

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن احمد

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم إجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص عمل وتنظيم

## الإتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العمومية

-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببلدية سيدي الشحمي وهران-

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبة :

أ.ذ مرضي مصطفى

بغدادى فوزية

### لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة وهران 2	أ.ذ مراد مولاي الحاج
مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2	أ.ذ مرضي مصطفى
مناقشا	جامعة وهران 2	أ.مهدي سويح

السنة الجامعية 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير



بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكره والصلاة والسلام على نبيه  
"محمد" - صلى الله عليه وسلم -

أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري إلى :

الأستاذ الفاضل الدكتور "مصطفى مرضي" الذي تعهدني بنصائحه  
وتوجيهاته ومعارفه القيمة في إنجاز هذا البحث .

إلى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل .

إلى أساتذتي الكرام الذي كان لهم الفضل في تكملة مساري الدراسي  
على مر الأعوام التي مضت في مشواري الدراسي.

إلى أستاذ بالطاهر الطاهر من قسم علم النفس، وإلى اختي  
الكريمة التي كانت سندي.

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث  
بجهد ووقته ودعائه ودام ودمنا معه أوفياء.



# إهداء



الحمد لله والشكر والصلاة والسلام على رسول الله.

بعد التعب الذي عيناه والجهد الذي بذلناه من أجل إخراج هذا العمل  
في أحسن صورة

لا أنسى أبدا أن أتقدم بهذه الثمرة إلى :

إلى من أضاعت دربي بدعواتها إلى الصدر الحنون أمي الغالية ، والنور  
الذي أبصر به أبي العزيز الذي يتمنى أن يراني في أعلى المراتب  
وأكرمها ربي إحفضهما لي.

إلى إخوتي : كريمة ، أمينة ، محمد ، أسامة ، فتيحة .

إلى صديقات : فاطمة ، سعاد ، فتيحة ، شهيناز وإلى كل زميلاتي في  
مشواري الدراسي .

إلى رفيق دربي المستقبلي "محمد رضا"



## مقدمة

يعتبر الاتصال أحد العمليات الاجتماعية التي ظهرت مع بداية الإنسان على وجه الأرض، فهو يمثل ركنا من أركان الشخصية، ومقوما من مقومات الحضارة البشرية التي كان تقدمها وتطورها عن طريق العقول البشرية، التي بادرت بنقل تجاربها عن طريق الأجيال السالفة إلى الأجيال الجديدة والصاعدة، وذلك للاستفادة من المعلومات والتعلم وتحقيق الفهم. إذ يعد الاتصال موضوع من مواضيع علم الاجتماع والعمل والتنظيم الذي يهتم بطبيعة تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين داخل المؤسسة التي بدورها تمثل مكانا خاصا أو عاما وذلك من اجل تحقيق الانسجام بين مختلف مستوياتها. أما موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة أو المنظمة، فهو يحضا بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها سواء كانت إنتاجية أو إقتصادية أو خدماتية، كونه احد العوامل الذي تسعى من خلاله المنظمة بتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ قدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة ايجابية في حسن صيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبقدر ما كان الاتصال في المؤسسة وبين الموظفين غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقله وذلك من خلال عدم دوران المعلومات بين الأطراف .

حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات والتأثر بها قصد الوصول إلى الأهداف المخطط والمسطر لها، لذلك يعتبر الدم الدافق في الشريان والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو يمثل عنصر أساسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.

وبقدر ما يكون الاتصال مهم في المؤسسة وبين العمال داخلها، فإن رضا الموظفين شرط أساسي وضروري في صيرورة المؤسسة و إستمراريتها لأنه

يحافظ على العلاقات الاجتماعية والإنسانية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة ككل.

فالرضا الوظيفي يعد أساسي في مدى انسجام العمال داخل المنظمة، فهو يعكس طموحات الأفراد باعتبار إنها تنظيم يجمعهم ويحبك قدراتهم ويوجهها نحو الغاية الفردية والجماعية معا.

لذا على المؤسسة أو المنظمة تركيز جهودها على الانسجام الأمثل للأفراد العاملين ورضاهم الوظيفي والتحسين في أدائهم العملي وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها مما يكسبها ميزة التنافس والنجاح معا.

### ❖ إشكالية الدراسة:

ونظرا لأهمية الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي بين الموظفين في مختلف المؤسسات الجزائرية، ارتأينا أن يكون موضوع دراستنا المتمثل في الاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العمومية داخل البلدية، وقد دعمنا دراستنا بدراسة ميدانية في بلدية سيدي الشحمي وهران، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين وذلك من خلال وجهات نظر العمال.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية العامة للبحث كما يلي :

**هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العمومية في البلدية؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية :

1- ما مكانة الإتصال الداخلي في المؤسسة ؟

2- ماهي المكانة التي توليها البلدية للموارد البشرية العاملة ؟

3- ما مدى توفر الرضا الوظيفي داخل البلدية ؟

3- هل يحقق الإتصال الداخلي في البلدية الرضا الوظيفي بين العمال؟

## ❖ فرضيات البحث:

وللإجابة على إشكالتنا نحاول صياغة إجابات مؤقتة، ومن خلال الدراسة الميدانية سنتمكن من إثباتها أو نفيها، وعليه تمثلت فرضيات البحث فيما يلي :

1- ليس هناك علاقة ارتباطية بين الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العمومية في بلدية سيدي الشحمي .

2- هناك علاقة ارتباطية للإتصال الداخلي والرضا الوظيفي لعمال الإدارة في البلدية.

## ❖ أهمية الدراسة:

وتأتي أهمية الدراسة حول معرفة رضا العاملين اتجاه الإتصال الداخلي السائد في الإدارة مع بعضهم البعض.

من خلال إبراز الدور الكبير الذي يلعبه رضاهم الوظيفي عن أعمالهم ورؤسائهم في العمل، إذ ينعكس ذلك على أداءهم العملي إما بالإيجاب أو بالسلب، فإذا كان الإتصال تغلب عليه المفاهمة والتعاون وتكثيف الجهود وتنسيقها فهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة و ضمان استقرارها. فالإتصال الداخلي هو مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، ويمثل الموظفين الجزء الأكبر من التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم.

## ❖ أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة الباحثة تحاول معرفة علاقة الإتصال الداخلي بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة في البلدية، لهذا كان اختياري لهذا الموضوع المتمثل في الإتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العمومية، نموذج بلدية سيدي الشحمي وهران، موضوع رسالتي لنيل شهادة الماستر ، لأسباب موضوعية وذاتية.

- لإرتباط الموضوع بمجال تخصصنا علم اجتماع العمل والتنظيم وهو مرتبط بالمنظمة والإدارة بشكل كبير .

- القرب المكاني ووجود مساعدة داخل الميدان للحصول على المعلومات اللازمة بدراستي.
- الميل والرغبة الشخصية في دراسة ومعرفة فيما تكمن علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين في البلدية .

### ➤ أهداف الدراسة:

وتهدف إلى الحصول على دراسة ميدانية تسمح لنا إلى معرفة ما إذا كان هناك إسقاط الاتصال المدروسين وعلاقتهم بالرضا الوظيفي كتخصص نظري على الاتصال المطبق.

تتمثل هذه الدراسة في اعتبارها أهم المواضيع التي تستقطب العديد من الباحثين ،حيث إن الاتصال الداخلي مهم لمختلف المؤسسات بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة ،باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي.

مجالات الدراسة :

1- المجال البشري : أجريت الدراسة المنهجية تحت عنوان الإتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العمومية ، على مجموعة من موظفي البلدية

2- المجال المكاني : يتمثل في مدينة وهران بلدية سيدي الشحمي (التعريف بالمؤسسة ) .

3- المجال الزمني : تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018-2019 حيث قامت الباحثة بجمع مختلف المراجع المتعلقة بموضوع دراستها وكان من بداية السداسي الثاني .

أما الجانب التطبيقي للدراسة فكان في الفترة الممتدة من 19 مارس إلى غاية 17 أبريل 2019 .

\* من 20 إلى 31 مارس : قامت الباحثة بالنزول إلى الميدان وذلك لملاحظة الجوانب الإتصالية بين مختلف الموظفين والمشاركة في بعض النشاطات .



\*من 03 إلى 11 أبريل قامت الباحثة بتوزيع الإستمارات على الموظفين وشرح ماتحتويه من بيانات .

### ➤ منهج البحث:

تنتمي دراستنا إلى الدراسات الوصفية التحليلية، فطبيعة الدراسة تهتم بالاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة في البلدية. فالعلاقة الإدارية تفرض الاعتماد على الوصف والتحليل، استخدمنا المنهج الوصفي في وصف الظاهرة في الإدارة والكشف عن أبعادها والعلاقة بين متغيراتها.

فالمنهج هو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث في دراسته، ولهذا عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منظمة لبلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين ليتناسب مع طبيعة الدراسة .

ونظرا لأهمية الدراسة وإشكالية البحث المطروح استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

ويعرف عبد الباسط محمد حسن : ذلك المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعنا محليا أو عاما يقوم على أساس التعمق في دراسته مرحلة معينة من تاريخ وحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعليمات علمية بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المتشابهة<sup>1</sup>.

فهو يمثل مجموعة الآراء البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ، ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.<sup>2</sup>

1- عبد الباقي : قواعد البحث الاجتماعي ، دار المعارف ، عمان ، 1974 ، ص 35.

2- عثمان أحمد سالم : البحث الاجتماعي ، خطوات التصميم ، منشورات جامعة دمشق ، 1992 ، ص 82.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة لقد استعانت الباحثة في المذكرة على تقنيات وأدوات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمدة عليها يتوق أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، وبما أننا بصدد معرفة علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في الإدارة العامة في البلدية وتماشيا مع الموضوع فقد اعتمدنا على:

الملاحظة: التي تعتبر في البحث العلمي من أهم الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية وصفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها، وقد استعملت الملاحظة بالمشاركة وذلك لرصد جميع سلوكيات و تحركات العمال داخل المكاتب والمسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الإدارية بهدف جمع البيانات والمعلومات تكون دقيقة وموضوعية، وكيفية اتصال العمال بالإدارة مع بعضهم البعض سواء عن طريق الهاتف أو الاتصال المباشر .

تعني: "الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوك فقط أو وصفه وتحليله أو وصفه وتقويمه"<sup>1</sup>.

---

1- العساف صالح بن احمد : مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، دار الزهراء ، الرياض ، 2010، ص 366.

الاستمارة: تعتبر من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، وقد اعتمدنا عليها كأداة رئيسية في بحثنا هذا، فالاستمارة يقوم من خلالها الباحثين بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليهم، والتي قمنا بصياغتها بعد قيامنا بدراسة استطلاعية والتي تمكننا من التعرف على مختلف المصالح والمكاتب الموجودة في المؤسسة الإدارية، وقمنا بصياغة الاستمارة انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأسئلة التي أثارها الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى فرضياتها.

تعرف: " على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق أسئلة موجهة للباحثين للإجابة عنها".<sup>1</sup>

### عينة الدراسة:

هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجياً، ويكون هذا العدد ممثلاً لمجتمع البحث في خصائص وسمات المجتمع الحقيقي .

نوع العينة: اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قصدية، لما رأيناه من سمات وخصائص تتوفر في مفردات بما يخدم أهداف البحث تتمثل في موظفي إدارة البلدية، وتعرف على أنها تلك العينة التي يتم إنتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرها.<sup>1</sup>

---

1- فوزي غرابية ونعيم دهمس: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ط3، ص71.  
2- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ط2، ص96.

## ➤ الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة تشكل بطبيعتها تراثا هاما ومصدرا غنيا، لا بد منه والإطلاع عليه قبل البدء في إجراء البحث فهي تساعد في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث، ومن أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا تتمثل فيما يلي:

### الدراسة الأولى:

بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظري والتطبيق، دراسة حالة في مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2009-2010 الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول البحث عن إمكانية اعتبار الاتصال العمود الفقري في تسيير المؤسسة وشريان ، وربط مختلف مصالحها والى اى مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها

أما تساؤلات الدراسة فقد جاءت كما يلي :

- ✓ ما هي أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟
- ✓ لماذا تضع المؤسسة في مخططاتها إستراتيجية اتصالية ؟ وكيف تبني أهميتها؟
- ✓ ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما اثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة ؟
- ✓ ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال وتداول المعلومات ؟

لخص الباحث أهمية الدراسة في أهمية موضوع الاتصال بالنسبة لجل المؤسسات، والتي لا تستطيع أن تستغني عنه أما هدف الدراسة فكان في محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة، وكذا

إبراز أهمية بناء استراتيجيه اتصالية داخلية كذلك التعرف على أهم الوسائل الاتصالية والدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تفعيل الموارد البشرية.

إعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، بينما اعتمد على الاستبيان والمقابلة المباشرة كأدوات لجمع البيانات، أما الجانب النظري فقد قسمه الباحث إلى خمسة مباحث متعلقة بطبيعة الاتصال الداخلي وأهميته وتقنياته ،وتكنولوجيا المعلومات ،أما الدراسة التطبيقية فقد تضمنت استمارة موجهة ل 87 عامل،من أبرز النتائج المتوصل إليها إهمال الاتصال الداخلي من قبل المسؤولين وان الاتصال غير فعال ، وسائل الاتصال تقليدية لا تواكب التطورات، الاتصال النازل هو المهيمن والبارز في شكل أوامر لا يمكن رفضها أو مناقشتها،وبالتالي غياب التحفيز والإبداع تجاه عمال المؤسسة .

➤ اتفقت هذه الدراسة مع دراستي في المتغير المستقل وهو الاتصال الداخلي،واختلفت في المتغير التابع، إن دراستي اهتمت بالاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي وهذه الدراسة اهتمت بالاتصال الداخلي بين النظري والتطبيق،جوانب الاستفادة من الدراسة كانت معرفة منهجية الدراسة،وطريقة صياغة أسئلة الاستبيان،كذلك معرفة كيفية إسقاط المنهج الوصفي على الدراسي والاستعانة ببعض المراجع ومحاولة البحث عنها وتوظيفها في دراستي.

### الدراسة الثانية :

دراسة للباحثة قبائلي حياة بعنوان إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة:دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات،وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،قدمتها الباحثة سنة 2007 بجامعة بومرداس<sup>1</sup>

وقد هدفت الدراسة في إبراز مكانة الاتصال الداخلي في المنظمة في الشركة الوطنية لانجاز القنوات، حيث طرحت التساؤل الرئيسي : ما مدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

وقد قسمت الباحثة هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ✓ ما هي المكانة التي يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة ؟
- ✓ ما المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي ؟ وكيف تؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة ؟
- ✓ ما واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لانجاز القنوات؟

كما اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي ومنهج دراسة الحالة ، أما أدوات جمع البيانات فكانت المقابلة ، الملاحظة والاستبيان ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار 50 عاملا من إطارات وأعاون تنفيذ في المؤسسة بالاعتماد على عينة عشوائية .

في ضوء أهداف وتساؤلات هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية، أن المؤسسة ذو كفاءة عالية في مجال الاتصال إلا أنها لا تولي اهتماما كبيرا لهذا المجال .

المنافسة الوطنية والأجنبية في سوق انجاز القنوات يجعل الشركة تقوم بتنظيم أعمالها خاصة في مجال الدراسة.<sup>1</sup>

### الدراسة الثالثة:

➤ دراسة والكر و جست (walker et Guest):

وهي دراسة مشهورة جدا حيث تناولت العلاقات الاجتماعية بين العمال في مكان ووقت العمل عن طريق الحديث ، وتوصلت إلى ان العمال الذين كانوا يعملون في جماعة بطريقة تمكنهم من تبادل الحديث بينهم أثناء العمل ، كانوا أكثر رضا وسرورا من غيرهم الذين كانوا يعملون عملا مستقلا عن بعضهم البعض أم الذين يعملون بصفة انفرادية في مكان لا يمكنهم من تبادل الحديث مع بقية الزملاء. وتعتبر هذه الدراسة إن العلاقات الاجتماعية في العمل هي أهم سبب لتحقيق الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

### الدراسة الرابعة:

➤ دراسة بووقفة إبراهيم 2000م

تناول الباحث التحفيز في المؤسسة الجزائرية و تأثيره على الرضا الوظيفي وتساؤل الباحث هل يمكن لنمط القيادة إن يخلق جوا اجتماعيا ملائما لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين ، وأجريت الدراسة على 112 عامل ، بإتباع المنهج الوصفي، والمقابلة والاستبيان

1-حياة قبايلي، المرجع نفسه ص60

2-عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص 73-

كتقنيتين لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة بإمكانها خلق جو ملائم للعمل، وأن هذا الأخير يؤثر إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي .

➤ إن دراسة الباحثة تحاول معرفة علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة في البلدية، لهذا كان اختياري لهذا الموضوع المتمثل في الاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العمومية ، نموذج بلدية سيدي الشحمي وهران، موضوع رسالتي لنيل شهادة الماستر ، لأسباب موضوعية وذاتية.

- لإرتباط الموضوع بمجال تخصصنا علم اجتماع العمل والتنظيم وهو مرتبط بالمنظمة والإدارة بشكل كبير .
- القرب المكاني ووجود مساعدة داخل الميدان للحصول على المعلومات اللازمة بدراستي.
- الميل والرغبة الشخصية في دراسة ومعرفة فيما تكمن علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين في البلدية .

وتهدف إلى الحصول على دراسة ميدانية تسمح لنا إلى معرفة ما إذا كان هناك إسقاط الاتصال المدروسين وعلاقتهم بالرضا الوظيفي كتخصص نظري على الاتصال المطبق.

تتمثل هذه الدراسة في اعتبارها أهم المواضيع التي تستقطب العديد من الباحثين ، حيث إن الاتصال الداخلي مهم لمختلف المؤسسات بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي.

وتأتي أهمية الدراسة حول معرفة رضا العاملين اتجاه الاتصال الداخلي السائد في الإدارة مع بعضهم البعض.

من خلال إبراز الدور الكبير الذي يلعبه رضاهم الوظيفي عن أعمالهم ورؤسائهم في العمل، إذ ينعكس ذلك على أداءهم العملي إما بالإيجاب أو بالسلب، فإذا كان



الاتصال تغلب عليه المفاهمة والتعاون وتكثيف الجهود وتنسيقها فهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها المسطرة وضمان استقرارها.

فالالاتصال الداخلي هو مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، ويمثل الموظفين الجزء الأكبر من التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم.

### تقسيم الدراسة :

تنقسم دراستنا إلى مقدمة وثلاثة فصول إضافة إلى الإستنتاجات والخاتمة، تناولنا في الفصل الأول تعريفات الإتصال الداخلي، أنواعه، عناصر العملية الإتصالية، أهميته، أهدافه ومعوقات الإتصال الداخلي وفي الأخير خلاصة الفصل أما الفصل في الفصل الثاني تحدثنا على الرضا الوظيفي وجاء فيه، تعريفات، أنواعه، نظريات، أهمية، وطرق تحسينه وخلاصة الفصل. وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وإستنتاج عام حول دراستنا.

# الفصل الأول الاتصال الداخلي

## تمهيد

يعتبر الاتصال الداخلي أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، فهو يعد من ابرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة في سيرورة العمل والنتاج، فهو يقوم على تسيير وتنظيم العلاقات داخل المنظمة مما يخلق جو مناسب للعمل بين الموظفين.

فان كل إدارة بحاجة إلى اتصال فعال داخلها، فقد أشارت الدراسات أن الأشخاص الذين يعملون في عالم الإدارة يقضون 75 من فترة عملهم في شكل ما من أشكال الاتصال، كما يعتبر وسيلة المديرين في أداء أنشطتهم الإدارية وتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك للعديد من العوامل من بينها إن الاتصال هو احد النشاطات الخمسة التي تنظمها أي عملية إدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

## المبحث الأول : مفهوم الإتصال الداخلي

### المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي...

وردت العديد من التعاريف لاتصال المؤسسة وخاصة الإتصال الداخلي طرحها العديد من الباحثين في مختلف العلوم ، على أساس انه نظام وهناك من تناوله على أساس أشكاله وهناك من تناوله من حيث الأهمية. مفهوم الإتصال:

لغة: إن كلمة الإتصال *Communication* تشتق من الأصل اللاتيني

*Communes* وتعني عام أو مشترك ، وفي الأصل الانجليزي تعني كلمة *commun* أي شائعا أو مألوفا.<sup>1</sup>

### اصطلاحا:

يعرفه "كولن جيرى" في كتابه الإتصال الإنساني بأنه: هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل ورسالة ( كائنات حية ،بشر، حيوانات ،آلات.....) في مضامين اجتماعية معينة وبمعنى مجرد أو واقع معين ، فنحن حين نتصل نحاول ان نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار ، فالإتصال يقوم على المشاركة بالمعلومات والصور الذهنية والآراء.<sup>2</sup> ومن هنا فقد اختلفت التعاريف منها:

يقصد بالإتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>3</sup>

1- محمد منير حجاب ، نظريات الإتصال ، دار الفجر والتوزيع،مصر، 2010 ،ص253.

2- بسام عبد الرحمن المتأقبة ،نظريات الإتصال ، دار اسامة للنشر والتوزيع،الأردن ،2011،ط1،ص25.

3- منال طلعت محمود ،مدخا الى الإتصال ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001،ص2.

- **ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه:** عبارة عن الاتصال المنطوق والمكتوب

يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير

أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.1

- **الإتصال الداخلي :** هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف

مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.2

- **يعرفه إبراهيم عبد العزيز شيجا:** الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات

بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.3

- **ويعرفه احمد البدوي:** بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة

بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح

لكل فاعل داخل المؤسسة ان يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على

ازدهارها وفاعليته فيها.4

---

1- إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار محمد لوي ، الأردن 1993، ص22

2- احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الإسكندرية الدار الجامعية، 2000، ص23

3- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العلمية ، دار المعرفة ، القاهرة 1993، ط2 ، ص383

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

- هو مختلف الاتصالات الداخلية أي التي تجري داخل المؤسسة وبين جميع العاملين فيها ، وهذه الاتصالات أيضا يمكن أن تتم شفهيًا أو خطيًا ، فالاتصالات الشفهية تشمل المقابلات و الاجتماعات التي قد يكون موضوعها تسيير عمل المؤسسة وتنظيم أعمالها ، أو تسوية المشاكل التي قد تحصل داخل هذه المؤسسة ، أما الاتصالات الخطية فتشمل كتابات المذكرات والتقارير والبيانات ومحاضر الجلسات.1

- هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي ، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ، ومعلومات ضرورية عن إجراء العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة ، وقرارات من المستويات العليا الى المستويات الدنيا ، في شكل تقارير وبيانات ، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ، في شكل تقارير وبيانات ، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ، وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال صاعد وآخر نازل وآخر أفقيا.2

- تري الباحثة أيلان واستيفان : " أن الاتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف باختلافها.3

---

1- ناصر قاسمي ،الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية،2011، ص7

2-مصطفى محمد حسناوي ، واقع لغة الإعلام المعاصر ، ط1،الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2001،ص14

3-Marie Hélène West phone ، Le communication ، deuseine ، édition ، paris ، dunod ،Edition ،p123 ،1996.

## تعريف إجرائي :

نقصد في دراستنا هذه أن الاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقترحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص او جماعة من اجل تحقيق الذي وجدت من اجله ، للوصول إلى اتصال فعال يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه فان الاتصال الداخلي هو : مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها ويمثل الموظفين الجزء الأكبر من التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم وقياس مدى تأثيرهم بها وقيمها وعاداتها.

فالالاتصال الداخلي هو أساس النظام الاجتماعي وهو عماد العلاقات المهنية في المؤسسة، وذلك لأنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار.

## المطلب الثاني : أنواع الإتصال الداخلي

يعتبر الإتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية وعملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار ،قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالإتصال الداخلي الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفة.

**1- الإتصال الرسمي :** وهو الإتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة ، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها ، وتكون واضحة وبينة لجميع أفراد المؤسسة ، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية ، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك ، والجدير بالذكر إن الإتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال ) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى .

ويتصف الإتصال الرسمي عادة من بما يلي :

قانوني ، مكتوب ، يتعلق بالعمل مباشرة ، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به، وهو ملزم للأطراف.

وهذه أهم صفات الإتصال الرسمي أما أهدافه فتنتمثل في :

- نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها ، وفيما يخص التأثير على العمال فيتحلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم.



- كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها : الخطابات ، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير ، المذكرات ، الأوامر ، القرارات الإدارية. وتتخصص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية ، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:  
**1- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):**

وهي الاتصالات التي تتم من أعلى إلى أسفل، أي من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى من درجات السلم الإداري في المنظمة ، وهي أهم أنواع الاتصالات الإدارية ، إذ عن طريقها يمكن للرئيس من تنفيذ أهداف المنظمة بالطريقة التي يفضلها ويستطيع المرؤوس معرفة ما يجب عليه أداءه<sup>1</sup>. ويتجلى مضمون الاتصالات الهابطة في الأوامر والتعليمات المطلوبة تنفيذها، وفي الأنباء والمعلومات والقرارات والخطط الضرورية لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات والأمور ، وفي عملية الاختيار والعلاقات العامة الإنسانية .

يتمثل في الأوامر والقرارات ، التوجيهات وطلب الاستفسارات والبيانات من المرؤوسين<sup>2</sup> ، أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أسفل ، ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً يتم من خلاله نقل المادة المرسلة من أوامر وتعليمات وبلاغات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة ومن معوقاته كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة<sup>3</sup>.

---

1- سعيد السيد علي: العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2007، صص 344-345.  
2- محمد حافظ الحجازي : وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية، الكمبيوترية)، دار الوفاء ، للنشر والطباعة، ط1، الإسكندرية، ص14  
3- رحيمة عيساني : مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2008، ص32.

## 2- الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):

يتمثل هذا النوع من الاتصالات في انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى نحو المستوى الأعلى في المؤسسة ، أي من المرؤوسين للرؤساء ، وهذه الاتصالات هامة وضرورية لكل من المرسل (المرؤوسين) والمستقبل (الرئيس)، فهي تساعد الرؤساء كثيرا في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس لمدى استعداد المرؤوس لتقبل القرارات والتعليمات والتأكد من فهمه للاتصالات النازلة بشكل صحيح ودقيق، ويسمح هذا النوع من الاتصال بتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل والأداء.<sup>1</sup> كما أن الاتصال الصاعد يشير إلى صعود البيانات والمعلومات من أسفل إلى أعلى في شكل تغذية عكسية وهذا البعد العكسي ضروري لأي منظمة عامة نريد ترشيد قراراتها وأوامرها حيث يعمل بمثابة التغذية العكسية بالمعلومات للمستويات الأعلى.

## 3- الاتصال الأفقي:

ركزت البحوث والدراسات في مجال الاتصالات الإدارية على الاتصال الراسي الذي يتم بين الرئيس و المرؤوس ، أو بين المشرف والعاملين أكثر من الاتصال الذي يتم بين الزملاء في نفس المستوى الإداري، والاتصال الأفقي فيه تنتقل الرسالة بشكل أفقي بين العاملين في نفس المستوى الإداري وتحسين العلاقة بالمشكلة هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات على نفس المستوى الإداري وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي<sup>2</sup> ويساهم في خلق التعاون والتفاعل، وبالتالي التلاحم الذي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

1- محمد ابو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، الأردن، ص46.

2- كامل المغربي : السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص33..

3- فرج شعبان : الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 162

## 2- الاتصال الغير رسمي :

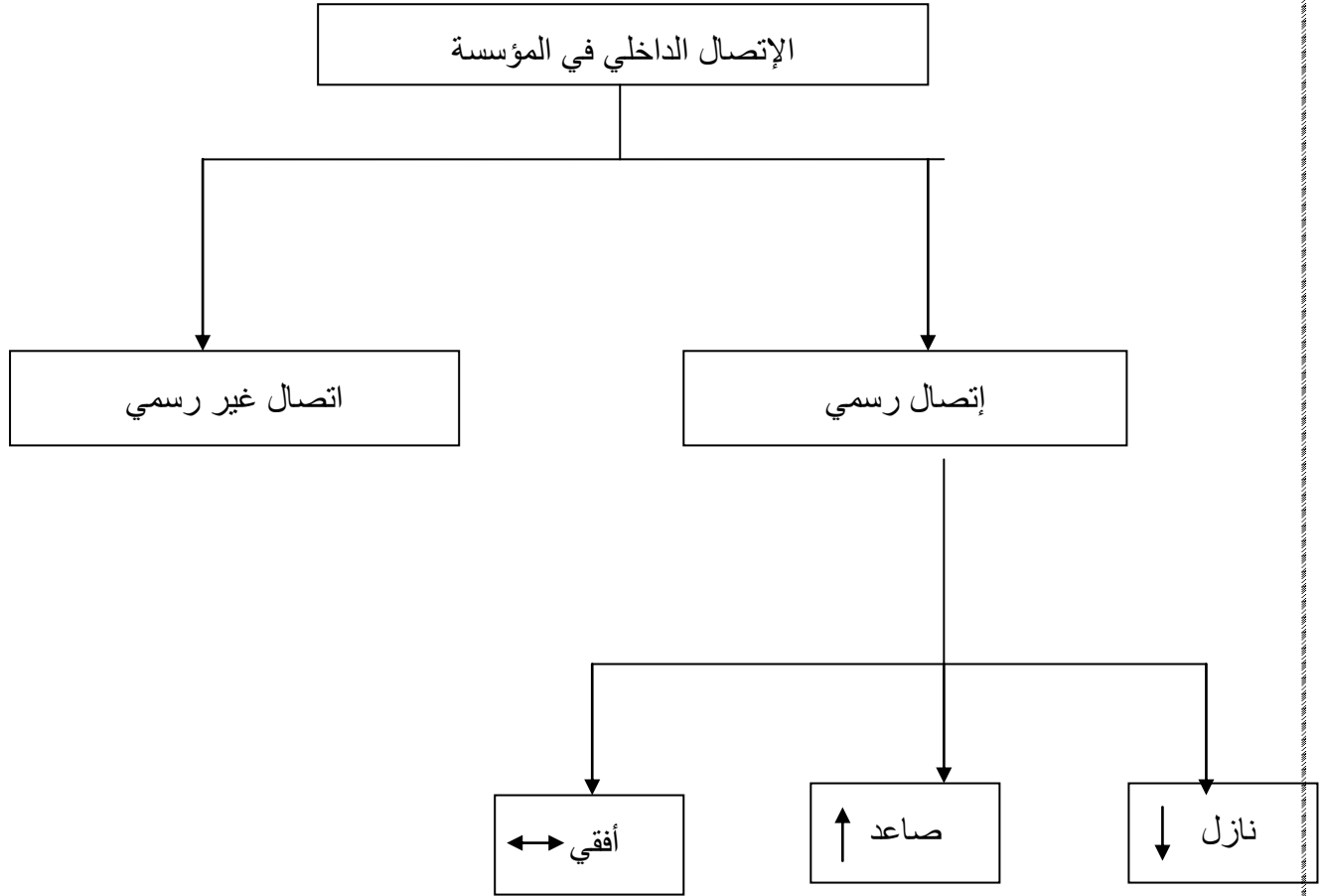
الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة تحتل الصدارة في بعض المؤسسات ،فعملية الاتصالات الغير رسمية تمليها علينا ظروف ومجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية تنتج عنها أفعال وسلوكيات من التفاعل والتعامل والاتصال موازاة مع الوجود الفطري والطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية المختلفة ، ويعرفه احمد زكي بدوي بأنه الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية مع العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم ،أو تبادل المعلومات خارج منافذ الاتصال الرسمي أو بعيدا عن خطوط تحددها أو تدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير الرسمية في أي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.1

كما أن له خصائص ومميزات يلخصها كاتر وكان فيما يلي :

- عندما تلجا الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها ،فان الاتصال الغير رسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- يمتاز الاتصال الغير رسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار،حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي ،ولهذا فان الاتصال الرسمي ذو فوائد كبيرة بالنسبة للمؤسسة.
- الاتصال الغير رسمي يعتبر تلقائي وعفوي فهو يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.2

1- محمد زكي البدوي : معجم مصطلحات الإعلام ، بيروت ، دار الكتاب اللبناني ،1994،ص 45.  
2- عزي عبد الرحمان وآخرون ، علم الاتصال ،الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ،1992،ص25.

## شكل رقم (1) : مخطط يمثل أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة .



## المطلب الثالث : عناصر عملية الإتصال

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين ، وهذا يعني ان احد الطرفين ليه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يريد نقلها إلى الطرف الآخر .

وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع الظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها فلا تتم إذا غاب احد هذه العناصر وتتم هذه العملية ما يلي :

### 1- المرسل (المصدر):

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكاره أو اتجاهات أن خبرات معينة<sup>1</sup>. وهو الذي تصدر عنه الرسالة بمحتوياتها المختلفة ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها إلى الجمهور المستهدف ، وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارة أو مفردات لغوية كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية رموز أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة ، كما يجب على المصدر المرسل ان يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة ، بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها من دون اي عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف .<sup>2</sup>

1- محمد بهجة كشك ، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 14

2- محمد إبراهيم عبيدات ، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي ، ط4، دار وائل للنشر ، عمان ، ص 255.

## الرسالة :

يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه ، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل ، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة ، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة ، وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال مثل الكلمات والحركات والأصوات ، الأرقام الصور ، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها ، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها.

## 3- الوسيلة :

هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل فهي وسيلة بينهما وبدونهما تتوقف عملية الاتصال وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية على المستقبل ، مراعاة واتجاهات وسلوكه وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشخصية وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات ، المجلات ، المنشورات الدورية ، اللوائح .

## 4- المستقبل :

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ، ويستقبلها من خلال الحواس المختلفة ، ويقوم بحل رموزها يختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ، ويعطي لها معاني ودلالات ، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة الذي يقوم بها.

## 5- التغذية الرجعية :

وهي تعني ردة فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها إلا انه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة<sup>1</sup>، وهناك أربعة طرق النظر إلى رجع الصدى، فقد يكون ايجابيا أو سلبيا وقد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها وقد يكون خارجيا ينبع من الملتقين ، وقد يكون فوريا أو مؤجلا ويمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا<sup>2</sup>، أي يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات وفهمه وتفسيره لما بالرد عليها.

## 6- بيئة الاتصال:

يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة بمكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال<sup>3</sup>، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص ، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والتفافي عن العملية الاتصالية كل هذا يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.

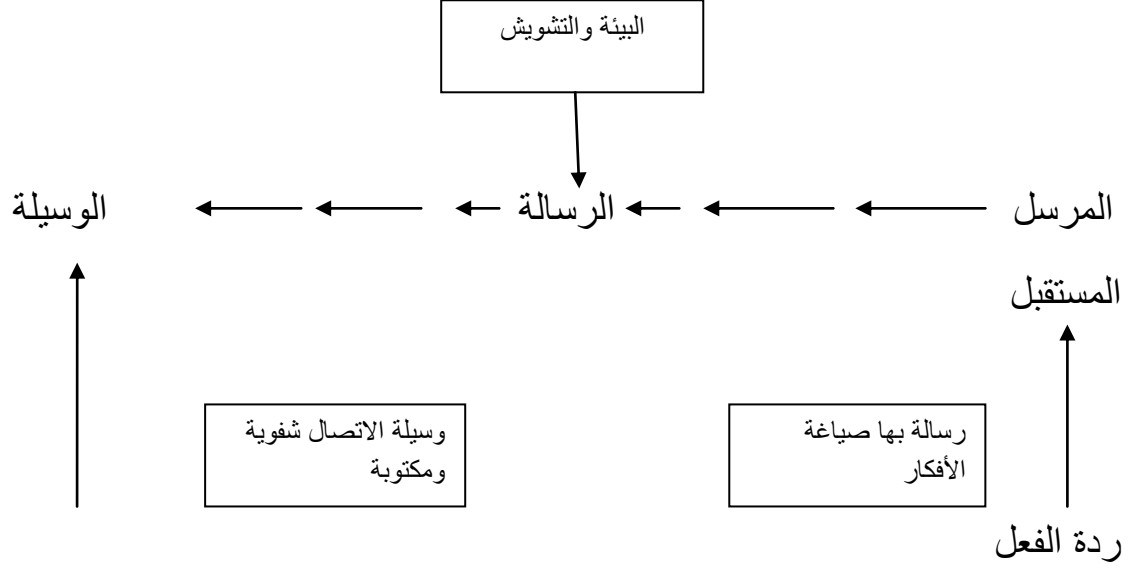
1- ميرفت طرايبش: نظريات الاتصال ، القاهرة ، دار النهضة العربية، 2006، ص26.

2- احمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003، ص27.

3- عسنون نصيرة وبورعدة فتيحة :مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم والاتصال(واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة، جامعة الجيلاني بونعامة خميس

مليانة ، 2017-2018، ص22

## شكل رقم (2): يبين عناصر العملية الاتصالية



شكل رقم (2)



## المطلب الرابع: أساليب الإتصال الداخلي (وسائله)

تستخدم المؤسسة مجموعة من الوسائل الاتصالية والتي تعتمد عليها في الاتصال بجمهورها أي العاملين بها ، ويتأثر اختيار وسيلة وتفضيلها عن أخرى بمجموعة من العوامل منها الهدف المرجو من عملية الاتصال سرعة كل وسيلة، طبيعة المعلومات ، والمستقبل الذي ستوجه إليه الرسالة ، وبالتالي هناك مجموعة من الوسائل الاتصالية من بينها:

الوسائل الكتابية: تعتمد الوسيلة الكتابية على الكلمة المكتوبة والتي نجد من ضمنها:

1) التقرير : وسيلة إدارية للاتصال الكتابي بين مختلف المستويات الإدارية ، تتضمن عرضا وافيا للمعلومات المتعلقة بموضوع ما<sup>1</sup>، والتقارير إما تكون دورية تحتوي على بيانات وإحصائيات تقدم في فترات دورية معينة ، شهرية أو سنوية، أو تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفنيس أو المتابعة أو الانتاج<sup>2</sup>، من سمات التقارير ما يلي:

- تعتبر مصدرا للمعلومات يمكن الرجوع إليها في أي وقت .
- تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.
- تعتبر القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناءا عليها .
- تتميز التقارير بالاعتدال في تكلفة إعدادها إذا ما قورنت ببعض الأساليب الأخرى.

1- ربحي مصطفى عليان ومحمد عبد النيس: وسائل الاتصال والتكنولوجيا التعليم، دار الصفا ، الاردن ، 1999، ص100.

2- موقع الانترنت: تاريخ الزيارة

3- ربحي مصطفى عليان ومحمد عبده النيس: مرجع نفسه، ص106.

(2) الملصقات وصحيفة الحائط: هي من وسائل الاتصال الهامة داخل المؤسسات وتتناول معظم مواضيع علاقات العمل ونظم تقديم الخدمات ، ويستعان بالصور والرسومات وتوضيح بعض التعليمات والأفكار<sup>3</sup>، وصحيفة الحائط وسيلة من وسائل التنفيس عن العمال وهي في الوقت نفسه من مصادر المعرفة التي تستمد منها الإدارة صورة لواقع العمل.

(3) المذكرات: هي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور ، أو هي عبارة عن عرض مكتوب مفصل أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع للرئيس الأعلى قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو ابداء لرأي، إذ تضع المؤسسات صناديق مكتوب عليها اقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل<sup>1</sup>.

(4) النشرات : تعتبر النشرات من بين وسائل الاتصال بالكلمة المكتوبة ، تستهدف جماهير معينة قد تكون نشرة موجهة للجمهور الخارجي كالعلاء أو الموزعين لكل النشرة المقصودة هنا هي تلك الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة وهم العاملين بها فقد نكتفي بإصدار نشرة داخلية توزع على العاملين تحتوي على ما يهمهم معرفته، أو التعرف عليه من معلومات وحقائق كالأخبار الاجتماعية للعاملين<sup>2</sup>.

ب- الوسائل الشفوية: يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعًا للمرسل إليه، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر منها :

1- محمد إسماعيل خباري: علم اجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي ، مصر، ص30.

2- عبد الجابر تيم و نعيم الظاهر: وسائل الاتصال السياحي، ط1، دار اليزوري للنشر ، الأردن ، 2001، ص125

الاجتماعات : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، ونميز بين نوعين من الاجتماعات 1:

ا- اجتماع تبادل الخبرات : هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع ، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

ب- الاجتماع الإعلامي : هو اجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

ت- المحاضرات : لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم.2

د- الهاتف : يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته،فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع.3

ذ- المقابلة : تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار.

ح- اللجان وجماعات الدراسة : عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من اجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم .

1- مختار التهامي و ابراهيم الذقوقي: مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية ،ط1 ،دار المعارف ،بغداد ،بدون سنة،ص175  
1- مختار تهامي و ابراهيم الذقوقي :مرجع سابق،ص 175 .

## ج- الإتصالات الإلكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد أتاح عصر الانترنت أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكة الانترنت وأجهزة الهواتف النقالة والبريد الصوتي والالكتروني ومؤتمرات الفيديو وغيرها..... حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد.

## المطلب الخامس : أهمية الاتصال الداخلي :

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة<sup>1</sup>.

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية لما لها من أهمية في تحقيق نجاح الإدارة، كما انها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة ، وهي حيوية لعملية إتخاذ القرار ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم تعتمد دائما على نوعية الإتصال<sup>2</sup>.

وتبرز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة :

- 1- إعلام وإرشاد العمال والموظفين بالأهداف الجديدة التي تعمل من أجلها المؤسسة.
- 2- الإرتباط الوثيق بين كمية المعلومات التي يمتلكها الفرد عن المؤسسة ودرجة إهتمامه بها وشعوره بالفخر للإنتماء لها.
- 3- وجود علاقة ترابط قوية بين شعور العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها وبين روحه المعنوية وبالتالي التأثير على إنتاجه في المؤسسة.
- 4- إن الموظف أو العامل الذي يكون على دراية بالحقائق المتعلقة بمؤسسته تكون تصرفاته معقولة وأقرب إلى الواقع في مناقشة لشروط العمل مثلا.
- 5- كما تبرز أهمية الإتصال داخل المؤسسة في كونه يساهم في تنمية العلاقات الإجتماعية وروح الجماعة ، كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المؤسسة .

1- محمد بهيجة و حاد الله كشك : المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1، القاهرة ، 1999 ، ص286.

2- أميرة علي محمد : الإتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006، ص 54

6- يعتبر الإتصال الداخلي عملية رئيسية وضرورية حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة ، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ،إضافة لتقديمها الشرح الكامل والتفسير لمختلف توجهاتها وقراراتها يضمن عدم تعكير سير علاقات العمل داخل المؤسسة وبالتالي فهو يقطع الطريق أمام مروجي الشائعات.

7- يضمن الإتصال المؤسستي ويقوم بتوصيل المعلومات والبيانات بين وحدات المؤسسة مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات<sup>1</sup>.

8- يساهم الإتصال المؤسستي في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي ،لأن هذه الأخيرة عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل<sup>2</sup>.

إن أهمية الإتصال لا تقتصر فقط على إعداد الخطة والأهداف ورسم السياسات وتحديد إجراءات الهيكل التنظيمي وتوزيع الوظائف واتخاذ قرارها فهذا لايعني شيئا للمنشأة أو المؤسسة ،إن ظل هذا القرار حبيسا في أدراج مكتب الإدارة العليا أو المسؤول ويظل فاقد الأثر والأهمية ما لم تتم عملية نقل وتوصيل هذا القرار إلى من يهمله الأمر سواء أفراد أو أقسام أو إدارات.

بما أن الإتصالات هي إصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو اخر فإنه لا يمكننا تصور تنظيم دون اتصال ، وكما يقول "سايمون" بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم فالإتصال أمر ضروري لإيصال المعلومات ستبنى بها القرارات ، أو إذا كان الإتصال ضعيفا أو غير مناسب وبمجرد لأتخاذ القرارات يجب إصالها يجب إصالها لى محتوياتها إلى المراكز الإدارية التي تتأثر بها ، وإن لم تصل هذه القرارات فإنه لا يحدث شيء<sup>3</sup>.

1- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، نطه الجزائر، 2006، ص ص 65-66.

2- صالح بن نوار : المرجع نفسه، ص ص 67-68.

3- مروان عبد المجيد : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، ط1، دار الفكر ، عمان ، الأردن، ص 165

## المطلب السادس : أهداف الإتصال الداخلي

إن الهدف الرئيسي هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة ،وتختلف أهداف عملية الإتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية ،وإنطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها إتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من بينها :

### أولا : الأهداف الخاصة بالعاملين :

من أهم أهداف الإتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين ، حيث يسعى الإتصال الى التعريف بما يجري داخل المؤسسة ،مما يؤدي الى زيادة التفاهم والثقة .

كما يهدف إلى خلق الرضا و الإرتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الإرتقاء بمعلومات العاملين من خلال إشتراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة<sup>2</sup>.

كما أن الإتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي الى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي ، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل ،ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها " سعد يس عامر" و"علي محمد عبد الوهاب" وتتخلص في توخي الإخلاص ومراعاة الأمانة في إستلام وتسليم ونقل المعلومات وكذا تشجيع الآراء البناءة و إلتزام الموضوعية مع الإبتعاد عن السطحية في معالجة الأمور<sup>3</sup>.

1-محمد أبو سمرة :الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، الأردن ، ص158.

2- خيرى خليل الجميلي : الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،ط1، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة، 1997، ص35.

3- خديجة كواش وآخرون : منكرة ليسانس حول الإيصال الداخلي في المؤسسة التربوية (دراسة ميدانية بثانوية عبد المجيد بو مادة بور قلة) تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2013-2014، ص 21.

## ثانيا : أهداف خاصة بالقيادة الإدارية :

تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف إلى ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة ،مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف إلى ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة ،مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة<sup>1</sup>، وهذه الأهداف يمكن إنجازها في : استخدام الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات .

وضع الأفكار في صياغة وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب .

إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تقررت والبرامج التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددت والتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال ،وإعلامهم بما تم أو يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ و الإقتراحات<sup>2</sup>.

تمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة ، مما من شأنه مساعدته على إتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات ، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

1- خيرى خليل الجميلي : مرجع سابق ،ص35.

2- منير زيد عبوي : فن الإدارة بالإتصال ،ط1 ،دار دجلة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ،صص 52-35.

3- Gilbert Jet cou , Genre changement organisationnel ,Paris ,Les éditions d'organisation, 1995,P139.



### ثالثا : أهداف خاصة بالجمهور:

تتلخص في إقامة نظام خاصة به ، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه و النشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحات لتحسين خدمات من جهة أخرى .

فداخل المؤسسات الإتصالات تشجع أولا على التبادلات بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترشيح قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف والواجب تحقيقها . عملية الترشيح مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشودة داخل تنظيم هذه العادات، والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، فالثقافة حسب J. Gilbert وآخرون تشكل الإطار المرجعي داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي<sup>1</sup>.

مما سبق نلاحظ أن للإتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك لأنه يسعى إلى تحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة ، وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها ، الإتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الإتصال وقنواته داخل المؤسسة والأهمية التي يتمتع بها.

والإتصال الداخلي كذلك يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة ، مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها وكذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.

1-محمد فهمي العطر وسي : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969 ، ص 469.

## المطلب السابع : معوقات الإتصال الداخلي :

تواجه عملية الإتصال الإداري تحدياً يتمثل بعدم فاعلية هذه العملية نتيجة لوجود معوقات تحول دون ذلك ، ويقصد بالمعوقات كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات وتعطلها أو تؤثر في عملية إرسالها وتؤثر في كميتها ، فهي بلا شك تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهاها فنقل من فاعلية عملية الإتصال وبالتالي تساهم في عدم (أو لتقليل) وصول إلى أهدافها المنشودة وللإتصال الداخلي مجموعة من المعوقات تتمثل في :1

### 1- معوقات تنظيمية :

وتعني عدم وضوح الهدف والتخصص ونقص البيانات والمعلومات ، وعدم وضوح مراكز الإتصال ، وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان مع الأهداف التنظيمية.

كذلك عدم إقرار بعض العمال بالخرائط التنظيمية ، ويعتمد على بعض العارفين بها وعدم إتباع السلطة والمسؤولية فيها سبب عدم رضاهم عنها. كذلك يؤدي غياب مبدأ تكافؤ الفرص في التأهيل والتدريب و الترقية بين مختلف الموظفين إلى غياب كاشكال الإتصال من خلال ضعف الإلتزام واللامبالاة الموظف من خلال إهمال المسؤولين لهم.

إهمال الإدارة لدور وأهمية العاملين في تحديد الأهداف وتحسين الوسائل من العوامل التي تؤدي الى نقص فعالية الإتصال .

تعدد المستويات الإدارية مما ينشأ عنها صعوبة في وصول البيانات إلى وجهتها ، فالإتصالات تكون أسهل كلما كان التنظيم صغير الحجم وتجمعت أقسامه في مكان واحد وتكون أكثر صعوبة كلما كبر حجمه وتكاثرت وحداته وفروعه 3.

1- هادي نهر واحمد محمود الخطيب : إدارة الإدارة والتواصل (النظريات ، العمليات ، الوسائط ، الكفايات) ط1 ، دار الكتب الحديث ، الأردن ، 2009 ، ص 242.

2- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، د طه دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 408.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات ،وعدم استقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم إستقرار نظام الإتصالات بالمنظمة.<sup>1</sup>  
عدم الإستقرار التنظيمي وحدوث تغيرات متتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.

## 2- معوقات شخصية (إنسانية) :

- الثبات الإدراكي : وهو ميل معتقدات ومدركات الفرد إلى الثبات رغم ما يتجسد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات.
- الإنتقاء الإدراكي : هو ميل الفرد إلى إنتقاء جزيئات من المعلومات التي تعطى له من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفقا لإنتماءات الجنس والسن أو المهنة أو الديانة....
- تنميط الأفراد :
- وهو ميل بعض الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفقا لإنتماءات الجنس والسن أو المهنة أو الديانة..
- تعميم الصفات :وهي ميل بعض الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى الصفات الأخرى.
- الإسقاط الإدراكي :وهو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك من خلال تقديرهم لدواتهم .
- تفاوت المراكز الإجتماعية : فالأفراد ذوي المكانة الإجتماعية الأدنى يتخرجون من إرسال معلومات تتضمن نقدا لذوي المراكز الاجتماعية . 2

1- زيد منير عبودي : فن الإدارة بالإتصال ، ط1 ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007،ص46.

2- محمد الصريفي : الإتصالات الإدارية ، ط1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2007، ص 215.

3- معوقات متعلقة بجماعة العمل: يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل عائقا أمام نجاح عملية الإتصال الداخلي ، وهذا من خلال الإختلافات والفوارق في السن ، الدخل، الثقافة، تباين الرتب في الوظيفة ، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى الإختلاف الذي يولد التصادم وقد يصل إلى حد الصراع ، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح على نجاح العملية الاتصالية ، فقد يحاول البعض إحتكار المعلومات بإعتبارها مصدر للسلطة وهذا ما اطلق عليه "ميثال كروزي " إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية ويرفض الحوار والتبادل مع من هو أدنى منه مرتبة وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من إندماجه في المؤسسة مما ينعكس أداء مهامه وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة.<sup>1</sup>

---

1- كنزة بلقاسم و صبرينة بوقلودة :مذكرة ماستر حول فعالية الإتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية(دراسة ميدانية بالديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة ام البواقي)،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،تخصص اتصال وعلاقات عامة ،2015-2016،ص 37.

## خاتمة

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم ما يميز المنظومة الإتصالية الداخلية لأي مؤسسة ، إذ يتكون من مجموعة الوسائل والشبكات التي تتحكم فيها طبيعة العملية الإتصالية وكذا عناصرها التي توظف أنواع الإتصال لتحقيق التواصل الدائم والمستمر بينها، كذلك يساهم الإتصال الداخلي في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال مايساهم به من وظائف ويتميز به من خصائص ، تساهم مجتمعه في تحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

إن مايمكن إستخلاصه من الفصل الأول هو أن الإتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فلا يمكن للمديرين أن يؤديو اعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة إتصالات جيدة داخل مؤسسة ، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة لإتصال الفعال بغيرهم .

فالمؤسسة التي تطمح للرقى والإزدهار هي التي تهتم بالإتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه، وبالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي ، وهذه العلاقات مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية ، لأن إهمال الإتصال الإتصالي الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها ، لذا فإن الإهتمام بالإتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها .

# الفصل الثاني الوظيفة الوظيفية

## تمهيد

يعد موضوع الرضا الوظيفي أحد أهم المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين والدارسين خاصة في علم الإجتماع ودراسة السلوك البشري والتنظيمي ، لما له من أثر بالغ في تحقيق مختلف المصالح والأحداث سواء التنظيمية بالنسبة للمؤسسة أو الشخصية بالنسبة للموظفين.

إذ أن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على مدى فعالية أداء الأفراد العاملين بها لما يقومون به من مهام وواجبات ، وهذا يؤثر بشكل كبير على رضاهم عن العمل أو الوظيفة ، لأن أداء الفرد يختلف عندما يكون هناك رضا وعند إنعدامه ، وبالتالي يحظى موضوع الرضا بأهمية بالغة وذلك نظرا للمتغيرات التي تتدخل فيه.

ولتوضيح هذا المفهوم أكثر سنتطرق في هذا الفصل إلى : تعريفه ، عناصره والعوامل المؤثرة فيه ، محدداته وأهميته ، نظرياته ، وطرق تحقيقه .

## المبحث الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي

### تعريف الرضا الوظيفي :

لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي فهو مازال موضوع جدال ونقاش ويرجع في ذلك إلى تعدد المجالات العلمية وكذلك هو موضوع شخصي فيما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر .

### مفهوم الرضا الوظيفي اصطلاحا:

يقترّب مفهوم الرضا الوظيفي من مفاهيم عدة تشترك معه في الكثير من الخصائص، ومن هذه المصطلحات الروح المعنوية ، السعادة في العمل ، ويعد هذا الإقتراب أحد الأسباب التي تجعل من حصر تعريف للرضا الوظيفي أمرا بالغ الصعوبة ،إنه مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد و يتأثر بالكثير من المتغيرات منها ما يتعلق بالعمل، ومنها ما يتعلق بفريق العمل والبيئة المحيطة به .

ويعني بأنه شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه .  
**كما عرف على أنه :** " موقف من مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته ، وهو ناتج عن تفاعل عدد من العوامل المحيطة بهذه الوظيفة مثل الراتب والترقية وزملاء العمل ، ونمط الإشراف .

### تعريف لوك 1976 :

" حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية " .  
**كما يعرفه كذلك على أنه :** "حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد ."

1- H.G.Ganguli :job satisfaction scales for effective management manual for effective management ;new Delhi ;concept publishing company ;1994;P15.

2- محمد علي الروسان ومانور فريد حداد : الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أريد الأهلية ، ع2، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ،الجزائر ، 2003، ص ص 40-41.

3- ذ عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ،مفاهيم نماذج ونظريات منشورات جامعة قار بونس ليبيا، 1995، ص440.



## تعريف هوبوك "Hoppock":

يعرفه على أنه : مجموعة إهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الرء على القول إنني لراض عن وظيفتي 1.

### تعريف احمد فاضل عباس :

" أنه درجة الإشباع التي تحقق لدى الفرد والنابعة عن حاجاته الأساسية من مأكـل ومشرب ، وحاجات الإنتماء والإحترام وأخيرا الحاجة إلى تحقيق ذاته 2.

### تعريف أحمد ماهر :

" تلك الإتجاهات النفسية للعاملين إتجاه أعمالهم ، ومدى إرتياحهم وسعادتهم في العمل ، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر ، وسياسات المنظمة والرؤساء ،و الزملاء ، والمرؤوسين ، وفرص النمو والترقي ، وتحقيق الذات ..... وغيرها من العناصر "3.

### ويعرفه الشماع 1991 :

انه : " مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن إتجاهات للفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة و الإشراف المباشر المكافئات المالية والزملاء في العمل وتصميم الوظيفة وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الإتجاهات في آن واحد إيجابية أو غير إيجابية 4.

1- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث العربية ،السعودية ، 1995،ص189.

2- الشنواني صلاح:مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد ، جامعة بيروت العربية ، لبنان، 1972،ص10.

3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي ( مدخل بناء المهارات )،ط7، دار الجامعية ، السكندرية ،مصر ،2000،ص43.

4- الشماع خليل محمد حسن : مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة العمال ، ط2، مطبعة الخلود ، بغداد ،1993،ص240.

➤ من مختلف هذه التعريفات نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع عمله ، وهو عبارة عن حالة نفسية يصل لها الموظف عند درجة إشباع معينة نتيجة لما تعرض له من عوامل نفسية وإجتماعية ومهنية ومادية .

### ➤ تعريف إجرائي :

هو تلك الإتجاهات النفسية والعاطفية للعاملين بالإدارة العامة لبلدية سيدي الشحمي ، إتجاه أعمالهم التي يؤدونها ومدى إرتياحهم ورضاهم عن ظروف العمل وعناصره الأساسية ، و إنعكاس ذلك على أدائهم وجودة أعمالهم التي يقومون بها في إطار منصبهم الوظيفية .

## المطلب الثاني :أنواع الرضا الوظيفي :

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالإرتياح النفسي في بيئة العمل ، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف سواء المادية أو المعنوية ، وبما أنه أيضا هناك إختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية ، فإنه يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية .

✓ الرضا الكلي : يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات عمله ، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يقف على طبيعة الموظف نفسه ، وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.1

✓ الرضا الجزئي : يشمل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل ، وهنا يكون الموظف قد وصل إلى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل ، وبالتالي إكتفى بها أو ربما لا زال الإستياء موجودا لكنه لا زال يؤدي أعماله.2

باعتبار الرضا الوظيفي موضوع فردي يمكن القول أن رضا العامل بأحد جوانب العمل لا يترتب عنه رضاه عن مكونات العمل الأخرى ، حيث نجد إختلاف بين أفراد التنظيم من حيث درجة الرضا وهذا راجع للإختلافات الفردية وتأثر الرضا بالعديد من العوامل تتعدى بيئة العمل مما يحدد نوع الرضا إن كان جزئي أو كلي .

1- سالم عواد الشمري : الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ،دراسته تطبيقية على القطاع الصناعي ملتقى البحت العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ،2009،ص16.

2- مصطفى كامل و سونيا البكري ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، جامعة القاهرة ، مجلة الإدارة ، مجلد 23، العدد 1، ص 91.

## المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي

تبين محددات الرضا الوظيفي أسباب التفاوت بين الرضا لدى العاملين الذين يشغلون نفس المناصب ، وتتمثل محددات الرضا الوظيفي في :

- التناقض : يمكن تفسير ذلك في إختلاف إعتقادات الموظفين حول مناصبهم ، فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حيب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة ، كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته ، والمقصود بها هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له ، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة 1.

- العدالة : تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام ومقدار الجهود التي يبذلونها ، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة ، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها.2

- الميول أو النزعات : تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة النزعة العامة للموظف للإستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة ، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل 3.

---

1- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدر الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000، ص ص 296-297.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص 147.

3- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس :مرجع سبق ذكره ، ص 289.

## المطلب الرابع :عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

هي العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته ، وهي متنوعة منها ما يتعلق بدائية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد ، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العناصر فجاءت عدة تصنيفات منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالتنظيم.1

### 1- العناصر المتعلقة بالفرد (العوامل الشخصية):

وهي عوامل تتعلق بتعلق بقدرات ومهارات العاملين وكفاءاتهم ، ويمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين وتتمثل عادة في (العمر ، درجة التعليم ،المركز الوظيفي ،سنوات الخبرة.....)2 وقد اثبتت الدراسات تأثير مختلف هذه العوامل على درجة الرضا الوظيفي لدى بعض العمال ويذكر "عبد الباقي 2000" في كتابه أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا من العاملين في الوظائف اليدوية كالعمال المهنيين والحرفيين (قسم المنفذين) ، كما أن العمال الأكبر سنا بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن ، بينما ترتبط الخبرة طرديا مع مستوى الرضا الوظيفي فكلما زادت زادت سنوات الخبرة زاد رضا العامل.3

وفي دراسة اجراها "شاويش" تبين تأثير المستوى التعليمي على الرضا الوظيفي حيث خلص الباحث إلى أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضاً عن العمل من العامل الأقل تعلماً ، ويرجع السبب في ذلك حسبه إلى طموحات الفرد الأكثر تعلماً مرتفعة ، والفرد الذي يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة

1- هبة سلامة سالم غواش : الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر حالة دراسية على البنوك العامة ، في غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ،الجمعة الإسلامية ،2008، ص 26.

2- عبد الخالق ناصيف ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، ع 3 ، 1982،ص 83.

3- عبد الباقي صلاح الدين محمد : السلوك افسناني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000،ص 200.

مرتفعة إداريا ، وهذا قد لايجده في عمله ، وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة  
بالعامل الأقل تعليماً والذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً عنه.1  
ويبدو مما سبق أن العوامل الشخصية للرضا الوظيفي يصعب تحديد تأثيرها  
والتحكم فيها لأنها ترتبط أساسا بشخصية الفرد وسلوكه ومزاجه وطريقة تفكيره  
ومواجهته للمصاعب على خلاف العوامل الأخرى التنظيمية والمادية.  
العوامل المادية : وتشمل الآتي :

### 1- الرضا عن الأجر :

هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة ما ، مقابل ما يقوم به من عمل ،  
ووفقا لترتيبه في سلم الوظيفة الخاصة بالمؤسسة أو القطاع التابع له .2  
كما يعرف الأجر أيضا بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري  
مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات .3  
ويعد الأجر من الناحية النفسية وسيلة إشباع الحاجات المادية والإجتماعية  
للأفراد وشعورهم بالأمن والإستقرار .4  
وتكتسي الأجر أهمية بالغة سواء للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة ،  
فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجر بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات  
المختلفة كالأكل والشرب والسكن ... الخ ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجر  
تساعدها على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حاليا  
، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.5

1- شاويش مصطفى نجيب :إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ،2005،ص113..

2- عبد الرحمان عزيزو :الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص (دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بيئر خادم ومركب الحضنة بالمسيلة)  
(مذكرة ماجستير ،تخصص علم النفس التنظيم والعمل ،2015،ص68.

3- شهرزاد لبصير :مرجع سبق ذكره ،ص67.

4- محمد الصيرفي :السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ،دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2008 ص 82.

5- أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره،ص187.

وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات ، أكثرها شيوعاً بطريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة ، ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحتسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة ، حيث يتم دفع الأجر للمورد البشري بناءً على الوقت الذي يقضيه في عمله ، بغض النظر عن الكمية أو النوعية المنتجة ، ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز ، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج ، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج .

## 2- الرضا على محتوى العمل:

إن محتوى العمل بمختلف متغيراته يعتبر من العناصر الهامة التي على أساسها يتحدد رضا الأفراد إتجاه وظائفهم المختلفة ، وفي هذا الصدد أشارت الكثير من البحوث أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية ، وكذا توفير فرص الابتكار للأفراد وإبراز مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل ، زاد من رضاهم الوظيفي .

وبصفة عامة فإن محتوى العمل هو جملة المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل .
- طبيعة أنشطة العمل .
- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل .
- فرص النمو التي يوفرها العمل .

1- أحمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت، 1979، ص 144.

2- أحمد صقر عاشور :مرجع سبق ذكره ،ص 144.

3- عبد المنعم هاشم وعلي سليمان ، الجماعات والتنشئة الإجتماعية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر ، 1970، ص 236.

### 3- الرضا عن فرص الترقى :

الترقية في المناصب تمثل إنتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلة منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات 1.

حيث أشارت نتئج دراسات كثيرة على أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقى والرضا عن العمل ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا ، كلما كان رضاه عن العمل والعكس صحيح ، ولاشك إ، تعدد الفرص الترقية وإتاحتها أمام العاملين يمثل حافزا قويا لهم على بذل مزيد من الجهد في العمل وتحسين الأداء ويحقق الرضا في النهاية .  
الرضا عن الإشراف :

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه : علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم ) يعملون مع جماعت ، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة 2.

فكلما كانت العلاقة بين الرئيس ومروؤسه ودية ، وكان الرئيس مهتما بمروؤسه متفهم لسلوطه وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة كل هذا يكسب المشرف ولاء مروؤسه ويحقق رضا عال من العمل بين المروؤسين 3.  
الرضا على جماعات العمل :

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها " وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الاخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به 4.  
والعامل الأهم في جماعة العمل هو عامل "الشعور بالإنتماء" لهذه المجموعة حسب دراسات عديدة 5.

1- ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية )،دار المحمدية ، الجزائر ،2003،ص76 .  
2- شهريزاد لبصير : عوامل الرضا الوظيفي لدى العمل الصناعي في المؤسسة الخاصة (دراسة حالة مؤسسة Sopromac بميلة )، منكرة ماجستر غير منشورة، علم اجتماع العمل والتنظيم ، جامعة باتنة ،2002،ص71 .  
3- مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، ط1، دار الكتب المصرية ، القاهرة ،2012،ص183 .



إذ تعتبر جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله من عدمه ، فيزيد رضا العامل كلما زاد التفاعل بين العمال بما يحقق تبادل المنافع بينهم ، ويحدث العكس إذا كان تفاعله معهم يخلق توترا لديه ناجم عن صراع بينهم أو سوء علاقات، لتصبح جماعة العمل هنا سببا لإستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا عن درجة رضاه عن العمل.

#### 4- الرضا على ساعات و أوقات العمل :

أثبتت الدراسات أن توفير وقت الراحة يزيد من درجة الرضا عن العمل من جهة ، ومن جهة أخرى بالقدر الذي نقصت ساعات الراحة أو تعارضت مع وقت الراحة الطبيعي أو المعتاد ينخفض الرضا عن العمل 1.

وبصفة عامة يمكن القول أن أهمية هذه العوامل بالنسبة للعمال تختلف من مجتمع لآخر كذلك ، ومن فرد لآخر كذلك ، ومن هنا يبرز لنا نوعان من الرضا الوظيفي فنجد الرضا العام والذي يعرف على أنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهو يمثل محصلة لعوامل فرعية إذ نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف به العمل الذي يشغله ، أما النوع الثاني فهو الرضا النوعي (الجزئي) ويقصد به رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى ، كأن يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راض على الظروف الفيزيقية مثلا أو الإشراف مثلا.2

4- أحمد صقر عاشور : مرجع سبق ذكره ،ص 42.

5- أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره ،ص 154.

1- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية،1997 ص 184.

2- مصطفى نجيب شاوليش:مرجع سبق ذكره ،ص 115.

## المطلب الخامس: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس ، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزء كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.1

فالرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للعمال عموماً تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يعطي سلوكاً إيجابياً تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راضٍ في عمله يعطي سلوكاً سلبياً تجاهه ، وكذلك فالرضا الوظيفي هو نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المؤسسة بشكل جيد وتعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي. 2

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولاً لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة، وبدونه لا وجود للمنظمة ، وثانياً لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولاً ، لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دوراً كبيراً في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبيراً سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات .

يؤدي رضا العاملين أولاً إلى إرضاء الزبائن والإحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الأرباح و المداخيل ، وثانياً يساعد الرضا على بقائهم في الخدمة والإلتزام بالمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل حوادث العمل ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد.

1- بدر حامد أحمد : السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 91.

2-Spreitze ;GRETHEN &kizilos ;Mark&Nason ;Stephen; A dimensional analysis of the relationship between psychological and effectiveness; satisfaction ; and strain ;journal of management; vol .23;NO.5;P142.

وكذلك يؤدي الى :

- ✓ إرتفاع الإنتاجية فهو يخلق الرغبة في الإنتاج والإبداع وتحسين الأداء .
- ✓ إرتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية ، فالرضا يجعل العاملين أكثر تركيزا على المهام الموكلة لهم.
- ✓ فالرضا الوظيفي يساهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي وحتى التوقف عن العمل....إلخ.
- ✓ إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة ، فلما يشعر العمال بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية يزيد تعلقهم بالمؤسسة لدرجة أنهم يصبحوا مستعدون للتضحية من أجلها .

### المطلب السادس : نظريات الرضا الوظيفي

إهتم الكثير من الباحثين بدراسة الرضا الوظيفي كل حسب وجهة نظره ، عن طريق إدراجه في نماذج ونظريات فسرت الدوافع الإنسانية ، أي تفسير المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي ، وفيما يلي أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع:

#### ➤ نظرية تدرج الحاجات لماسلو (MASLOW)

تعد هذه النظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد للعمل لا تقاس بالدوافع الإقتصادية و الإجتماعية ، وإنما هنالك دوافع أهم من ذلك تؤثر على سلوك الفرد أي على رضاه الوظيفي بشكل عام.

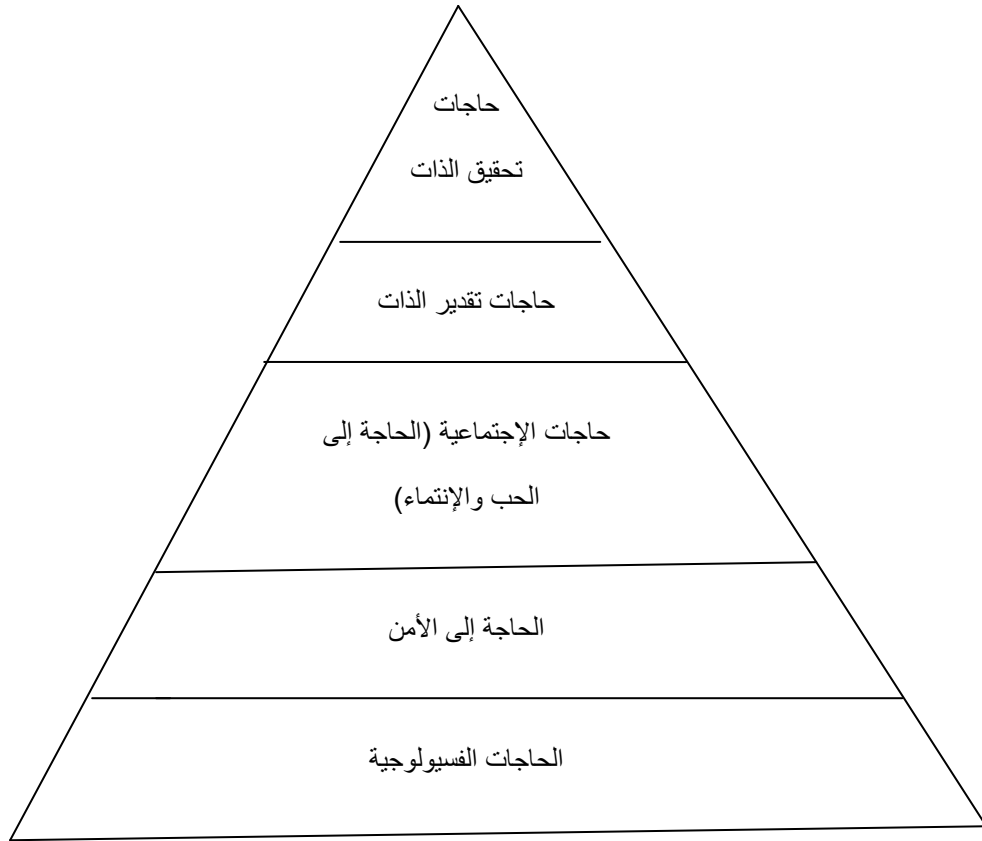
ويعد إبراهيم ماسلو صاحب هذه النظرية من رواد المدرسة السلوكية ، حيث قدم نظرية تدرج حاجات الأفراد سنة 1943 ، والأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، وكانت الإنطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا ، لأن الأفراد يتجهون للعمل رغبة منهم في إشباع حاجاتهم ، إذ يرى إبراهيم ماسلو أن للأفراد حاجات تتدرج حسب إشباعها في سلم هرمي ( حاجات فيزيولوجية ، الحاجة للأمن ، الحاجات الإجتماعية حب الذات ، تحقيق الذات )<sup>1</sup>.

1- خالد وهيب الراوي: الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية ، مجلة عبد العزيز الإقتصاد والإدارة ، م19، ع2، المملكة العربية السعودية 2000، ص 98.

وإستند "ماسلو" في نظريته إلى ثلاثة عناصر أساسية :

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الفرد ، هذا التأثير تولده الحاجات الغير مشبعة ،أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا .
- حاجات الأفراد ترتب وفق أهميتها ودرجة إشباعها ، بدءا بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات .
- يتم الإنتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي :

### الشكل 3: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



Source :Jean.Marie Perretti ;Ressource Humaines et gestion des personnes ;4eme ed ;Paris Vuibert ;2002 ;p27.

وبناءً على هرم "ماسلو" للحاجات تنقسم إلى خمسة مستويات التالية: 1-

- الحاجات الفسيولوجية : تتمثل في الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان حياً كالحاجة إلى الغذاء والماء والهواء والمسكن والنوم .....، وأكد ماسلو أن هذه الحاجات إن لم تكن مشبعة فإن باقي الحاجات لا تظهر ، أي أن هذه الحاجات تستحوذ على إهتمام الإنسان وتطغى على الحاجات الأخرى إن لم تكن مشبعة .

- حاجات الأمان : عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية يسعى الإنسان على حاجة الأمان ، وهي تعني الأمن و الإطمئنان من المخاطر والمخاوف ، ومن مظاهر هذه الحاجات التأمين الصحي والتأمين على الحياة من الحوادث والأمراض.

- الحاجات الإجتماعية : عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية وفقاً لماسلو فإنها لا تظل طويلاً ضمن السلوك ، وتصبح هنا الحاجات الإجتماعية هي الحوافز المنشطة للسلوك مثل الحاجة للإنتساب والتفاعل الإجتماعي والصدقة ، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف ينتج عنه عدم القدرة على التكيف في المجتمع .

- حاجات تقدير الذات : تتمثل في إحترام الذات ، والإحترام من قبل الآخرين، والحاجة لتنمية الشعور بالثقة بالنفس ، ويمكن تحقيق هذه الحاجة من خلال إنجاز مهام معينة بنجاح ، وتقدير الآخرين لقدرات الفرد وأداء عمل مثير للإعجاب .

- حاجات تقدير الذات : وتتمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو ، وهي كما أشار أنها تعبر عن أي ما هو قادر للوصول إليه ، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة والمعرفة والمهارة ، الإبداع ، الإبتكار وتحقيق أقصى طموح.

[1- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) ، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص40.

- ويمكن تصور كيفية إشباع الحاجات المذكورة سابقا في المنظمة كما يلي:
- الحاجات الفزيولوجية تشبع من خلال الأجر الكافي والإمميزات .
  - حاجات الأمن التي يمكن تحقيقها من خلال توفير ظروف العمل الملائمة ، ومختلف التأمينات المختلفة والتقاعد المضمون .
  - الحاجات الإجتماعية التي تشبع من خلال تنمية روح الجماعة أو الفريق ومن خلال اللقاءات الدورية مع الموظفين وتنظيم العمل بأسلوب الذي يمكن الإتصال بين الموظفين .
  - حاجات التقدير والإحترام من خلال الإعتراف بالإنجازات ، تكليف الموظفين بمهام فعلية وإشراك الموظفين في إتخاذ القرارات وتفويض السلطة ، الإستفادة من برامج تحسين المستوى لرفع مهاراتهم وكذلك ترقيةهم.
  - حاجات تحقيق الذات والتي تشبع من خلال إسناد مهام إلى الموظفين تمكنهم من إستخدام قدراتهم الفكرية والفنية ، وكذلك تمكينهم من الاستفادة من برامج للتدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على إستغلال مهاراتهم.
- وبالتالي على المنظمة أن تكشف دائما على حاجات الموظفين الغير مشبعة ، لأن الحاجات الغير مشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الموظف ولتحقيق رضاه يجب أولا إشباع هذه الحاجات .

## ➤ نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج 1959 Herzberg Two Factor Theory

وضع أسسها عالم النفس الأمريكي "فريدريك هرزبيرج" وزميله "سندريمان" وفضلافيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة للرضا الوظيفي ، حيث كان الإعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح "هيرزبيرج" لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذو بعد واحد ، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وهي تركز على العوامل المسببة له ، إذ أن هذه العوامل تقسم إلى دافعية ووقائية: 1

### ✓ العوامل الدافعية :

تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي ، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفية وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها الإنجاز ، المسؤولية ، التقدير ، التقدم و النمو ، أهمية الوظيفة ..... إلخ ، وهذه العوامل تؤدي إلى دفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة التي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة وقد لخصها "هيرزبيرج" في :

- الإنجاز وأداء العمل .
- المسؤولية عن العمل الفردي وعمل الآخرين .
- الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين وإحترامهم .
- فرض التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمؤسسة والفرد معا .2

1- محمد صالح الخناوي ومحمد سعيد سلطان : ص 255.

2- أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره، ص 240.

## ✓ العوامل الوقائية :

وتسمى العوامل الخارجية ، وهي تتعلق ببيئة العمل ومحيطه هذه العوامل هي التي تحدد بدرجة كبيرة مستوى مشاعر الإستياء أو الرضا لدى العامل وتتمثل إجمالاً في بيئة العمل وتفصيلاً فيما يلي :

- ظروف العمل المادية .
  - العلاقات مع الرؤساء .
  - العلاقة مع الرؤوسين .
  - الإشراف .
  - قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.1
- نظرية الإدارة العلمية :

حيث وضعت على يد تايلور " Taylor " وفبير "Feber" وفايول " Fayol " ، وقد إهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل ، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاءة العامل لتجعله يؤدي عمله باتقان وبسرعة قصوى ، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية فهي إهتمت فقط بالدوافع المادية. 2

1- محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمات ، 1989، ص 44.

2- سالم عواد الثمري : الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي ملتقى البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 2009، ص 18.



## ➤ نظرية أديفير :

وهو من الذين إنتقدوا "ماسلو" وقد قسم الحاجيات إلى ثلاثة مستويات :1

✓ حاجة البقاء : وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته وسيتم اشباعها من خلال عوامل بيئية كالحاجات الفسيولوجية ، كالأمن والطعام .

✓ حاجة الارتباط : وهي درجة إرتباط الفرد مع البيئة المحبطة والعلاقات القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه.

✓ حاجة النمو : وهي جمع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان وإستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات إلى المستوى الأعلى لماسلو .

إن هناك آراء متعددة والتي أكدت على الحاجات وتسلسلها وكيفية إشباعها وبالرغم من تباينها بالآراء إلا أنها إتفقت على أن إشباع الحاجات يبدأ من الأساس الذي هو الحاجة الفسيولوجية وصولا إلى الحاجة لتحقيق الذات فمثال ماسلو قدم نموذج للدافعية والمؤثرات عليها ، في حين ركزت نظرية التوقع على رغبة الفرد في العمل والأداء وإعتبار العمل وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة ، ونظرية هيزبيرج هي أكثر النظريات تحقق هدف البحث .

---

1- شباح ربيعة : الإتصال الشخصي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمين الإجتماعي تبسة) ،جامعة العربي التبسي ، علوم الإعلام والإتصال ، 2016، ص66.

## المطلب السابع : تحقيق الرضا عن العمل

إن المنظمة تحاول الإهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم ، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل ، وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سببا في تحديد أداء الأفراد ، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل على الأقل لكي يزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته ، وهناك عدة طرق لزيادة الرضا عن العمل منها :

✓ الدفع للأفراد بصورة عادلة :

عندما يشعر الفرد بالعدالة من خلال مكافئته ، وذلك من خلال الإجراءات العادلة التي طبقت لتسديد ما يستحقه ، وكذلك أن يترك له مجال من الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافئات أو المزايا التي تمنح له ، فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله .

✓ تحسين نوعية وجودة الإشراف :

عندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة يسودها الإحترام ، وتكون مراعاة للمصالح المشتركة ، وتكون اتصالات مفتوحة بين المشرف ومرؤوسه يزيد رضا الأفراد عن العمل .

✓ تحقيق اللامركزية في سيطرة القوى التنظيمية :

وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لإتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا ويرجع هذا لشعورهم أو لإعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة .

✓ تحقيق التوفيق بين الوظائف التي يقوم ب

✓ ها الفرد و إهتمامه:

كلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع إهتمامه من خلال عمله ، كلما شعر بالرضا عن عمله.

## خاتمة

من خلال ماتم التطرق إليه في هذا الفصل نستنتج أن الرضا الوظيفي يعد حالة نفسية شعورية لدى الفرد إتجاه عمله ، إذ ينتج عن مختلف درجات الرضا لمجموعة من العوامل التي تميز بيئته ومحيط العمل .

إذ أصبح الرضا الوظيفي للفرد من أهم الموضوعات المهمة ، لأن العنصر البشري أهم موارد المؤسسة بالرغم من تطور التكنولوجيا ، لأن العقل البشري هو الذي يديرها ، بحيث أصبح لزاما على الأجهزة الحكومية تقديم خدمات تعوذ بالنفع عليه ، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وإلتزاماتها وذلك من أجل الإستغلال الجيد لقدرات ومهارات الأفراد وتشجيعهم وتحقيق رضاهم .

# الفصل الثالث

## الاراسة الميدانية

## تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الإتصال الداخلي وكذا الرضا الوظيفي من جانبهما النظري ،سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ماتم التوصل إليه نظريا .

يعد الجانب التحليلي للبيانات من الجوانب الهامة في الدراسة ، ذلك أنه يساعد الباحث على إثبات صحة الفرضيات أو رفضها والوصول إلى النتائج النهائية ، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى التعريف بمؤسسة البحث (بلدية سيدي الشحمي) ، وبناء الجداول وقراءتها وتحليلها في ضوء فرضيات البحث.

## التعريف بميدان البحث :

### مفهوم البلدية :

إعتمدت الجزائر في تنظيمها الإداري على أسلوب اللامركزية الإدارية ، البلدية نواتها القاعدية ، هذه الأخيرة مرت بعدة تغيرات وتطورات مست مفهومها وكيفية إنشائها وحددت صلاحياتها .

فعرفت الجزائر عدة دساتير تطرقت إلى البلدية كهيئة إقليمية محلية تجسد أسلوب التنظيم اللامركزي الإداري ، وتشرك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية. إن كلمة بلدية مشتقة من كلمة بلدة أو جزء من البلد ، وقد اختلفت الآراء حول حول تعريف البلدية فالبعض يعرفها على أنها هيئة محلية ذات حدود معلومة وهي الجزء الأصغر في التنظيم الإداري على مستوى الولاية .

عرفت الجزائر عدة دساتير إنطلاقا من دستور سنة 1963 ثم دستور سنة 1976 فدستور 1989 وصولا إلى دستور سنة 1996 ، حيث تطرقت هذه الدساتير إلى بلديات كخلية أساسية في مجتمعات محلية وإختلفت النصوص التعريفية لها .

- دستور سنة 1963 مؤرخ في 10 سبتمبر 1963، حيث نصت المادة 09 منه على : "تتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى قانون تحديد مداها و إختصاصها . وتعتبر البلدية أساسا المجموعة الترابية و الإقتصادية و الإجتماعية

1."

---

1- دستور الجزائر لسنة 1963 . مؤرخ في 10 سبتمبر 1963 . الجريدة الرسمية ، عدد 64 ، 1963 .

- دستور سنة 1976 مؤرخ في 22 نوفمبر 1976 ، حيث نصت المادة 36 منه على : "مجموعات إقليمية هي الولاية و البلدية . البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية واجتماعية والثقافية في القاعدة "1.

- ديتور سنة 1989 مؤرخ في 23 فيفري 1989 ، حيث نصت المادة 15 منه على : " مجموعات إقليمية للدولة في الولاية والبلدية ، هي الجماعة القاعدية "2.

- 3 دستور سنة 1996 مؤرخ في 07 ديسمبر 1996، حيث نصت المادة 15 منه على : " الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية ، البلدية هي جماعات قاعدية "3.

إن المقصود بالإقليمية هي أنه لكل بلدية إقليم يبين حدودها الجغرافية وترابها والتي لها الصلاحيات الكاملة في إستغلالها داخل الحدود المخصصة لها .

كما تعددت القوانين المنظمة للبلدية ، وإختلاف مفهومها فيها حسب الظروف الأساسية والإقتصادية والاجتماعية التي ميزت كل فترة جاء فيها كل قانون .

- قانون البلدية رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967 حيث عرف البلدية : " هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية و الإجتماعية والثقافية والأساسية "4.

---

1- دستور الجزائر سنة 1976 . مؤرخ 22 نوفمبر 1976 . الجريدة الرسمية : عدد 94، الصادرة في 24 نوفمبر 1976 .  
2- دستور الجزائر سنة 1989 . مؤرخ في 23 فيفري 1989 . الجريدة الرسمية ، عدد 09 الصادرة في 01 مارس 1989 .  
3- دستور الجزائر سنة 1996 . المؤرخ في 07 ديسمبر 1996 . الجريدة الرسمية ، عدد 76 الصادرة في 08 ديسمبر 1996 .  
4- القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967 . المتعلق بالبلدية . الجريدة الرسمية عدد 06 الصادرة بنفس التاريخ .

- قانون البلدية رقم 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 ، حيث عرفت البلدية في المادة 01 منه : "هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ، وتحدث بموجب القانون "1. أي أن البلدية هي الوحدة اللامركزية أساسية بإعتبارها مرفقا عموميا ، فقد منحها القانون الشخصية المعنوية والذمة المعنوية المالية ، أي انها تتمتع بإستقلال مالي الذي هو من خصائص الشخصية المعنوية .

- قانون البلدية 11-10 مؤرخ في 22 جويلية 2011، حيث عرفت البلدية في المادة 01 منه : " هي الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون "2.

وإعتبار أن البلدية تشكل إطار مؤسستي لممارسة الديمقراطية المحلية فقد نص نفس القانون على : " البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان لممارسة المواطنين وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية "3.

بلدية سيدي الشحمي مؤسسة خدماتية تعتنى بشؤون المواطنين من تقديم للخدمات .

انبتقت عن التقسيم الإداري الجديد لسنة 1985 ، وهي إحدى بلديات دائرة السانية بولاية وهران .تتربع على مساحة قدرها 6475 هكتار ، أي ما يعادل 3.06% من مساحة ولاية وهران.

حيث يبلغ عدد السكان أكثر من 293101 نسمة وهو في تزايد مستمر حسب إحصاء أفريل 2008.

1- القانون 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990 . المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 15 الصادرة بنفس التاريخ .  
2- القانون 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2011. المتعلق بالبلدية ،ذ، الجريدة الرسمية ، عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011.  
3- المادة 02 من القانون 11-10، المتعلق بالبلدية .



بعد القيام بالدراسة الإستطلاعية ، قامت الباحثة بالدراسة الأساسية الميدانية لإختبار فرضيات الدراسة ، فتوصلت بعد معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية spss إلى النتائج التالية :

1- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج :

1-1- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

تنص الفرضية العامة على :أنه "توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة بلدية سيدي الشحمي " وبعد المعالجة الإحصائية وحساب إختبار "ت" لدلالة الفروق تم تفريغ النتائج المتحصل عليها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1)

يوضح علاقة الإتصال الداخلي بالرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط ( بيرسون )	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الاساليب الاحصائية المتغيرات
غير دال	0.078-	29	0.705-	3.39	15.43	30	الاتصال الداخلي
				2.63	17.63	30	الرضا الوظيفي

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (1) أن قيمة (ت) المحسوبة والتي قدرت ب (0.705-) عند مستوى دلالة "0.078" ، ومنه نقول انه لا توجد علاقة بين الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي وبالتالي نرفض الفرضية والتي تنص على انه توجد علاقة بين الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة في بلدية سيدي الشحمي، ونقبل الفرضية الصفرية ومنه نقول أن الفرضية لم تتحقق إذن لا توجد علاقة إرتباطية .

من خلال النتائج المتوصل إليها ثم نفي الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة البلدية بسيدي الشحمي ، وقبول الفرضية الصفرية .

مما يفسر أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال والرضا الوظيفي عند مستوى (-0.078) وهذا يشير إلى أن الإتصال بين الموظفين لا يؤثر على رضاهم الوظيفي ، ويعود سبب هذا إلى عدم شعور الموظف بالراحة والرضا تجاه بيئة عملهم ، وعدم رضاهم على أجورهم وعن وظائفهم الموكلة لهم ، فكل هذا ينعكس على أداءهم في العمل مما يولد نزاعات وصراعات وخلافات بين الموظفين وهذا يولد احتمال ترك الموظف لعمله وعدم المبالاة في قيامه بأعماله الموجهة له والواجبات والمهام التي يكلف بها . من خلال ما تم ذكره نستخلص أن الإتصال الداخلي من العوامل التي لا تؤثر على الرضا الوظيفي ، ومن هنا نتضح لنا بأنه لا وجود لعلاقة بين الإتصال الداخلي بين الموظفين ورضاهم الوظيفي بمعنى آخر غير متلازمان أي هناك علاقة طردية .

#### 2-1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية على : أنه " توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية في الإتصال الداخلي لدى موظفي إدارة البلدية باختلاف الجنس (ذكر ، أنثى) . وبعد المعالجة الإحصائية وحساب إختبار "ت" لدلالة الفروق ثم تفريغ النتائج المتحصل عليها من الجدول التالي :

#### الجدول رقم (2)

يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في الإتصال الداخلي باختلاف الجنس

المتغير	الاساليب الإحصائية	العينة	النسبة المؤوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاتصال الداخلي		الذكور = 10	33.33	15.60	3.40	0.187	29	غير دالة
		الاناث = 20	66.66	15.35	3.46			

من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور قدر ب (15.60) أكبر من متوسط الحسابي لعينة الإناث الذي قدر ب (15.35) بفارق بسيط ، وبحساب الإنحراف المعياري للذكور الذي قدر ب (3.40) مقارنة مع

الإناث المقدر ب (3.46) . ثم بعد ذلك حساب قيمة "ت" والتي بلغت قيمتها المحسوبة ب (0.187) عند درجة الحرية (29) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (-0.078)، وبالتالي الفروق غير دالة بين الذكور والإناث في مقياس افتصال الداخلي باختلاف الجنس ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية الذي مفاده لا توجد فروق في طبيعة الإتصال الداخلي ومنه نقول أن الفرضية لم تتحقق. كما أثبتت دراسة "قادري" 2009 التي هدفت إلى أهمية الإتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ، تضمنت إستمارة موجهة ل 87 عامل ، من أهم النتائج المتوصل إليها إهمال افتصال الداخلي من قبل المسؤولين وأن الإتصال غير فعال ، ووسائل افتصال تقليدية لا تواكب التطورات .

### 1-3- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية على : أنه " توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة البلدية باختلاف الجنس (ذكر ، أنثى) . وبعد المعالجة الإحصائية وحساب إختبار "ت" لدلالة الفروق ثم تفريغ النتائج المتحصل عليها من الجدول التالي :

### الجدول رقم (3)

يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في الرضا الوظيفي باختلاف الجنس

المتغير	الاساليب الإحصائية	العينة	النسبة المؤوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة

من خلال الجدول رقم (3) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لعينة الإناث قدر ب (10.81) أكبر من متوسط الحسابي لعينة الذكور الذي قدر ب (6.81) بفارق بسيط ، وبحساب الانحراف المعياري الإناث الذي قدر ب (1.315) مقارنة مع الذكور المقدر ب (1.310) . وحساب النسبة المؤوية لعينة افناث التي قدرت ب (66.66) التي أعتبرت أعلى نسبة بالنسبة للذكور الذي قدرت نسبتهم ب (33.33)

وهذا ما يعكس لنا طبيعة النشاط في بلدية سيدي الشحمي ، حيث نرى أغلبية النساء يتركزون في المصلحة الإدارية أكثر من الرجال لأنها تناسب طبيعتهم الإجتماعية وقدرتهم على تقييم المشاكل ولكونهم أكثر صبرا من الرجال وأقل قسوة. ثم بعد ذلك حساب قيمة "ت" والتي بلغت قيمتها المحسوبة ب (0.093) عند درجة الحرية (29) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (-0.078)، وبالتالي الفروق غير دالة بين الذكور والإناث في مقياس الرضا الوظيفي باختلاف الجنس ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية الذي مفاده لا توجد فروق في طبيعة الرضا الوظيفي ومنه نقول أن الفرضية لم تتحقق.

#### 4-1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الجزئية على : أنه " توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية بين الإتصال الداخلي ومكانة الموارد البشرية في البلدية لدى موظفي إدارة البلدية سيدي الشحمي .

وبعد المعالجة الإحصائية وحساب إختبار "ت" لدلالة الفروق ثم تفريغ النتائج المتحصل عليها من الجدول التالي :

#### الجدول رقم (4)

يوضح الدلالة الإحصائية للفروق بين الإتصال الداخلي ومكانة الموارد البشرية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط ( بيرسون )	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الاساليب الاحصائية المتغيرات
غير دال	0.153-	29	0.52	3.39	15.43	30	الاتصال الداخلي
				1.84	13.36	30	الموارد البشرية

من خلال الجدول رقم (4) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للإتصال الداخلي قدر ب (15.43) أكبر من متوسط الحسابي للموارد البشرية الذي قدر ب (13.36) وبحساب الانحراف المعياري للإتصال الذي قدر ب (3.39) مقارنة الموارد البشرية المقدر ب (1.84) .

ثم بعد ذلك حساب قيمة "ت" والتي بلغت قيمتها المحسوبة ب (0.52) عند درجة الحرية (29) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (-0.153)، وبالتالي الفروق غير دالة بين الإتصال الداخلي والموارد البشرية ومن خلال هذا يمكننا القول بأنه لا توجد مكانة للموارد البشرية في البلدية وهذا يرجع إلى كيفية تسيير المسؤولين وتواصلهم مع موظفيهم في كل ما يتعلق بمهامها وتسييرها ، وعدم إشراكهم في كل ما يتعلق بعملية سيرها .

#### 1-5- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

تنص الفرضية الجزئية على : أنه " توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية بين مدى توفر الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وإذا ما كان الإتصال الداخلي في البلدية يحقق الرضا لدى العمال فيها .

وبعد المعالجة الإحصائية وحساب إختبار "ت" لدلالة الفروق ثم تفريغ النتائج المتحصل عليها من الجدول التالي :

#### الجدول رقم (5)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط ( بيرسون )	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الاساليب الاحصائية المتغيرات
غير دال	0.270	29	0.184	2.23	11.80	30	توفر الرضا الوظيفي في المؤسسة (البلدية)
				0.91	5.83	30	الإتصال الداخلي يحقق الرضا بين العمال في المؤسسة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه حسب آراء المبحوثين الذين ادلو بإجاباتهم حول مدى توفر الرضا الوظيفي داخل المؤسسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والذي تم تقديره ب(11.80)،مقارنة مع ما يحققه الإتصال الداخلي من رضا بين العمال في المؤسسة والذي تم تقدير متوسطه الحسابي ب (5.83) ، اما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فتمثل ب(2.23) لأول، أما الثاني فقدرت ب(0.91). وهذا يعني أن الإتصال ليس مجرد نقل الأوامر والمعلومات من الرئيس إلى الموظفين ،يجب أن يكون هناك تفاهم وتفاعل بين مختلف العمال مما ينتج عن ذلك رضا ومفاهة ويحقق الإنسجام بينهم .

ثم بعد ذلك حساب قيمة "ت" والتي بلغت قيمتها المحسوبة ب (0.184) عند درجة الحرية (29) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.270)، وبالتالي الفروق غير دالة بين مدى توفر الرضا الوظيفي وما يحققه الإتصال من رضا بين العمال في البلدية من خلال هذا يمكننا القول بأنه لا توجد علاقة بينهما .

## الإستنتاج العام

يعتبر الأفراد في المنظمات هم أهم العناصر و الجوهر الأساسي والقوة والركيزة والمعتمد عليها ، ويعتبر العمل جماعيا بالدرجة الأولى ، فمن خلال الجماعات تحقق المنظمة أهدافها التي تسعى لها ، ولهذا أصبح من الضروري لفت الإنتباه إلى هذه القوة البشرية وفهمها جيدا خاصة في مجال العمل (المنظمات ) وتحليل سلوكها تحليلا علميا ، وهذا ما هدفت إليه دراستنا حيث حاولنا إلى الكشف عن العلاقة بين الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العمومية (بلدية سيدي الشحمي ) ، وأثبتت الدراسة الميدانية على عدم وجود علاقة بين الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي وهو ما يوضح لنا أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إتصال داخلي فعال بين مختلف الأعضاء لكي يحقق الرضا الوظيفي عند الموظفين، وهذا ما توصلت له دراستنا أي انه لا توجد علاقة بين الإتصال والرضا الوظيفي لدى عمال بلدية سيدي الشحمي ولاية وهران .

كما توصلت للنتائج التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإتصال الداخلي والرضا الوظيفي باختلاف الجنس (ذكور ،إناث).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الداخلي ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر الرضا الوظيفي في المؤسسة وما إذا كان الإتصال الداخلي في البلدية يحقق رضا العمال .

تعتبر النتائج المتوصل لها غير كافية وشاملة لموضوع الإتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي الذي يعتبر هذا الأخير موضوعا متشعبا ومتفرعا كثيرا لكثرة إنتشاره في المنظمات.

# العنوان المصدر



## قائمة المراجع

- 1- احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الإسكندرية الدار الجامعية،2000، ص23
- 2- احمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الإسكندرية ، الدار الجامعية ،2003، ص27.
- 3- أحمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة ، ط1،دار النهضة العربية ، بيروت، 1979، ص 144
- 4- أميرة علي محمد: الإتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة ، 2006، ص54.
- 5- إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ،دار محمد لاوي ، الأردن 1993،ص22
- 6- إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العلمية ،دار المعرفة ،،القاهرة 1993، ط 2 ،ص383
- 7- العساف صالح بن أحمد : مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، دار الزهراء ، الرياض ،2010، ص 366..
- 8- بدر حامد أحمد : السلوك التنظيمي ،دار القلم للنشر والتوزيع، القاهرة ،1995، ص91.
- 9- بسام عبد الرحمان المتاقبة ،نظريات الاتصال ، دار اسامة للنشر والتوزيع،الأردن ،2011،ط1،ص25.

10- رحيمة عيساني : مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الاساسية  
الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية ، جدار للكتاب العالمي للنشر  
والتوزيع ، ط1، عمان ، 2008، ص32.

11- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي  
(نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة )، الدر الجامعية ،  
الإسكندرية ، مصر ، 2000، ص ص 296-297.

12- خالد وهيب الراوي: الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية  
، مجلة عبد العزيز الإقتصاد والإدارة ، م19، ع2، المملكة العربية السعودية  
، 2000،

13- خيرى خليل الجميلي : الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، ط1،  
المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 1997، ص 35.

14- خديجة كواش وآخرون : مذكرة ليسانس حول الإيصال الداخلي في  
المؤسسة التربوية (دراسة ميدانية بثانوية عبد المجيد بو مادة بور قلة) تخصص  
اتصال وعلاقات عامة ، 2013-2014، ص21.

15- ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم،  
دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2 عمان ص 82

16- زيد منير عبودي : فن الإدارة بالاتصال ، ط1، دار دجلة للنشر  
والتوزيع ، الأردن ، 2007، ص46.

17- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ط،  
الجزائر، 2006، ص ص 65-66.

- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ،2004،ص 147.
- 19-سعيد السيد علي:العملية الإدارية(التخطيط، التنظيم،القيادة،التنسيق والاتصالات ،الرقابة)،دار الكتاب الحديث، القاهرة ،2007،صص344-345.
- 20- سالم عواد الشمري : الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ،دراسته تطبيقية على القطاع الصناعي ملتقى البحث العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ،2009،ص 16
- 21- الشماع خليل محمد حسن : مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة العمال ، ط2، مطبعة الخلود ، بغداد ،1993،ص 240.
- 22- شاويش مصطفى نجيب : إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق ،عمان ،2005،ص113.
- 23- الشنواني صلاح : مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد ، جامعة بيروت العربية ، لبنان ،1972،ص 10.
- 24- عبد الباقي : قواعد البحث الإجتماعي ، دار المعارف ،عمان ،1974، ص 35.
- 25- عثمان أحمد سالم : البحث الإجتماعي ، خطوات التصميم ، منشورات جامعة دمشق ، 1992 ، ص 82
- 26- عباس محمد عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية،2005،ص ص 73-

- 27- ذ عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، مفاهيم نماذج ونظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995، ص440
- 28- عبد الخالق ناصيف ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة الكويت ، ع 3 ، 1982، ص 83.
- 29- عبد الباقي صلاح الدين محمد : السلوك افساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 200
- 30- عبد المنعم هاشم وعدلي سليمان ، الجماعات والتنشئة الإجتماعية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر ، 1970، ص 236
- 31- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 1997 ص 184.
- 32- عزي عبد الرحمان وآخرون ، علم الاتصال ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992، ص 22.
- 33- عمرو غنايم علي الشرقاوي : تنظيم الإدارة والأعمال ، دار النهضة العربية ، للطباعة والنشر ، بيروت ، 1982، ص 188.
- 34- عبد الفتاح بوخمخ : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، عدد 15 جوان ، 2001، ص 140.

35- عبد الجابر تيم و نعيم الظاهر :وسائل الاتصال السياحي،ط1، دار اليزوري للنشر ، الأردن ،2001،ص12.

36- فوزي غرايبة و نعيم دهمس :أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2002،ط3، ص71

37- فرج شعبان : الاتصالات الإدارية،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان ،2009، ص162.

38- محمد ابو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي ،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع،2009، الأردن ،ص46

39- محمد إبراهيم عبيدات : سلوك المستهلك مدخل استراتيجي ،ط4، دار وائل للنشر ، عمان ،255.

40- محمد إسماعيل خباري: علم اجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي ، مصر،ص30.

41- محمد الصيرفي : الإتصالات الإدارية ، ط1 ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2007، ص 215.

42- محمد الصيرفي :السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ،دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2008 ص 82.

43- محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للطباعة والنشر،1999 ،ط2، ص96.

44- محمد منبر حجاب : نظريات الاتصال ، دار الفجر والتوزيع،مصر، 2010 ،ص253.

45- منال طلعت محمود : مدخا الى الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث،  
مصر، 2001،ص22.

46- محمد حافظ الحجازي : وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية،

الكمبيوقراطية)، دار الوفاء ، للنشر والطباعة،ط1، الإسكندرية ،ص14

47- محمد بهجة كشك ، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية ، المكتب  
الجامعي الحديث، الإسكندرية،1993، ص 14

48- منير زيد عبوي : فن الإدارة بالاتصال ،ط1 ،دار دجلة للنشر والتوزيع  
، الأردن ، 2007، ص ص 52-35

49- محمد زكي البدوي : معجم مصطلحات الإعلام ، بيروت ، دار الكتاب  
اللبناني ،1994،ص 45.

50- ميرفت طرابيش: نظريات الاتصال ، القاهرة ،دار النهضة

العربية،2006،ص26

51- مختار التهامي و إبراهيم الدقوقي: مبادئ العلاقات العامة في الدول  
النامية ،ط1 ،دار المعارف ،بغداد ،بدون سنة،ص175.

52- مروان عبد المجيد : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، ط1، دار  
الفكر ، عمان ، الأردن، ص255

53- محمد فهمي العطروسي : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة  
والشركات ،ط1 ،عالم الكتب ، القاهرة ، 1969، ص

54- مصطفى كامل و سونيا البكري : دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء  
هيئة التدريس ، جامعة القاهرة ، مجلة الإدارة ، مجلد 23، العدد1،ص91.

- 56- محمد قاسم القربوتي : السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع ،عمات ،1989، ص44.
- 57- محمد قاسم القربوتي : السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة )، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،2003، ص40.
- 58- مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، ط1، دار الكتب المصرية ،القاهرة ،2012، ص183.
- 59- محمد علي الروسان ومناور فريد حداد : الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أريد الأهلية ، ع2، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ،الجزائر ، 2003، ص ص20-41.
- 60- مصطفى محمد حسناوي : واقع لغة الإعلام المعاصر ، ط1،الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2001، ص14
- 61- ناصر قاسيمي ،الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية،2011، ص7.
- 62- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة ، الإدارة العامة للبحوث العربية ،السعودية ، 1995، ص189.
- 63- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية )،دار المحمدية ، الجزائر ،2003، ص76.
- 64- كامل المغربي : السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع ،الأردن 2004، ص33.

65- هادي نهر واحمد محمود الخطيب : إدارة الإدارة والتواصل (النظريات ،العمليات ، الوسائط ،الكفايات)،ط1 ،دار الكتب الحديث ،الأردن ،2009 ،ص 242.

66- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، د ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009 ،ص 408.

### المذكرات والرسائل:

67- حياة قبايلي :،اسراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة،(مذكرة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية)،جامعة بومرداس،2006-2007،ص 9.

68- عسنون نصيرة وبورعدة فتيحة :مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم والاتصال(واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة، جامعة الجيلاني بونعامة خميس مليانة ،2017-2018،ص30.

69- كنزة بلقاسم و صبرينة بوقلوذة :مذكرة ماستر حول فعالية الإتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية(دراسة ميدانية بالديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة ام البواقي)،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،تخصص اتصال وعلاقات عامة ،2015-2016،ص 37.

67- هبة سلامة سالم غواش : الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتز ولولر حالة دراسية على البنوك العامة ، في غزة ، مذكرة ماجستر غير منشورة ،الجمعة الإسلامية ،2008، ص 26.



- 68- عبد الرحمان عزيزو :الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص (دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم ومركب الحضنة بالمسيلة )،مذكرة ماجستير ،تخصص علم النفس التنظيم والعمل ،2015،ص 68.
- 69- شهرزاد لبصير : عوامل الرضا الوظيفي لدى العمل الصناعي في المؤسسة الخاصة (دراسة حالة مؤسسة Sopromac بميلة )، مذكرة ماجستير غير منشورة، علم إجتماع العمل والتنظيم ، جامعة باتنة ،2002،ص 71.
- سالم عواد الثمري : الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي ملتقى البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ،2009،ص 18.
- 70- شباح رفيقة : الإتصال الشخصي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمين الإجتماعي تبسة )،جامعة العربي التبسي ،علوم الإعلام والإتصال ،2016،ص 66.

### المراجع باللغة الفرنسية

- 1-Gilbert Jet cou , Genre changement organisationnel ,Paris ,Les éditions d'organisation, 1995,P139.
- 2- Marie Hélène West phone، Le communication، deuseine، édition، paris، dunod ،Edition ،p123 ،1996.

- 3- H.G.Ganguli ;job satisfaction scales for effective management manual for effective management ;new Delhi ;concept publishing company ;1994;P15.
- 4- Spreitze ;GRETHEN &kizilos ;Mark&Nason ;Stephen; A dimensional analysis of the relationship between psychological and effectiveness; satisfaction ; and strain ;journal of management; vol .23;NO.5;P142.

### القوانين

- 1- دستور الجزائر لسنة 1963 . مؤرخ في 10 سبتمبر 1963 . الجريدة الرسمية ، عدد 64 ، 1963.
- 2- دستور الجزائر سنة 1976 . مؤرخ 22 نوفمبر 1976 . الجريدة الرسمية : عدد 94، الصادرة في 24 نوفمبر 1976.
- 3- دستور الجزائر سنة 1989. مؤرخ في 23 فيفري 1989. الجريدة الرسمية ، عدد 09 الصادرة في 01 مارس 1989.
- 4- دستور الجزائر سنة 1996. المؤرخ في 07 ديسمبر 1996. الجريدة الرسمية ، عدد 76 الصادرة في 08 ديسمبر 1996.
- 5- القانون 24/67 المؤرخ في 18 جانفي 1967. المتعلق بالبلدية . الجريدة الرسمية عدد 06 الصادرة بنفس التاريخ.
- 6- القانون 08-90 المؤرخ في 07 أبريل 1990. المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 15 الصادرة بنفس التاريخ .

7- القانون 10-11 المؤرخ في 22 جويلية 2011. المتعلق بالبلدية .ذ، الجريدة الرسمية ، عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011.

8- المادة 02 من القانون 10-11. المتعلق بالبلدية .

# المدقق

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران -2- محمد بن احمد السانبا

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص عمل وتنظيم

## استمارة بحث حول:

الاتصال الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العمومية -  
دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببلدية سيدي الشحمي وهران.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع عمل وتنظيم (ل.م.د)

تحت إشراف الدكتور:

مرضي مصطفى

من إعداد الطالبة:

بغدادى فوزية

**ملاحظة:** أخي أختي الموظف (ة) أتوجه إليك بهذه الاستمارة التي تتكون من مجموعة من الأسئلة، التي أرجو منك الإجابة عنها بكل صدق وذلك بوضع علامة (\*) بهدف مساعدتي في انجاز الجانب التطبيقي لمذكرتي بطريقة علمية دقيقة، والتوصل لنتائج موضوعية من خلال مساهمتكم، كما أحيطكم علما إن المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرة لكم حسن تعاونكم.

السنة الدراسية 2018-2019

## تعريف مفاهيم الدراسة:

### الاتصال الداخلي:

هو ذلك النوع من الاتصال الرسمي وغير الرسمي والذي يحدث داخل المؤسسة، يتم بين العاملين بها في مختلف المستويات الإدارية عن طريق مجموعة من الوسائل والشبكات، يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

### تعريف 2:

هو عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

### الرضا الوظيفي:

هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل، الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية حيث تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد ان يحققه من عمله.

### تعريف 2

هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.

## البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر  انثى

السن:

من 20 سنة إلى 29  من 30 سنة إلى 39

من 40 سنة إلى 49  من 50 سنة فما فوق

الحالة المدنية:

أعزب (ة)  متزوج (ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)

المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

نوعية عقد العمل: دائم  مؤقت

المنصب في العمل: .....

الأقدمية في العمل:

محور الأول: مكانة الاتصال الداخلي في البلدية؟

(1) هل تتواصلون مع محيطكم في العمل؟

دائماً  أحياناً  نادراً

كيف يتم ذلك.....

(2) ما هو نوع الاتصال الداخلي السائد داخل مؤسستكم؟

رسمي  غير رسمي  الاثنين معا

(3) ما هو أكثر نوع اتصالي رسمي مجسد داخل مؤسستكم؟

اتصال هابط من الإدارة  اتصال صاعد للإدارة

اتصال أفقي بين المكاتب والمصالح

(4) كيف تمارس الاتصال غير الرسمي بينك وبين زملائك في العمل؟

عن طريق الحوار

عن طريق الأحاديث الجانبية

عن طريق التنقل بين المكاتب

استخدام الهاتف

أخرى تذكر.....

(5) ما هي أكثر المواضيع المتداولة بينكم خلال اتصالاتكم الغير رسمية؟

ضغوطات ومشاكل العمل  المشاكل الشخصية  المشاكل العائلية

(6) ما هي أكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف رئيس البلدية للاتصال بكم؟



تقارير  اجتماعات  تقارير مراسلات

أخرى تذكر.....

(7) هل تواجهون صعوبات في الاتصال بمسؤولكم المباشر؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم فيما تتمثل هذه الصعوبات؟

عدم درايتك بالإجراءات اللازمة للاتصال بمروؤوسك

نظام الاتصال مغلق بينكم وبين الإدارة

تعقد الإجراءات الإدارية واخذها لوقت طويل

الشخصية الصعبة لرئيسك

(8) في رأيك ما هي أهم وظيفة للاتصال الداخلي؟

التنظيم  التوجيه  التنسيق  الرقابة  التقييم

وضح اختيارك.....

(9) هل ترى بان الاتصال الداخلي مهم لأداء مختلف المهام والوظائف داخل

مؤسستكم البلدية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا.....

المحور الثاني: مكانة الموارد البشرية داخل البلدية؟

10 هل يتم إشراككم في عملية اتخاذ القرار؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

11 هل يتم إعلامكم بكل جديد يتعلق بمهامكم؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب نعم فهل يتم إعلامكم في الوقت المناسب؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

إذا كانت إجابتكم ب لا فألى ماذا يرجع ذلك.....

12 هل تتلقى الدعم والتحفيز من طرف إدارة البلدية؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

13 هل يتم أخذ شكاويكم بعين الاعتبار من طرف الإدارة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم فهل الرد؟

بعد فترة قصيرة  بعد فترة طويلة

حسب الظروف

14 هل تقوم المؤسسة بإقامة دورات تكوينية لفائدكم؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

15) هل الأجر الذي تتقاضاه يتلاءم مع طبيعة الجهد الذي تبذله؟

نعم  لا

16) هل توفر لكم إدارة البلدية ظروف عمل ملائمة لطبيعة أعمالكم ومهامكم؟

نعم  لا

17) هل تقوم ادارة المؤسسة بخلق نشاطات ومناسبات للتخفيف من ضغط العمل؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

\*إذا كانت إجابتك دائما أو أحيانا فهل يكون ذلك عن طريق :

تكريمات العمال  تنظيم رحلات سياحية

الاحتفال بعيد العمال والمرأة  حفلات تقاعد

أخرى تذكر.....

\*إذا كانت الإجابة بنادرا أو أبدا فهل هذا راجع إلى :

عدم الاهتمام بالجانب الإنساني والنفسي للعمال

طبيعة سياسة المؤسسة

عدم تخصيص موارد مالية لتلك النشاطات

# فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
01.....	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإتصال الداخلي</b>	
15.....	- تمهيد
16.....	المطلب الأول : تعريف الإتصال الداخلي
20.....	المطلب الثاني : أنواع الإتصال
25.....	المطلب الثالث : عناصر العملية الإتصالية
29.....	المطلب الرابع: أساليب العملية الإتصالية
33.....	المطلب الخامس : أهمية الإتصال الداخلي
35.....	المطلب السادس :أهداف الإتصال الداخلي
38.....	المطلب السابع :معوقات الإتصال الداخلي
41.....	خاتمة

## الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

43.....	تمهيد
44.....	المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي
47.....	المطلب الثاني : أنواع الرضا الوظيفي
48.....	المطلب الثالث : محددات الرضا الوظيفي
49.....	المطلب الرابع :عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
54.....	المطلب الخامس : أهمية الرضا الوظيفي

المطلب السادس :نظريات الرضا الوظيفي .....	ص55
المطلب السابع : تحقيق الرضا الوظيفي .....	ص62
خاتمة .....	ص63

### الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

تمهيد .....	ص65
تعريف ميدان البحث : البلدية .....	ص66
عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج.....	ص69
استنتاج العام للدراسة .....	ص75

### الملاحق

الإستبيان .....	
قائمة المراجع والمصر .....	
فهرس الأشكال .....	
فهرس الجداول.....	

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط يمثل أنواع الإتصال الداخلي في المؤسسة	24
02	مخطط يبين عناصر العملية الإتصالية	28
03	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	56

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	يوضح علاقة الإتصال الداخلي بالرضا الوظيفي	01
70	يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في الإتصال الداخلي باختلاف الجنس	02
71	يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في الرضا الوظيفي باختلاف الجنس	03
72	يوضح الدلالة الإحصائية للفروق بين الإتصال الداخلي ومكانة الموارد البشرية	04
73	يوضح الدلالة الإحصائية للفروق بين مدى توفر الرضا في المؤسسة و إذا كان الإتصال يحقق الرضا بين العمال	05