل أحد أنواع الرضا الوظيفي، ويسير إلى الشعور العام بالارتياح والقبول اتجاه العمل ككل. وليس فقط تجاه جانب معين منه؛ أي الرضا العام هو الشعور بالسعادة والراحة في وظيفته بشكل شامل، ويتأثر بجميع الجوانب المهنية.

2-**الرضا النوعي:** هو رضا عن جانب معين من جوانب عمله، "كأنه يرضى عن عائد مادي في حين يكون غير راضٍ عن نوعية الإشراف أو الظروف العمل، الرعاية الصحية أساليب الاتصال داخل المنظمة"[4]. نستنتج بأنّ الرضا النوعي شعور الموظف بالرضا عن جوانب معينة: كالراتب أو فرص

---

[1] عبد الخالق ناصف، **مرجع سابق**، ص 82.
[2] .جلال عبد الحليم، **محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع: الأردن، 2016، ص177.
[3] .أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني للمنظمات**، ط1، دار النهضة العربية: لبنان، 1982، ص140.
[4] .عثمان محادين، **القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي**، ط1دار كنوز المعرفة: عمان، 2015، ص100.

الترقية، نظام الإدارة... الخ، حيث يركز هذا الأخير على عوامل معينة قد توثر إيجاباً أو سلباً على تجربة الموظف.

إذن نستنتج بأن الفرد له قناعة وقبول من بيئة عمله، إذ ما توفرت له الاعتبارات المادية والمعنوية المساعدة في إشباع حاجيات الفرد مضافة ينشأ بداخله نوع من القناعة الداخلية، إضافة إلى أهمية التفاعل مع بيئة العمل لتعزيز الرضا والثقة لدى العامل. وعليه من خلال الجداول التي سيتم عرضها في هذه الجزئية سنحاول انطلاقاً من المعطيات الميدانية التعرف عن أثر الاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي للموظفين بمؤسسة الدراسات والإنجازات العمرانية – **URBOR**–:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري الرضا عن الوظيفة والشغف في أدائها.

هل لديك الشغف في أداء مهنتك؟						
الرضا عن الوظيفة	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	77	**70**	11	10	88	80
لا	10	9.1	12	10.9	22	20
المجموع	87	79.1	23	20.9	110	**100**

يعد الشغف والرضا الوظيفي عنصران أساسيين لتحقيق النجاح في الحياة المهنية، لذا عندما يجتمع الشغف والرضا يصبح العمل أكثر من مجرد وسيلة لكسب العيش، بل يتحول إلى مصدر إلهام ونمو وتطوير شخصي. لذلك تسعى المؤسسات إلى أن توفر بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على العطاء المهني، وتعزز من شعورهم بالانتماء والتقدير إلى جماعة العمل وإليها، إضافة إلى كونهما عنصران مهمان في عملية تحقيق أهداف الاتصال الداخلي المتمحورة في:

1- "إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها، وتنسيق العمل بما يخدم المنظمة وأهدافهم"[1].

2- تعزيز التعاون بين فرق العمل.

3- خلق بيئة عمل إيجابية مبنية على الاحترام والتقدير.

4- تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

5- تنمية روح الانتماء للمؤسسة.

6- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.

[1]- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والطباعة: عمان، 2007، ص14.

7-يمثل الاتصال "جزء هام في عمل المدير، حيث يتصل المدير بكل أفراد المؤسسة"[1].

8-بناء قاعدة تفاهم مشترك بين مرؤوسين ورؤسائهم، تتضح فيها جميع الأعمال والسياسات والأهداف اللازمة تحقيقها.

9- التقليل من النزاعات، ودعم الابتكار والإبداع من خلال إشراك العامل في عملية اتخاذ القرار.

حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم **(12)** "**المتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري الرضا عن الوظيفة والشغف في أدائه**"، أن معظم المستجوبين لديهم الشغف والرضا عن عملهم **(70%)**، في مقابل **(9.1%)** منهم لم يكونوا راضيين عن عملهم، حيث تبين من خلال هذا الجدول أنه عندما تمتلك المؤسسة فريقا يجمع بين الشغف والرضا، فإنها تضمن نجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية.بينت نتائج **كاي مربع** أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري الرضا عن الوظيفة وتوفير المؤسسة فرص التدريب و التطوير.

هل توفر المؤسسة فرص التدريب والتطوير								
الرضا عن الوظيفة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	35	39.77	14	15.91	39	**44.32**	88	80
لا	0	0	13	**59.1**	09	40.9	22	20
المجموع	35	31.81	27	24.55	48	43.64	110	100

يعتبر التدريب والتطوير المهني للعامل من العوامل الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يساهمان في تقديم عمل عالي الجودة، من خلال تنمية مهارات الأفراد، وتعزيز قدراتهم وفتح آفاق جديدة للتقدم الوظيفي، والحصول على عدة ترقيات مهنية عبر المسار المهني انطلاقا من اعتبار الرضا

[1]- راوية حسن، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، ط1، السلوك الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية-مصر، 1999، ص ص188-190.

الوظيفي "حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد بعمله دون ملل أو ضيق"[1]. إذن هو مجموعة النتائج التي لها علاقة بالعمل، ومقدار قبول الموظف براحته، هكذا يكون الرضا وارتفاع مردودية الإنتاج مرتبطة بالشعور الفردي بالرضا عن العمل دون إكراه أو قلق. بينما عرّفه **فروم(Frum)** بأنّه "شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله، من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية للعمل"[2]؛ أي شعور الفرد الموظف بالتوازن مع عمله يتحدد انطلاقا مما يحققه له من توفير وتحقيق فرص فاعلة وهامة له، مما ينتج عنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء قيامه بعمله، ويتحقق بذلك التوافق بين ما يتوقعها الفرد من عمله وبين ما يريده. فمن خلال الجدول رقم **(13)** "**المتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرضا عن الوظيفة وتوفير المؤسسة فرص التدريب والتطوير**"، نلاحظ بأنّ معظم العمال الراضين عن وظائفهم أجابوا "**أحيانا**" توفر لهم المؤسسة فرص التدريب والتطوير أبدوا رضاهم**(44.32%)**، هنا يصبح له الدور الكبير في الحرص على تحقيق ميول الموظفين المهنية، من منطلق أنّ الرضا الوظيفي حسب "**هوبيك**" **Hoppeck** يشير إلى "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمالية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنّي راضٍ في وظيفتي"[3]؛ نستنتج من قوله أن **الرضا الوظيفي** هو تحقيق رغبات الفرد وفقا لمتطلباته النفسية، وتوفير البيئة الخارجية والداخلية الملائمة للعمل من جهة، وتوفير قاعدة عمل قائمة على تحقيق توازن نفسي مع الجانب المهني من جهة أخرى، في مقابل **(40.9%)** للذين لم يبدون رضاهم عن وظائفهم، ثم تلتها**(59.1%)** للعمال غير الراضين عن وظائفهم وأجابوا **بنعم** المؤسسة توفر لهم فرص التدريب والتطوير، ومنه نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم تتراوح بين "**نعم**" و"**أحيانا**" توفر المؤسسة لهم فرص التدريب والتطوير، هذا ما يفسر احتمالية سعي هذه المؤسسة إلى محاولة تحقيق النمو المستدام، وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاهتمام برفع مستويات عمالها عن طريق منحهم فرصة التدريب والتطوير الشخصي من خلال العديد من الدورات التكوينية والتربصات المهنية التي تفتح لهم آفاق تطوير مهاراتهم، إضافة إلى الخرجات الميدانية التي تساهم بشكل كبير في تبادل الخبرات فيما بينهما، لاسيما الفئة التي لها خبرة مهنية طويلة في مجالات تخصصها. بينت نتائج **كاي مربع** أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين

---

[1] الرشودي محمد عبد الله، **مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، 1997، ص37.

[2] **نفس المرجع**، ص 30.

[3] محمد الصيرفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية، 2007، ص20.

المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$.والحديث عن التدريب والتطوير يعتبر عامل من عوامل الرضا الوظيفي، لكن إلى جانب هذا العامل يوجد عوامل أخرى من بينها[1]:

1-**عوامل داخلية أو خاصة بالفرد:** لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين من حيث نوعها ودرجة إشباعها في مقابله الرضا المناسب لهذا الإشباع؛ أي عوامل داخلية تشمل مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية التي توثر في سلوك الفرد وقراراته ومن أهم هذه العوامل:

أ-**الشخصية:** الصفات التي تحدد كيفية تفكير الفرد وتصرفه.

ب-**الدافع:** الاحتياجات والرغبات التي تحفز الفرد على اتخاذ إجراءات معينة.

ت-**الخبرات السابقة:** التجارب التي مر بها الفرد التي يمكن أن تؤثر في سلوكياته الحالية.

ث- الحالة العاطفية التي يمكن أن تؤثر على كيفية استجابة الفرد للمواقف المختلفة تفاعل هذه العوامل تساهم في تشكيل هوية الفرد وسلوكياته.

2-**عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة:** من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها، ومهامها، والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي، وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكانياته وخبراته وإبداعاته واضحة، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي. ومنه نستنتج بأن عوامل مستوى الوظيفة تشمل مجموعة العناصر التي تؤثر على أداء الأفراد في بيئة العمل ومن أبرز هذه العوامل:

-**بيئة العمل:** الترتيبات الفيزيائية، مثل: الإضاءة والتهوية والأثاث التي تؤثر على الراحة والإنتاجية.

-**التدريب والتطوير:** توفر فرص التعلم والتدريب التي تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم ومعارفهم.

-**ثقافة العمل:** القيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد.

-**الإدارة والقيادة:** أسلوب الإدارة والتوجيه الذي يتبعه القادة يؤثر بشكل كبير على دافعيات الموظفين ورضاهم.

-**التواصل:** مدى فعالية الاتصال بين الأفراد داخل الفريق أو بين الأقسام المختلفة.

-**التحفيز والمكافآت:** نظم الحوافز التي تعزز من دافعيات الأفراد لتحقيق أهدافهم.

[1]موسى اللوزي، **التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط1، دار وائل للنشر: عمان، 1998، ص25.

3-**عوامل خاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل الآتية بالنسبة للأداء:

_ارتباط الأداء بمكافآت، وحوافز العمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة من قبل المؤسسة كإطار المتوقع منه.

_إدراك الفرد بأن الحوافز ومكافآت العمل ذا أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل. نستنتج بأنّ العوامل الخاصة للأداء تشمل بدورها مجموعة العناصر التي تؤثر على كفاءة الفرد في أداء مهامه، أو من أهم هذه العوامل الآتي ذكره:

1-**المهارات والكفاءات:** مستوى المهارات النفسية والإدارية لدى الأفراد.

2-**التحفيز:** الدافع الداخلي والخارجي الذي يشجع الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم.

3-**البيئة التنظيمية:** ثقافة العمل والدعم من الزملاء والإدارة.

4-**الأهداف المحددة:** وضوح الأهداف والمعايير التي يتم تقسيم الأداء بناء عليها.

5-**التدريب والتطوير:**الفرص المتاحة لتطوير المهارات وتعزيز الكفاءات.

هذه العوامل تلعب دورا هاماً في تعزيز الأداء وتحقيق النجاح في مختلف المجالات.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة وفقا لارتياح الموظف مع زملاءه أثناء أدائه لعمله:

هل تشعر بالارتياح مع زملائك	التكرارات	نسبة مئوية%
نعم	81	73.6
لا	29	26.4
المجموع	110	100

إن المؤسسات والمنظمات الناجحة، تجد فيها أن من أهم ما يؤهلها ويبقيها في الصدارة، اعتمادها كليا على خبرة وكفاءة الموظف أو إنهاء المسؤوليات على أكمل وجه وبالشكل الصحيح والأمثل، بل إنّها تبحث عن بيئة عمل تبقي موظفيها مرتاحين، سواءً من خلال علاقتهم بعضهم بعض أو داخلها، ففي الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام ببيئة العمل في المنظمات اهتماماً كبيراً، باعتبارها محفزا مادي ولا مادي أساسي للموظف، لما له من تأثير مباشر وأساسي على طبيعة العمل وجودته، فمن خلال الجدول رقم **(14)** "**المتعلق بمتغير أريحية العامل مع زملاءه**"، فإننا وجدنا بأن غالبية العمال صرحوا بارتياحهم مع زملاءهم داخل بيئة عملهم **(73.6%)**، كونهم تجمعهم علاقات طيبة نتيجة لسنوات العمل الطويلة بينهم بالمؤسسة، فالعمال هنا يعتبرون أنفسهم أعضاء ضمن جماعات لها تقاليد وأعراف تحرك سلوكهم في اتجاه دون آخر ألا وهو التعاون الجماعي لتحقيق مصلحة المنظمة، في

مقابل **(26.4%)** أبدت عكس ذلك، كونه راجع إلى بعض ظروف العمل السائدة بالمؤسسة؛ لأنه كلما كان العامل مرتاحاً في عمله مع زملاءه داخل المؤسسة أمكنه بناء علاقات جيدة عكس العامل الذي هو في توتر مهني مستمر، إضافة إلى وجود بعض المشاكل الشخصية أو الفجوات الثقافية بين العمال كله من شأنه التأثير على بنية التفاعل والتواصل في مجالات التواصل الأفقي. بينت نتائج **كاي مربع** أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري الرضا عن الوظيفة وتشجيع الإدارة اقتراحات موظفوها.

الرضا عن الوظيفة	هل تشجع الإدارة اقتراحاتك ؟ نعم ت	نعم %	لا ت	لا %	المجموع ت	المجموع %
نعم	43	**39.1**	45	**40.9**	88	**80**
لا	04	03.6	18	16.4	22	20
مجموع	47	42.7	63	57.3	110	100

تلعب اقتراحات الموظفين دورا مهما في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها، حيث تعكس هذه الاقتراحات خبراتهم المباشرة، وفهمهم العميق لتفاصيل العمل. فعندما تشجع المؤسسة موظفيها على تقديم الأفكار والاقتراحات، فإنها تخلق بذلك بيئة عمل تحفز على الإبداع والمشاركة الفعالة، مما يساهم في تطوير آليات العمل، ورفع مستوى الأداء المؤسساتي، إضافة إلى توفر العوامل التنظيمية بالمؤسسة التي تشمل على كل من: "الأنظمة، الإجراءات، الرواتب الحوافز المادية والمعنوية، نوع القيادة، أساليب اتخاذ القرار، الإشراف، الرقابة، والعلاقات بين الزملاء، وعلاقة كل ذلك بيئية وظروف ونوع العمل، قد أكدت الدراسات والأبحاث أنّ الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا، إضافة إلى مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له التطور المهني ويوجد فيه فرصا للترقيات، بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد، درجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد"[1]. من بين العناصر العوامل التنظيمية الآتي ذكرها: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، عمليات وإجراءات العمل المستخدمة بالمؤسسة، أسلوب القيادة، والاتصال الداخلي بين العمال، دون إهمال نظم المعلومات ومدى استثمارها من قبل المورد البشري، إضافة إلى نظام المكافآت، وبيئة

العمل الداخلية والخارجية معا، وأخيرا التطوير المستمر للعمال، وكذا قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وابتكار أساليب جديدة. فهذا كله هو بمثابة دفع قوي بالمؤسسة لتحقيق أهدافها في ظل مراعاتها ضمن خططها واستراتيجياتها العنصر الفاعل في العملية الإنتاجية ألا وهي الموظفون. ومنه نلاحظ من خلال الجدول رقم **(15)** المتعلق "**بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري الرضا عن الوظيفة وتشجيع الإدارة لاقتراحات الموظفين**"، أن **(40.9%)** من العمال الذين أبدو رضاهم على وظيفتهم أشاروا إلى غياب تشجيع الإدارة لمقترحاتهم، في مقابل **(16.4%)** للذين لم يكونوا راضيين على وظيفتهم لتليها**(39.1%)** للعمال الراضين على وظائفهم وأجابوا بأنّ الإدارة تشجعهم على تقديم اقتراحاتهم والعمل بها بعد دراستنا لما يتلاءم مع سياسة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، في مقابل **(3.6%)** للذين أجابوا بالعكس وهم فئة العمال غير راضين على وظيفتهم بالمؤسسة. إنّ الملفت للانتباه في الموضوع أن الغالبية لا يتلقون دعمًا من الإدارة في تقديم أفكارهم وآرائهم، ما يعكس أن غياب تشجيع الإدارة لا يعد السبب الجوهري وراء عدم رضاهم الوظيفي، بل هو مجرد عامل ثانوي قد يؤثر على شعورهم بالتقدير والتحفيز من قبل إدارة المؤسسة. بينت نتائج **كاي مربع** أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$.

الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري الوسيلة الاتصالية والرضا الوظيفي.

استعمال وسائل الاتصال وتحقيق الرضا المهني ؟						
	نعم		لا		المجموع	
الرضا عن الوظيفة	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	80	72.7	08	7.3	88	**80**
لا	10	9.1	12	10.9	22	20
مجموع	90	81.8	20	1802	110	100

يعد تطوير وتعزيز قنوات الاتصال عنصرًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة واستدامتها في بيئة العمل المعاصرة، حيث أن الاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة يساهم بشكل كبير في تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز التنسيق بين الأقسام والمصالح المختلفة، فضلاً عن تسهيل المهام وتعزيز التواصل، إلى جانب تمكين المؤسسة المعاصرة من التكيف السريع مع المتغيرات المستمرة بالسوق، مما يرفع من قدرتها التنافسية، ويتيح لها فرصة النمو والتوسع المستدام، حيث أظهرت نتائج الجدول رقم **(16)** "**المتعلق بتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري الوسيلة الاتصالية والرضا عن الوظيفة**" بأنّ غالبية العمال

الراضين عن وظائفهم(**72.7%**) يرون أن وسائل الاتصال الحديثة تساهم بشكل كبير في زيادة رضاهم الوظيفي، ويرجع ذلك إلى الدور المهم الذي تلعبه هذه الوسائل في تلبية احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات بوتيرة سريعة، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد، كما تساهم هذه الوسائل في إزالة أي لبس أو سوء فهم، وتمكن العامل من الاستفسار في مكان عمله دون الحاجة إلى التنقل بين الأقسام والمصالح، بالإضافة إلى أنّها تشكل حافزًا مهمًا يعزز ارتباطهم بالمؤسسة، ويزيد من فعاليتهم في أداء مهامهم، في مقابل (**09.1%**) للعمال الذين أبدوا عدم رضاهم عن وسائل الاتصال الموجودة في مؤسستهم، قد يعود ذلك في تقديرنا إلى عدم إلمام هذه الفئة بتوظيف هذه الوسائل بشكل صحيح أو فهم دورها في تحسين الأداء وتسهيل تنفيذ المهام، خاصة الفئة القديمة التابعة للمؤسسة أو التي تنتمي إلى الجيل القديم المؤسس للمؤسسة، وعليه بينت نتائج **كاي مربع** أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيري طبيعة اتصالك بزملائك والشعور بالارتياح معهم.

طبيعة اتصالك بزملائك.		هل تشعر بالارتياح مع زملائك ؟					
		نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
طبيعة اتصالك بزملائك.	جيد جدا	22	20	03	02.7	25	22.7
	جيدة	40	**36.4**	06	05.4	46	41.8
	سيئة	18	16.4	11	10	29	26.4
	سيئة جدا	01	0.9	09	**08.2**	10	09.1
	المجموع	81	73.7	29	26.3	110	100

إن تحقيق ارتياح الموظفين ليس مجرد رفاهية، بل هو استثمار استراتيجي يساعد المؤسسات على زيادة الإنتاجية، وتقليل معدلات الاستقالات، وعملية التفاعل مرتبطة بالدرجة الأولى بالعناصر الأساسية للاتصال الداخلي بشكل خاص، هذا الأخير الذي يعد كعملية تمثل سلسلة من العمليات أوالأحداث المستمرة المتحركة، ودائمًا يتطلب عددًا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية

الاتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر، ويتفق جميع الباحثون والمتخصصون في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، رجع الصدى أو ما يسمى التغذية الراجعة، وهي كالتالي:

- ✓ **المرسل:** الشخص أو الجهة التي تبدأ عملية الاتصال، مثل: المدير الذي يريد إخبار موظفيه عن سياسة جديدة.
- ✓ **الوسيلة:** هي الطريقة التي تستخدم لنقل الرسالة بين المرسل والمستقبل، مثل: البريد الإلكتروني، الاجتماعات، أو منصات التواصل الاجتماعي ما إلى ذلك.
- ✓ **المستقبل:** الشخص أو المجموعة المستهدفة التي تستقبل رسالة المرسل فتقوم بتفسيرها وتحليلها، وترجمتها إلى معني معينة.
- ✓ **التغذية الراجعة:** رد الفعل من المستقبل حول الرسالة، مثل: استفسارات الموظفين أو تعليقاتهم حول السياسة الجديدة.

بهذا الشكل تتفاعل هذه العناصر بعضها البعض لتشكيل نظاما اتصاليا داخليا فعال يُساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة. فمن خلال الجدول رقم**(17)** المتعلق بتوزيع أفراد العينة وفق لمتغير"**طبيعة اتصالك بزملائك والشعور بالارتياح**"، نجد بأن معظم العمال المستجوبون اعتبروا العملية الاتصالية مع زملائهم في المؤسسة تحدث بصورة "**جيدة**" بفعل الشعور بالارتياح مع بعضهم البعض **(36.4%)**، حيث أنّ طبيعة الاتصال تحقق نوع من الرضا الوظيفي لدى العمال وجودة حياته المهنية، الأمر الذي أكد عليه كل من "**ميدل ميست**" و"**هبت**"**shitt& Mayst**، فقد لاحظا أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين. الاندفاع نحو العمل "يكون في إطار حياة العمل التي تعني الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملين"[1]، يظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا وجهات النظر لهذا المصطلح، فهناك من ينظر له أنه يساعد في إشباع الحاجات الفردية، والبعض الآخر ينظر إليه من وجهة مدى تقبل الفرد لوظيفته في إطار توفر العلاقة الجيدة له مع زملاء العمل، إضافة إلى توفر مؤشرات مهنية وإنسانية أخرى، إضافة إلى مختلف الانطباعات والاتجاهات الفردية نحو الوظيفة وعناصره، بهذا نجد بأن الرضا الوظيفي مرتبط بمركز الجودة الحياة

[1]محمد سعيد، أنور سلطان، **السلوك في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر، 2004، ص196.

الوظيفية. إضافة إلى مجموعة من الاهتمامات النفسية والمادية والبيئية، في مقابل **(8.2%)** للفئة التي كانت طبيعة اتصالهم مع زملاء العمل "**سيئة جدا**"، ما تولد عنه عدم شعورهم بالارتياح، ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة طبيعة اتصالهم مع زملائهم "**جيدة**"؛ أي هذا دليل نسبي على وجود ثقافة الاتصال والتفاعل بين العمال في إطار الاتصال المؤسسي لتحقيق رفع مستويات الإنتاج والإنتاجية بالتركيز على التعاون والتفاهم لتحقيق النجاح المشترك. بينت نتائج **كاي مربع** أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، حيث أنّ $p>0.05$.

بعد عرض نتائج جداول هذا المحور وتحليلها، ما يمكن استنتاجه فيما تعلق بعنصر أثر الاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة ما يأتي:

✓**(70%)**من أفراد عينة الدراسة لديهم الشغف والرضا عن وظائفهم.

✓**(35.4%)**من أفراد العينة"**أحيانا** "توفر لهم المؤسسة فرص التدريب والتطوير .

✓**(73.6%)** من أفراد العينة تشعر بالارتياح مع زملاء العمل داخل البيئة التنظيمية .

✓**(40.9%)** من أفراد عينة الدراسة يشعرون بعدم اهتمام الإدارة بمقترحاتهم، لكنهم راضين عن عملهم.

✓**(72.7%)** من أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال الحديثة تساهم بشكل كبير في زيادة رضاهم الوظيفي، ذلك من خلال تسهيل مهامهم وسرعة تنفيذها.

✓**(36.4%)**من أفراد عينة الدراسة يعتبرون العملية الاتصالية مع زملائهم بالمؤسسة تتم بصورة "**جيدة**" بفعل الشعور بالارتياح مع بعضهم بعض.

خاتمة عامــة

خاتمة عامة:

تناولنا بهذه الدراسة الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، حاولنا فيها الكشف عن الدور الكبير والمهم الذي تلعبه المؤسسات الإدارية في التحسين والرفع من مستوى الأداء. واستخلصنا بأن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما وفعالا في أي مؤسسة، خاصة مؤسسة URBOR بوهران، فلا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا بوجود اتصال داخلي فعال بين مختلف مصالحها، فهو يعمل على تفعيل العلاقة بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال. بعد الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن الاتصال الداخلي له دور كبير في تحسين الرضا الوظيفي بالمؤسسة، وأنّ المورد البشري هو الدعامة الرئيسية التي تستند إليه فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل، وهو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية لها.

1- نتائج الدراسة:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وبعد عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالبيانات المتحصل عليها، توصلنا إلى جملة من النتائج التي سنوجزها في الآتي:

- ✓ **(20.9%)**من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مهندس بخبرة مهنية أكثر من 11سنة.
- ✓**(40%)** يتصلون بإدارة مؤسستهم من أجل "تقديم الاقتراحات".
- ✓**(61.8%)** من أفراد العينة يتفقون على أن عملية الاتصال تتم بينهم وفقا لنمط "الاتصال الرسمي"، وأغلبهم يستخدمون النوع الصاعد منه في نقل وتبادل أفكارهم وآراءهم **(71.8%)**.
- ✓**(36.4%)** من أفراد العينة يستخدمون الوسيلة الشفوية في "الاتصال غير الرسمي".
- ✓**(31.4%)** من أفراد العينة صرحوا بأن "الاجتماعات" هي من أكثر الوسائل المستعملة بالمؤسسة، بإضافة إلى كل من الهاتف والإعلانات الحائطية.
- ✓**(45.5%)**من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأنهم يعانون من المشاكل المتعلقة بإدارة مؤسستهم.
- ✓هناك علاقة وطيدة بين كل من الشغف والرضا عن الوظيفة للموظفين داخل بيئة عملهم.

✓**(73.6%)**من أفراد العينة تشعر بالارتياح مع زملاء العمل داخل البيئة التنظيمية.

✓**(40.9%)** من أفراد عينة الدراسة يشعرون بعدم اهتمام الإدارة بمقترحاتهم، لكنهم راضين عن عملهم.

✓**(72.7%)**من أفراد العينة يرون أن وسائل الاتصال الحديثة تساهم بشكل كبير في زيادة رضاهم الوظيفي، من خلال تسهيل مهامهم وسرعة تنفيذها.

✓ علاقة العمال بعضهم البعض ومع رؤسائهم "جيّدة" يسودها الاحترام والتقدير.

2.تحليل وتفسير نتائج الفرضيات:

نستخلص من البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بأنّ منظومة الاتصال بما فيها نمط الاتصال الداخلي، ومختلف أنواع الوسائل الاتصالية المستعملة فيه، تعتبر كوسيط مساعد في تحقيق الرضا الوظيفي، خاصة أن المؤسسات الحديثة بكل أنواعها باتت تحرص حرصاً شديداً على ضرورة إيجاد أسلوب اتصالي يتماشى مع أهداف وحاجيات المورد البشري، من أجل كسب ثقته، ومن ثم تحقيق أهداف أكثر للمؤسسة، باختلاف تمثلات أفراد عينة الدراسة حول مسألة أهمية مفهومهم ووجهات نظرهم عن الاتصال، من منطلق الأخذ بعين الاعتبار ببعض المؤشرات التي تم التركيز عليها في دراستنا: النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الوظيفة والخبرة المهنية، كلها مؤشرات أثبتت تأثيرها الفعلي المباشر أو غير المباشر في مؤشر الرضا الوظيفي، وفقاً لخصوصية كل فئة عمرية، وكل مبحوث على حدا، لتصنع لنا هذه الدراسة في الأخير تباينا في البيانات المتحصل عليها.

أما بالنسبة **للفرضية الأولى** التي كانت حول "هناك علاقة طردية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي"، فانطلاقا من الشواهد والمعطيات الإحصائية، فإن الاتصال الداخلي يؤثر في الرضا الوظيفي، حيث أن وسائل الاتصال الحديثة تساهم بشكل كبيرا في زيادة رضاهم الوظيفي ويرجع ذلك إلى الدور المهم الذي تلعبه وسائله في تلبية احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات وتمثل حافزا مهما يعزز ارتباطاتهم بالمؤسسة، بالتالي يمكن القول أنّ أي تحسن في الاتصال الداخلي داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسن مباشر في مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم.

أما بالنسبة **للفرضية الثانية** التي كانت حول "تأثير الرضا الوظيفي على رفع إنتاجية المؤسسة"، انطلاقاً من الشواهد والمعطيات الإحصائية، وجدنا بأن الرضا الوظيفي له دور كبير في الرفع من إنتاجية المؤسسة ولو بشكل نسبي. فرضا الفرد عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق التوافق الاجتماعي والنفسي وحتى العملي، كما أن مستوى إنتاجية الأفراد وقيامهم بواجباتهم المهنية يرتبط بدرجة ولائهم لمهنتهم ورضاهم عنها، لذلك فإن أثار الرضا الوظيفي تنعكس على أداء الأفراد، وبالتالي على المنظمات التي يعملون بها، هذا ما لاحظناه من خلال تحليل المعطيات الإحصائية، فالمنشأة التنظيمية حاولت خلق بيئة مريحة للعامل من خلال عدة عوامل منها: تحسين طبيعة الاتصال السائدة، تقدير اقتراحات العامل والعمل بها، خلق جو مريح بينه وبين زملاءه في العمل، الأخذ بعين الاعتبار بمشاكلهم وشكواهم والعمل على حلها...، فكل هذا ينعكس بصورة إيجابية على مشاعر الفرد العامل، ومنه تقديم كل ما لديه من أجل الدفع بمؤسسة عمله نحو النجاح، وبالتالي الفرضية تحققت، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، نظراً لوجود علاقة بين الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية المؤسسة.

3.مناقشة النتائج الدراسة:

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الاتصال الداخلي حيث اعتبروه مهما في تحقيق الرضا الوظيفي، ونحن بدراستنا تطرقنا إلى دراسة الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

حيث توصلت دراسة الباحث "**أبو زريق**" (2014-2013) حول "**العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وتأثيرها على الأداء**" إلى أن العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي تناسب الموظف والدرجة التي تشغلها، ونحن في دراستنا الحالية توصلنا إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين كانوا راضيين عن عملهم من خلال توفير المؤسسة لهم فرص التدريب والتطوير الذي يعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي الذي يحقق ميزة تنافسية وتطوير مهاراتهم.

اتفقت دراستنا مع دراسة "**رماش صبرينة**" (2009-2008) حول "**فعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية والغاز سونلغاز**" ركزت على أهمية ودور الاتصال الداخلي كنمط من أنماط الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء المهني" نحن بدراستنا الحالية توصلنا إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا بأن وسائل الاتصال الحديثة تساهم بشكل كبير في زيادة رضاهم المهني.

توصلت دراسة **Hilmi Alahood (2006)** حول "**الرضا الوظيفي لدى مديري شبكة الأنترنت**" بأن الرضـــا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين واســـتمرارهم في العمل، حيث يعكس مدى شعور الأفراد بالارتياح، في حين أنّ دراستنا الحالية توصلت إلى أنّ معظم أفراد العينة البحث لديهم الشغف والرضا عن عملهم، وتبين أن المؤسسة فريقا يجمع بين الشغف والرضا لضمان نجاح استمرارها في بيئة الأعمال التنافسية.

حيث توصلت دراسة "**قبايلي حياة**" حول "**إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، حالة شركة الوطنية إنجاز القنوات**" ذلك لاعتبار أن المؤســـســـــة ذو كفاءة عالية في مجال الاتصـــــال ودور وأهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة وعلاقتها لتحقيق الرضا الوظيفي، في حين توصلت دراستنا الحالية أن نسبة كبيرة من المبحوثين يتفقون على أن عملية الاتصـــالية التي تتم بينهم تكون وفقا لنمط الاتصـــال الرســمي الذي يرجع إلى ثقافة المؤسسة التنظيمية، وتشجيع على الالتزام بالقواعد والأنظمة الداخلية لها وفقا للهيكل التنظيمي والقانون الداخلي لها.

في ختام دراستنا نطرح التساؤل الآتي:

هل هناك علاقة بين السياسة التنظيمية للمنظمة ونظام الاتصال بها؟

قائمة المراجع

"قـائـمـــــة الـمـراجـــع" :

1.إبراهيم رمضان الديب، **دليل إدارة الموارد البشرية، ط2**، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر:مصر، **2007.**

2.أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني للمنظمات**، ط1، دار النهضة العربية: لبنان، 1982.

3.ـــــ ـــــ، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دط، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 1980.

4.بركات محمد خليفة ، **مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس**، ط2، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1984.

5.بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، ط1، دار البازوري العلمية للنشر:الأردن، 2014.

6.جبارة سامية، **رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة باتنة، 2008 .

7.جلال عبد الحليم، **محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع: الأردن، 2016.

8.جمال أوشباب،**البحث العلمي**،دار المعرفة الجامعية ،ط2،مصر،1995

9.الحوراني محمد عبد الكريم، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، ط1، دار مجدلاوي: الأردن، 2008.

10.خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الصفاء للنشر: عمان، 2002.

11.خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الشؤون الثقافية العامة: بغداد، **1989**.

12.رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، ط1، الدار الهندسية للنشر: القاهرة، **2008**.

13.راوية حسن، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، ط1، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية-مصر، 1999.

14.الرشودي محمد عبد الله، **مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997.

15.رضوان بلخيري، **مدخل إلى الاتصال المؤسساتي**، ط1، دار قرطبة للنشر: الجزائر، **2015.**

16.ربحي مصطفى،**طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع: الأردن، 2009.

17.سامي بن عبد الله الباحسين، **الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد2، العدد2، 2007. (237-264)

18.ستوية سيف الإسلام، **سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية**، الناشر مختبر التربية، "الانحراف والجريمة في المجتمع"، جامعة باجي مختار، عنابة_الجزائر، 2006. (110-132)

19.سعيد عيمر، **إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة**، حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز، أطروحة **دكتوراه** في العلوم الإقتصادية: قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية الجزائر، 2017_2018.

20.سعيد محمد، **جودة الحياة الوظيفية**،ط 1، مطبعة العشيري: مصر، 2008.

21.صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفاعل في المنظمات**، د ط، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، مصر، 2004.

22.ضرار العنيني، **العمليات الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1**، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان_ الأردن، 2007.

23.طلال بن عابد الأحمدي، **التنظيم في المنظمات الصحية**، ط1، الناشر المعهد الإدارة العامة: الرياض، 2011.

24.طلعت إبراهيم لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.

25.عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، ط1، دار البازوري العلمية للنشر : عمان ، الأردن، **2010.**

26.عبد الخالق ناصف، **بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية**،ط1، دار القلم : الكويت، 1986 .

27.عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، 1999.

28.عبد الرحمان بدري، **مناهج البحث العلمي**، ط1، وكالة المطبوعات: الكويت،1977.

29.عثمان محادين، **القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي**، ط1، دار كنوز المعرفة: عمان، **2015.**

30.علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والطباعة: عمان،**2007**.

31.فؤاد شريف، **نظام الاتصال وعملية الإدارة**، ط2، المعهد القومي للإدارة العليا: القاهرة- مصر، **1977**.

32.فوزي غريبة وآخرون، **أساليب البحث العلوم الاجتماعية والإنسانية الجامعة الأردنية**، ط1، دار القلم، الأردن ،1977.

33.القانون التجاري، **الكتاب الخامس في الشركات التجارية**، المواد من 544-842، الطبعة 2003.

34.قدوري الحاج، **فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، **المجلد الأول، العدد2:** الجزائر، **2016**. ،(140-123)

35.مجيدر بلال، **تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة قسنطينة ، **2018.**

36.محمد أبو فياض، عيسى يوسف قدادة، **مبادئ الإدارة، ط1**، دار الصفاء للتوزيع والنشر: الأردن،

37**2010**.محمد الصيرفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، ط1، دار الوفاء للطباعة: مصر، 2007.

38.محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية: بن عكنون_الجزائر، 1995.

39.محمد سلمان حمو، **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع: الأردن، 2015.

40.محمد شفيق ،**البحث العلمي في مجال الدراسات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث: مصر، 2006.

41.محمد غيث عاطف، **علم الاجتماع**، ط1، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، 1993،

42.محمد فتحي، **766مصطلح إداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية: مصر، 2003.

43.محمد فهمي العطروزي، **العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة**، ط2، عالم الكتاب: القاهرة ، 1969.

44.محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف"**، ط2، دار وائل للنشر: عمان، 2006.

45.محمد محسن، **التسيير المؤسسات تقنيات استراتيجيات**، منشورات الساحل: الجزائر ، 2001.

46.محمود سلمان العميان، **سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر: الأردن، 2005.

47.مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال ودوره في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط1،دار الطبع للنشر: بيروت، 1982.

48.مورس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ، (تر: سعيد سبعون وآخرون)، دار القصبة للنشر: الجزائر، 2004.

49.موسى اللوزي، **التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة** ، ط1،دار وائل للنشر: عمان، 1998.

50.ميّ العبد الله، **المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال**، ط1، دار النهضة العربية: لبنان، 2014.

51.ناصر داي عدون، **اقتصاد المؤسسة، ط1**، دار المحمدية العامة : الجزائر 1998.

52.ناصر قاسيمي، **الاتصال في المؤسسة"دراسة نظرية وتطبيقية"**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، **2011.**

53.وصفي عقيلي عمر، قيس عبد المؤمن، **المنظمة ونظرية التنظيم،ط1**، دار زهوان للنشر والتوزيع: الأردن،1944.

54.brassey crilles, comte christion **économie de l'entreprise Ed.sirey économie et gestion**, paris-France, 1990.

55.Michel Mattelart, **histoire des théories, des communications,** Éducation la découverte : France, **2004.**

الملاحق

الملحق الأول:

استمارة البحث:

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل الموسومة **" الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة"** نرجو من سيادتكم الموقرة التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة، التي نسعى من خلالها إل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع دراستنا، بوضع علامة(x) أمام الخانة التي تعبر عن إجابتك، شاكرين لكم تعاونكم، ونؤكد لكم بأن جميع المعلومات المقدمة ستحاط بالسرية التامة ، ولا تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

تاريخ ملأ الاستمارة: يوم ..... شهر..... سنة.....

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. **النوع الاجتماعي: 1)**ذكر ☐ 2)أنثى ☐
2. **السن:** 1)أقل من 30 سنة ☐ 2)من 31 سنة الى 40 سنة ☐ 3) أكثر من 41 سنة ☐
3. **المستوى التعليمي:** 1)دون المستوى التعليمي ☐ 2)ابتدائي ☐ 3)متوسط ☐ 4)ثانوي ☐ 5)جامعي ☐ 6) تكوين مهني ☐ 7)أخرى أذكرها.....
4. **الحالة العائلية:** 1)أعزب(ة) ☐ 2)متزوج(ة) ☐ 3) مطلق(ة) ☐ 4)أرمل(ة) ☐
5. **الوظيفة:** 1)اداري ☐ 2)مهندس ☐ 3)موظف صيانة ونظافة ☐ 4)محاسب ☐ 5) عامل متعدد الخدمات ☐ 6)أخرى أذكرها.....
6. **الخبرة المهنية:** 1)أقل من 5سنوات ☐ 2)من 6سنوات الى 10 سنوات ☐ 3)أكثر من 11 سنة ☐

المحور الثاني:طبيعة الاتصال الداخلي للمؤسسة:

7. **كيف هي علاقتك مع مرؤوسيك:** 1)جيدة جدا ☐ 2) جيدة ☐ 3)سيئة ☐ 4)سيئة جدا ☐
8. **تتصل بإدارة مؤسستك من أجل:**1) تقديم شكاوي ☐ 2) تقديم اقتراحات ☐
3) تبليغ بالمستجدات والقرارات ☐ 4)لتحسين العمل ☐ 5)تلقي معلومات وتوجيهات من الإدارة بخصوص العمل ☐
9. **هل تقوم مؤسستك بإشراكك في اتخاذ القرارات:** 1)نعم ☐ 2)لا ☐

في حالة الإجابة "بنعم "، ما تأثير ذلك عليك: 1) تشعر بأنك عضو هام في المؤسسة ☐ 2)تزيد ثقتك بالمؤسسة ☐
3) تشعر بالرضا والفخر لإنتماءك للمؤسسة ☐

10. **ما هو أكثر أنواع الاتصال استخداما بمؤسستك:** 1)الاتصال الرسمي ☐ 2)الاتصال غير الرسمي ☐

إذا كانت إجابتك "الاتصال الرسمي" فما هي أكثر أنواع هذا الاتصال استخداما:
1)أفقي ☐ 2)الصاعد ☐ 3) النازل ☐

11. **حسب رأيك هل يلبي هذا النوع من الاتصال حاجياتك المهنية:** 1)دائما ☐ 2)أحيانا ☐ 3) نادرا ☐
12. **هل هناك سرعة في انتقال المعلومات داخل المؤسسة:** 1)نعم ☐ 2)لا ☐

إذا كانت الإجابة ب "لا" فما سبب ذلك.....

13. **ما هي وسائل الاتصال الأكثر استخداما بمؤسستك:(رتبها من 1 إلى 3)**
1)شفوية ☐ 2)كتابية ☐ 3)إلكترونية ☐
14. **ما هي الوسيلة التي تستخدمها الإدارة عند نقل المعلومات والأوامر: (اختر أكثر من إجابة)**
1) الاعلانات الحائطية ☐ 2) الرسائل والتقارير الإدارية ☐ 3) الاجتماعات ☐ 4) المكالمات الهاتفية ☐ 5)الاتصال الشفوي المباشر ☐
15. **هل تواجه صعوبات في الاتصال بإدارة مؤسستك:** 1)نعم ☐ 2)لا ☐

في حالة الإجابة ب "نعم" ما هي هذه الصعوبات.....

16. **ما طبيعة اتصالك بزملائك:** 1)جيدة جدا ☐ 2)جيدة ☐ 3)حسنة ☐ 4)سيئة ☐ 5)سيئة جدا ☐

17. ما طبيعة المشاكل الاتصالية التي تعاني منها المؤسسة: 1)مشاكل متعلقة بالإدارة ☐ 2) مشاكل متعلقة بوسائل الاتصال الحديثة ☐3)مشاكل متعلقة بظروف الموظفين ☐**4)**أخرى أذكرها.....**.....**

18. حسب رأيك نقص وصول المعلومة للموظفين يعيق الاتصال: 1)نعم ☐2)لا ☐

19. هل يساعدك نظام الاتصال السائد بمؤسستك: 1) نعم ☐2)لا ☐

في حالة الإجابة ب "لا" فلماذا.....

<u>المحور الثالث: أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعامل.</u>

20. هل أنت راض عن وظيفتك بالمؤسسة: 1)نعم ☐ 2)لا ☐

21. هل لديك شغف في اداء وظيفتك: 1)نعم ☐ 2)لا ☐

إذا "لا" فلماذا.....

22. هل يتم تشجيع العمل الجماعي في مكان العمل: 1)نعم ☐2)لا ☐

23. هل توفر لك المؤسسة فرص التدريب والتطوير المهني: 1)نعم ☐ 2)لا☐3)أحيانا ☐

24. هل تشعر أنّ المكافآت والرواتب التي تتلقاها تتناسب مع حجم العمل الذي تقوم به: 1)نعم ☐ 2)لا ☐

25. هل تشجع إدارة مؤسستك اقتراحاتك:1)نعم ☐ 2)لا ☐

26. هل تشعر بالارتياح بعملك مع زملائك: 1)نعم ☐ **2)لا** ☐

27. إذا "لا" بسبب: 1)نزاعات شخصية ☐ 2)ضعف التواصل ☐3) عدم التعاون والتفاهم ☐

4)أخرى أذكرها.....

28. **هل تقدم مؤسستك إعانة لموظفيها:**1)نعم ☐ 2)لا ☐

إذا كان "نعم": 1) المرض ☐ **2)**تقديم قروض ☐3)مناسبة زواج ☐

4)أخرى أذكرها.....

29. هل تساعدك بيئة العمل على اداء مهامك بأريحية: 1)نعم ☐2)لا ☐

30. هل تتغيب عن العمل بشكل متكرر في مؤسستك:1)نعم ☐ 2)لا ☐

31. حسب رأيك، استعمال وسائل الاتصال الحديثة تحقق رضاك عن العمل:1)نعم ☐ 2)لا ☐

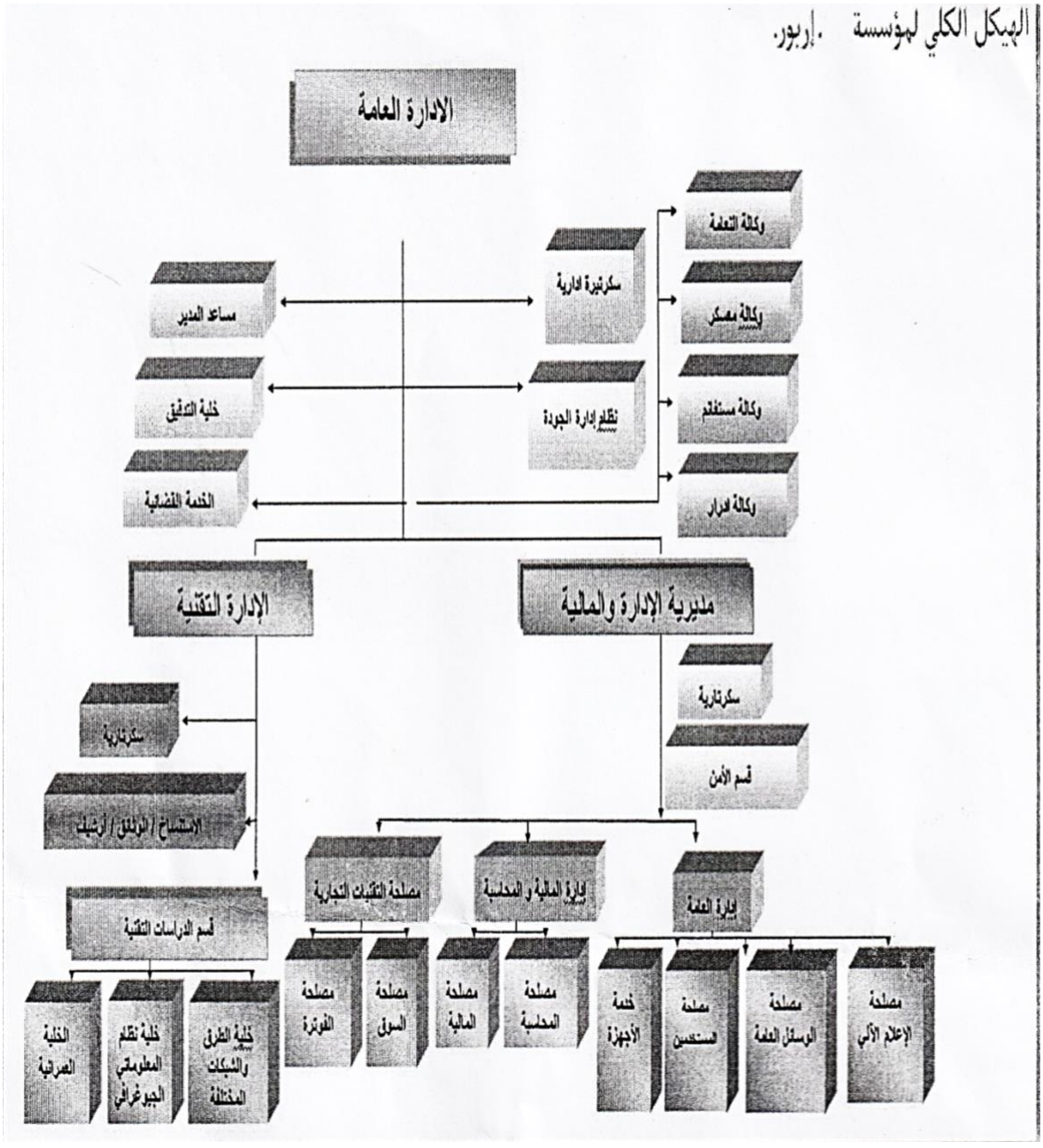
32. إذا وجدت فرصة عمل بنفس الأجر في مؤسسة أخرى، هل تقبل: 1)نعم ☐2)لا ☐

في حالة إجابتك ب "نعم" لماذا ......

شكرا على تعاونكم

الملحق الثاني:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الملحق الثالث:

عينة لبعض جداول spss

Tableau croiséالنوع.الاجتماعي * السن

Effectif

		السن				
		اقلمن 30 سنة	31-40	أكثرمن41	4,00	Total
النوع.الاجتماعي	ذكر	11	20	29	1	61
	انثى	11	18	20	0	49
Total		22	38	49	1	110

Tableau croiséالنوع.الاجتماعي * المستوى.التعليمي

Effectif

		المستوى.التعليمي						
		دونالمستوىالتعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	تكوينمهني	Total
النوع.الاجتماعي	ذكر	3	3	6	11	34	4	61
	انثى	6	0	3	12	24	4	49
Total		9	3	9	23	58	8	110