

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

ميدان العلوم الإنسانية  
علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

رقم:

إعداد الطلبة:

حسيني نكري  
تمامي سفيان

يوم: 19/06/2023

دورالاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي (دراسة ميدانية في  
مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية بسكرة)

## لجنة المناقشة:

رئيس	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	تومي الخنساء
مناقش	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	بويعلی نصيرة
مقرر	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	قاسمية منوبية

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم  
وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه الى يوم الدين أما بعد:

نتوجه بحمدنا وشكرنا وامتناننا للمولى تبارك وتعالى الذي يسر لنا هذا العمل بفضلته وتوفيقه  
وتيسيره وتسخيره لأهل الخير الذين ساهموا في انجازه

كما نتقدم بشكرنا وتقديرنا و عرفاننا لأستاذتنا ومرجعيتنا الأكاديمية ومرافقتنا في دراستنا هذه  
الأستاذة القديرة : **قاسمية منوبية** التي درستنا وعلمتنا بأسلوب المدربة المحترفة لا اسلوب التلقين  
العادي وأشرفت على هذه الدراسة إشرافا جادا ذلت من خلاله الصعاب ووجهتنا نحو افضل الطرق  
في البحث والدراسة.

كما نتقدم بشكر خاص لجميع اطارات مديرية النشاط الإجتماعي و التضامن لولاية بسكرة الذين  
ساعدونا في انجاز الاطار التطبيقي والتربص الميداني بالمؤسسة وما قصروا فاتحين كل الابواب  
لكل ما نحتاجه لانجاز الدراسة كما ينبغي.

خالص شكرنا واحترامنا لكل الاساتذة الذين ما دخلوا علينا طيلة مشوار الدراسة كل باسمه  
ومقامه ودرجتها العلمية وعلى رأسهم كل من الأستاذة **عبادة هشام**، **علمي نجاة**، **فريجة طه**،  
**جفال سامية**. وكل من افادنا ولو بكلمة من أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية و كل  
جامعة **محمد خيضر بسكرة**

شكرا لكل زملاء الدراسة وكل من ساهم في رفع المعنويات وكل من ارشدنا ووجهنا ونصحنا  
لنتدربون نتعلم من تجاربهم وخبراتهم في ميدان دراستنا ومجال تخصصنا وغيره و لكل من ساندنا  
من قريب أو بعيد.



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور اتصال داخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمديرية الشؤون الاجتماعية والتضامن في ولاية بسكرة، وذلك من خلال تسليط الضوء على الاتصال كمتغير مستقل من أهدافه وظائفه وأنواعه وكذا الاستقرار الوظيفي كمتغير تابع من أبعاده وأهمية ومظاهره؛ ولكي تتحقق أهداف البحث استعنا بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تحقق أهداف البحث و المتمثلة في الملاحظة والإستبيان، ونظرا لاختيارنا المنهج الوصفي المنطبق مع دراستنا الوصفية وكون مجتمع البحث صغير تعين علينا اختيار طريقة العينة العشوائية المنتظمة وهي تمثل مجتمع الدراسة من موظفين مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية بسكرة.

تضمنت الدراسة ثلاثة فصول: الأول يتعلق بالجانب المنهجي و الثاني النظري وأخيرا الجانب التطبيقي، تمت من خلالهم الإجابة على تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة؟  
التساؤلات الفرعية:

ما هي أشكال الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة؟

ما هي أهم وسائل وأساليب الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة؟

ما هي معوقات الاتصال الداخلي التي تعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة؟

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج بعد إجراء التحليل الإحصائي الإستبتيان:

دور الاتصال الداخلي الصاعد أو النازل أو الأفقي داخل المؤسسة من حيث تدفق المعلومات أو أخذ قرارات أوامر من المسؤول أي المدير بشكل رسمي يعكس مدى شعور الموظف بالاستقرار داخل المؤسسة من ناحية النفسية و المعنوية للعامل فكل أشكال الاتصال الرسمي تخلق قفزة نوعية من اجل تحسين أداء الموظفين و شعوره بالرضا في المؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات ومن جانب الاخر الاتصال الغير رسمي برزت أهميته و اتضحت من خلال الدور الذي يلعبه حسب المبحوثين في تحسين العلاقات الإنسانية و الاجتماعية داخل مناخ العمل من خلال تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم وكذا العلاقات الإنسانية بحكم العلاقات التي تتكون من خلال الاحتكاك في بيئة العمل عن طريق الاتصالات الشفهية التي تعمل على تبادل وجهات النظر و حسن سير المعلومات الاتصالية بين إطراف المؤسسة فدور الأتصال الرسمي و الغير رسمي في تحقيق الأستقرار الوظيفي لدى العامل لمسناه من خلال الاحتكاك بالوسط المؤسستي ومدى حاجة العامل إلى تحسين فعالية الاتصال الداخلي بشقيه وأهم معوقاته التي يمكن أن تحدث إخلال في تحقيق الاستقرار سواء كانت ناتجة عن معاملات واسلوب المدير أو من العاملين أو حتى ما تسببه إحدى وسائل الإتصال الداخلي وذلك من اجل تحقيق الرضا و الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :**

1- الإتصال الداخلي 2- الاستقرار الوظيفي 3- الإتصال الرسمي و الغير رسمي.

## **Résumé de l'étude:**

L'étude visait à connaître le rôle de la communication interne dans la réalisation de la stabilité d'emploi à la Direction des Affaires Sociales et de la Solidarité dans l'Etat de Biskra, en mettant en évidence la communication comme variable indépendante de ses objectifs, fonctions et types, ainsi que la stabilité d'emploi comme variable dépendante de ses dimensions, de son importance et de ses manifestations ; Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, nous avons utilisé un ensemble d'outils méthodologiques permettant d'atteindre les objectifs de la recherche, qui sont l'observation et le questionnaire, et compte tenu de notre choix de l'approche descriptive applicable à notre étude descriptive et du fait que la communauté de recherche étant restreinte, nous avons dû choisir la méthode de l'échantillonnage aléatoire systématique, qui représente la population étudiée parmi les employés de la Direction de l'Action Sociale et de la Solidarité de l'Etat de Biskra.

L'étude comportait trois chapitres : le premier est lié au volet méthodologique, le second au volet théorique et enfin au volet appliqué. A travers eux, les questions de l'étude ont été répondues :

La question principale : Comment la communication interne contribue-t-elle à la stabilité de l'emploi au sein de la Direction de l'Action Sociale et de la Solidarité à Biskra ?

Sous-questions :

Quelles sont les formes de communication interne qui contribuent à l'atteinte de la stabilité d'emploi à la Direction de l'Action Sociale et de la Solidarité de la wilaya de Biskra ?

Quels sont les moyens et méthodes de communication interne les plus importants que l'institution adopte pour parvenir à la stabilité d'emploi à la Direction de l'Action Sociale et de la Solidarité dans la wilaya de Biskra?

Quels sont les freins à la communication interne qui entravent l'atteinte de la stabilité d'emploi à la Direction de l'Action Sociale et de la Solidarité de la wilaya de Biskra ?

Nous sommes parvenus à un ensemble de résultats après avoir procédé à une analyse statistique du questionnaire :

Le rôle de la communication interne ascendante, descendante ou horizontale au sein de l'organisation en termes de circulation de l'information ou de prise de décisions d'ordres du fonctionnaire, c'est-à-dire du manager formellement, reflète le sentiment de stabilité de l'employé au sein de l'organisation en termes de psychologie et de moral. Toutes les formes de communication officielle créent un saut qualitatif dans le but d'améliorer la performance des employés et son sentiment de satisfaction dans l'institution, notamment par le biais de directives et d'instructions, et d'autre part, la communication informelle, son importance a émergé et est devenue claire par le rôle qu'elle joue, selon les répondants, dans l'amélioration des relations humaines et sociales au sein de l'environnement de travail en améliorant la performance des salariés dans l'établissement, notamment par l'orientation et les consignes fournies par le responsable aux salariés associés à leurs tâches ainsi comme des relations humaines en vertu des relations qui se nouent par friction dans l'environnement de travail à travers des communications orales qui favorisent l'échange de vues et le bon fonctionnement de la communication d'informations entre les parties de l'institution. Le rôle de la communication formelle et informelle dans la stabilité de l'emploi pour le travailleur nous avons vu à travers les frictions dans le milieu institutionnel et l'ampleur du besoin du travailleur d'améliorer l'efficacité de la communication interne dans ses deux volets et ses obstacles les plus importants qui pourraient causer une brèche dans l'atteinte de la stabilité, qu'ils résultent de la volonté du gestionnaire les relations et le style, ou des employés, ou même ce qui est causé par l'un des moyens de



communication interne : afin d'atteindre la satisfaction et les objectifs qu'elle vise Entreprise.

**Les mots clés :**

1- Communication interne 2- Stabilité d'emploi 3- Communication formelle et informelle.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
05	ملخص باللغة العربية
07	ملخص باللغة الفرنسية
11	محتويات الدراسة
13	قائمة الأشكال
18	قائمة الجداول
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة</b>	
29	1- إشكالية
30	2- التساؤلات
31	3- أهمية الدراسة
31	4- أسباب اختبار موضوع الدراسة
32	5- أهداف الدراسة
33	6- مصطلحات و مفاهيم الدراسة
38	7- الدراسات السابقة

40	8- نوع الدراسة
42	9- منهج الدراسة
	10- أدوات الدراسة
43	11- مجتمع الدراسة
	12- عينة الدراسة
47	13- إجراءات الدراسة الميدانية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>المبحث الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة</b>	
<b>تمهيد</b>	
52	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
52	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
57	المطلب الثالث: خصائص الاتصال الداخلي
57	المطلب الرابع: وظائف الاتصال الداخلي
59	المطلب الخامس: أهمية الاتصال الداخلي
61	المطلب السادس: وسائل الاتصال الداخلي
67	المطلب السابع: أهداف الاتصال الداخلي
68	المطلب الثامن: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي

70	خلاصة
المبحث الثاني: الاستقرار الوظيفي في المؤسسة	
	تمهيد
72	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي
73	المطلب الثاني: محددات الاستقرار الوظيفي
74	المطلب الثالث: أهمية الاستقرار الوظيفي
77	المطلب الرابع: مظاهر الاستقرار الوظيفي
81	المطلب الخامس: مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي
85	المطلب السادس: عوامل الاستقرار الوظيفي
87	المطلب السابع: إرشادات لتحقيق الاستقرار الوظيفي
89	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
	تمهيد
المبحث الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة	
92	المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة
97	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج المحور الأول

139	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
187	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
	<b>المبحث الثاني: تفسير النتائج</b>
209	المطلب الأول: نتائج المحور الأول
210	المطلب الثاني: نتائج المحور الثاني
211	المطلب الثالث: نتائج المحور الثالث
212	المطلب الرابع: نتائج العامة للدراسة
213	خلاصة
214	❖ توصيات الدراسة
215	❖ خاتمة
218	❖ قائمة المصادر و المراجع
277	❖ ملاحق

## فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
.1	الشكل 01: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن	48
.2	الشكل 02: يوضح الاتصالات الادارية الهابطة و الصاعدة و الافقية	55
.3	الشكل 03: يوضح مخطط وضايف الاتصال الداخلي	58
.4	الشكل 04: يوضح تقنيات الاتصال الداخلي	61
	<b>أشكال النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة</b>	
.5	الشكل 01: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الجنس	92
.6	الشكل 02: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير السن	93
.7	الشكل 03: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير المؤهل العلمي	94
.8	الشكل 04: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الخبرة المهنية	95
.9	الشكل 05: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الحالة المدنية	96
	<b>أشكال عرض وتحليل نتائج المحور الأول</b>	

97	الشكل 01:توزيع نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة و أكثر فاعلية	10.
101	الشكل 02:نوع الشبكات الاتصالية الرسمية الأكثر الاعتماد للتواصل في المنظمة	11.
106	الشكل 03:طبيعة العملية الاتصالية مع الزملاء	12.
110	الشكل 04:مساهمة الاتصال الداخلي بين المدير و العاملين في تسيير الأزماتو الحفاظ على الاستقرار الوظيفي	13.
114	الشكل 05:يوضح هل نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء	14.
118	الشكل 06:يوضح اذا كان اعتماد المؤسسة على الاتصال الغير رسمي يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم	15.
122	الشكل 07:يوضحالعلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار	16.
123	الشكل 08:يوضح اذا العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار في حالة الإجابة ب نعم	17.
125	الشكل 09:يوضح اذا العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار في حالة الإجابة ب لا	18.
127	الشكل 10:يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في	19.

	العملية لاتصالية	
128	الشكل 11: يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية في حال الإجابة بنعم	.20
129	الشكل 12: يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية في حال الإجابة بلا	.21
133	الشكل 13: يوضح ما يسمح به الاتصال الأفقي داخل مؤسستك	.22
	<b>عرض و تحليل نتائج المحور الثاني</b>	
141	الشكل 01: يوضح طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك	.23
145	الشكل 02: نوع الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في مؤسستكم	.24
149	الشكل 03: يوضح وسائل الاتصال الشفوية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي	.25
155	الشكل 04: يوضح وسائل الاتصال الكتابية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي	.26
159	الشكل 05: يوضح اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الالكترونية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي	.27
163	الشكل 06: يوضح وسائل الاتصال الالكترونية التي يستخدمها الموظفون لتسهيل عملية الاتصال الداخلي	.28



168	الشكل 07: يوضح الوسائل الاتصالية المستخدمة هل هي ملائمة لطبيعة العمل	.29
174	الشكل 08: يوضح الأسلوب المستعمل من طرف المدير	.30
178	الشكل 09: يوضح تأثير الاسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمدة في مؤسستك على شعورك بالأمان و الانتماء في عملك	.31
181	الشكل 10: يوضح رأيك في ما يخص دور وسائل و أساليب الاتصال في تسهيل و توفير مناخ عملي جيد	.32
	عرض و تحليل نتائج المحور الثالث	
186	الشكل 01: يوضح طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي	.33
191	الشكل 02: يوضح قلة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر في الأداء	.34
194	الشكل 03: يوضح أسباب الخلافات الشخصية مع الإدارة العليا	.35
199	الشكل 04: يوضح أسناد عدة مهام للعامل التي تسبب له التشويش	.36
204	الشكل 05: يوضح توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة	.37

		العمل	
--	--	-------	--

## فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
	<b>جداول النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة</b>	
.1	جدول 01: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الجنس	92
.2	جدول 02: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير السن	93
.3	جدول 03: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير المؤهل العلمي	94
.4	جدول 04: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الخبرة المهنية	95
.5	جدول 05: توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الحالة المدنية	96
	<b>جداول عرض وتحليل نتائج المحور الأول</b>	
.6	جدول 01: توزيع نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة و أكثر فاعلية	97
.7	جدول 02: جدول مركب توزيع نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة وأكثر فاعلية	98
.8	جدول 03: نوع الشبكات الاتصالية الرسمية الأكثر الاعتماد للتواصل في المنظمة	101
.9	جدول 04: جدول مركب نوع الشبكات الاتصالية الرسمية الأكثر الاعتماد للتواصل في المنظمة	102

105	جدول05:طبيعةالعمليةالاتصالية مع الزملاء	.10
107	جدول06:جدول مركب طبيعة العملية الاتصالية مع الزملاء	.11
110	جدول07:مساهمة الاتصال الداخلي بين المدير والعاملين في تسيير الأزمات والحفاظ على الاستقرار الوظيفي	.12
111	جدول08:جدول مركب مساهمة الاتصال الداخلي بين المدير والعاملين في تسيير الأزمات والحفاظ على الاستقرار الوظيفي	.13
114	جدول09:يوضح هل نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء	.14
115	جدول10:جدول مركب يوضح هل نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء	.15
118	جدول11:هل اعتماد المؤسسة على الاتصال الغير رسمي يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم	.16
119	جدول12:جدول مركب هل اعتماد المؤسسة على الاتصال الغير رسمي يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم	.17
122	جدول13:يوضح العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح والاستقرار	.18
123	جدول14:يوضحالعلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح والاستقرار في حالة الإجابة ب نعم	.19

123	جدول 15: يوضح العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح والاستقرار في حالة الإجابة ب لا	.20
124	جدول 16: جدول مركب يوضح العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار	.21
127	جدول 17: يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية	.22
128	جدول 18: يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية في حال الإجابة بنعم	.23
129	جدول 19: يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية في حال الإجابة بلا	.24
129	جدول 20: جدول مركب يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية	.25
132	جدول 21: يوضح ما يسمح به الاتصال الأفقي داخل المؤسسة	.26
133	جدول 22: جدول مركب يوضح ما يسمح به الاتصال الأفقي داخل المؤسسة	.27
<b>عرض وتحليل نتائج المحور الثاني</b>		
141	جدول 01: يوضح طريقة تلقي المعلومات الخاصة بالمهام	.28
142	جدول 02: جدول مركب يوضح طريقة تلقي المعلومات الخاصة بالمهام	.29
145	جدول 03: نوع الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في مؤسستكم	.30

146	جدول 04: جدول مركب نوع الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في مؤسستكم	.31
149	جدول 05: يوضح وسائل الاتصال الشفوية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي	.32
150	جدول 06: جدول مركب يوضح وسائل الاتصال الشفوية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي	.33
154	جدول 07: يوضح وسائل الاتصال الكتابية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي	.34
155	جدول 08: جدول مركب يوضح وسائل الاتصال الكتابية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي	.35
159	جدول 09: يوضح اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الالكترونية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي	.36
160	جدول 10: جدول مركب يوضح اعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الالكترونية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي	.37
163	جدول 11: يوضح وسائل الاتصال الالكترونية التي يستخدمها الموظفون لتسهيل عملية الاتصال الداخلي	.38
164	جدول 12: جدول مركب يوضح وسائل الاتصال الالكترونية التي يستخدمها الموظفون لتسهيل عملية الاتصال الداخلي	.39
168	جدول 13: يوضح الوسائل الاتصالية المستخدمة هل هي ملائمة لطبيعة	.40

	العمل	
169	جدول14:جدول مركب يوضح الوسائل الاتصالية المستخدمة هل هي ملائمة لطبيعة العمل	.41
173	جدول15:يوضح الأسلوب المستعمل من طرف المدير	.42
174	جدول16:جدول مركب يوضح الأسلوب المستعمل من طرف المدير	.43
178	جدول17:يوضح تاثير الاسلوب العقوبات والجزاءات المعتمدة في مؤسستك على شعورك بالأمان والانتماء في عملك	.44
179	جدول18:جدول مركب يوضح تاثير الاسلوب العقوبات والجزاءات المعتمدة في مؤسستك على شعورك بالأمان والانتماء في عملك	.45
181	جدول19:يوضح رايبك في ما يخص دور وسائل وأساليب الاتصال في تسهيل وتوفير مناخ عملي جيد	.46
183	جدول20:جدول مركب يوضح رايبك في ما يخص دور وسائل وأساليب الاتصال في تسهيل و توفير مناخ عملي جيد	.47
	<b>عرض وتحليل نتائج المحور الثالث</b>	
186	جدول01:يوضح طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي	.48
187	جدول02:جدول مركب يوضح طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي	.49

190	جدول 03: يوضح قلة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر في الاداء	.50
191	جدول 04: جدول مركب يوضح قلة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر في الأداء	.51
194	جدول 05: يوضح أسباب الخلافات الشخصية مع الإدارة العليا	.52
195	جدول 06: جدول مركب يوضح أسباب الخلافات الشخصية مع الإدارة العليا	.53
198	جدول 07: يوضح أسناد عدة مهام للعامل التي تسبب له التشويش	.54
200	جدول 08: جدول مركب يوضح أسناد عدة مهام للعامل التي تسبب له التشويش	.55
203	جدول 09: يوضح توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل	.56
204	جدول 10: جدول مركب يوضح توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل	.57





يعتبر الاتصال ضرورة حيوية بالنسبة لأي مؤسسة وحتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الانسان بغيره كونه يعيش ضمن جماعات ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم بحيث يسمع هذا الاخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الاقوال والافعال التي يقوم بها الانسان، كما يعد العمود الفقري لأي مؤسسة حيث تعتبر الاتصالات همزة وصل الرابطة بين العمال، واي قصور في نظامها من شأنه ان يؤدي الى تعطيل او تأخير العمل داخل المؤسسة لأن قراراتها واهدافها وتوجيهاتها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية باعتبارها منظمه اجتماعيه تضم مجموعه من العاملين تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات و تحكمهم قواعد وقوانين ،فان اهميه الاتصال داخل المؤسسة تكمن في الية عمل كما تعمل الدورة الدموية في الجسم؛ والى جانب الاتصال نجد الاستقرار الوظيفي واهميته بالنسبة للفرد والمجتمع نظرا لما يقوم به من دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الامان والثقة الذي يساهم في التطور المهني والشخصي للأفراد فقط اصبح الرضا الوظيفي هدف اساسي تسعى اليه جميع المؤسسات التي تنشأ في البقاء والاستمرار، وقد ازدادت اهميته في الاونة الاخيرة لكونه من اهم المتغيرات التنظيمية التي لها اثر على مردودية المؤسسة.

ومن اجل الالمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة والإحاطة بجوانب المشكلة والوصول الى اهداف الدراسة تضمنت الدراسة تقسيما المنهجيات موزعا على اربعة فصول رئيسية كما يلي:

**الفصل الاول** تضمن الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة باستعراض موضوع البحث واشكاليته ودوافع اختياره بالإضافة الى اهدافه واهميته كما احتوى البناء المنهجي وتحديد المفاهيم ومجتمع البحث والعينة المختارة وصولا للدراسات السابقة.

في حين شامل **الفصل الثاني** الاطار النظري للدراسة والذي تضمن خطه مكونه من مبحثين جعل المبحث الاول بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة تم من خلاله الالمام بأهم

عناصر الاتصال الداخلي من مفهوم واهميه ووظائف واشكال اما البحث الثاني معنون الاستقرار الوظيفي وتناولنا فيه كذلك اهم عناصر الاستقرار الوظيفي من مفهوم ومحددات وعناصر.

اما الفصل الثالث فخصصناه للجانب التطبيقي حيث تناولنا فيه دور الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديريه نشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة، وقد تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة حسب المحاور المطلوبة، حيث قمنا فيه بتفريغ البيانات في جداول بسيطة و مركبة وقراءتها والانتقال بعدها الى تقديم تحليلات للنتائج.

الفصل الاول :  
الإطار المفاهيمي والمنهجي  
للدراسة

## ❖ إشكالية:

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي انشأت علاقات اجتماعية بين الافراد وان الحاجة اليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مكنت هؤلاء الافراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون أولا وأخيرا مضمون الاتصال.

ويعتبر موضوع الاتصال في نسق كل المؤسسات اكثر من ضرورة، ففوة أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها في اكبر قدر من المعطيات والبيانات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي. ومن الحديث عن الاتصال داخل المؤسسة فلا بد من الحديث عن الاتصال الداخلي الذي هو شكل من أشكال استمرار العلاقة بين العمال والإدارة فهو يعمل على تبادل البيانات والمعلومات التي تساعد العمال من أجل تحسين وتفعيل الاتصال، ويضمن سيرورة الاتصالية داخل المؤسسة بشكل فعال ولا سيما خلق نمط عملي وبث روح في جوانب المؤسسة التي تأخذنا إلى جهة أخرى ما تسما بالرضا الوظيفي والاستقرار المهني حيث ينعكس هذا من اهتمام المفكرين والمسيرين بالاتصال الداخلي كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها ومساعدة الموظفين في ذلك الأمر الذي يؤدي إلى بلورة مواقف اتجاهات وتصورات ومسارات تحدد سلوكهم ودرجة ولائهم للمؤسسة.

اما الاستقرار الوظيفي فيعد من أهم العوامل التي تؤثر في مردودية العامل ونجاح المؤسسة، ومن ثم فهو يعتبر من الاهداف التي تسعى إليها الادارة مهما كان نوعها وهو من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله من حيث العلاقات الجيدة داخل المنظمة التطور المهني المستمر ووجود دوافع دورية لخلق دوافع الرغبة لدى الموظف التطوير والإبداع، وقد نال من بين المفاهيم اهتماما واسعا من قبل المفكرين والباحثين في شؤون المؤسسة فالاستقرار الوظيفي هو أساس الرضا والأمان في الوظيفة

الذي يدفع الموظف للبقاء والاستمرار لدى المنظمة وهذا الاستقرار ناتج من العديد من العوامل والاجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء بها والذين هم سبب جوهرى في تحقيق اهداف المؤسسة .

بما انه موضوع الاتصال الداخلي والاستقرار الوظيفي مرتببا كلاهما بالمؤسسة وأهدافها باعتبار المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على الموظف وتوفير الجو المناسب له واستمراره في العمل، ارتأينا دراسة الاتصال الداخلي وكيفية مساهمته في تحقيق الاستقرار الوظيفي في هذا النوع من المؤسسات من خلال دراسة ميدانية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة كنموذج لهذه الدراسة، والتي يطرح فيها التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة؟

#### ❖ تساؤلات الدراسة:

التساؤلات الفرعية: وتفرعت عن الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية

- ما هي أشكال الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة؟
- ما هي أهم وسائل وأساليب الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة؟
- ما هي معوقات الاتصال الداخلي التي تعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة؟

### ❖ أهمية دراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع وهو مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة، والذي يعتبر مهم في مجال الاتصال والعلاقات العامة لما يكتسبه من أهمية بالغة باعتباره عنصر تسعى به المؤسسة لتحقيق أهدافها لا سيما الاستقرار الوظيفي الذي يلعب دورا كبيرا في رضا الموظفين، كما يوضح هذا الموضوع العلاقة بين الإتصال الداخلي والإستقرار الوظيفي التي من شأنها تسهيل العمليات التنظيمية والاتصالية عبر كل قنوات الاتصال الداخلي وضبطها وانعكاساتها على الموظف واحساسه بالاستقرار.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

#### أسباب ذاتية:

- ✓ ارتباط موضوع الدراسة بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.
- ✓ الرغبة في دراسة هذا الموضوع كمحاولة لتعزيز واثراء القدرات الخاصة كون الموضوع حديث في الميدان.

#### أسباب موضوعية:

- ✓ قابلية المشكلة البحثية الدراسة من الناحية النظرية الميدانية مع إمكانية الإلمام بجميع جوانبها وأبعادها.
- ✓ كون هذا الموضوع من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في المجال الإداري والتنظيمي نظرا لي أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
- ✓ إبراز دور الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.
- ✓ معرفة أهمية اتصال داخلي بالنسبة للمؤسسة من خلال الاستقرار الوظيفي.

✓ نقص الأبحاث والدراسات المرتبطة بهذا الموضوع خاصة فيما يخص علاقة الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي.

✓ إهمال بعض المؤسسات الاهتمام بالاتصال الداخلي بالرغم من أهميته في تحسين تسيير المؤسسات

### ❖ أهداف الدراسة:

من البديهي أن الدراسة مهما كان مجالها ونوعها فأنها تهدف الى للوصول الى نتائج دقيقة تجيب عن التساؤلات المطروحة ، وتكمن أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أشكال الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة.
- تسليط الضوء على أهم وسائل وأساليب الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة.
- محاولة دراسة أهم معوقات الاتصال الداخلي التي تعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة.



## ❖ المفاهيم والمصطلحات الدراسة:

إن تحديد المفاهيم والمصطلحات لأي دراسة علمية تكتسي أهمية بالغة في مسار البحث العلمي وهي التي تحدد مسار الدراسة كما يعتبر تحديدها أمر ضروري في البحث العلمي، وسنتطرق هنا إلى تحديد تعاريف المفاهيم الأساسية لدراستنا والتي هي كالآتي:

### الاتصال الداخلي:

- يعرفه "محمد فهمي العطروري": عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات من اي نوع من اعضاء في الهيكل التنظيمي في المؤسسة الى عضو آخر قصد إحداث تغيير. هو اتصال الادارة العليا بالمستويات الادارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي والتي تتم رأسيًا وأفقيًا داخل النشأة.
- عرفه "لوسادا فازكويز": مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة، وذلك من خلال ادماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتعمل على خلق الصورة العمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها واهدافها واحاسيس اعضائها وطلبات محيطها
- **التعريف الاجرائي:** هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات، وهو عملية تبادل للمعلومات والبيانات والافكار بين العاملين داخل المنظمة العمل مع بعضهم البعض.

### الاتصال:

• لغة: أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة **communicatio** وهو الكلمة اللاتينية **communis** التي تعني الشيء المشترك وفعالها **communicare** أي يذيع أو يثبغ ، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك.<sup>1</sup>

والاتصال لغويا في القواميس العربية ، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية.<sup>2</sup>

• اصطلاحاً: يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف.<sup>3</sup>

• يمكن إيجاز مفهوم الاتصال على أنه : تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالا ، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني ، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف.<sup>4</sup>

### الاستقرار الوظيفي:

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، ط2 ، 2000. ص 19

<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن. 2003. ص 868

<sup>3</sup> رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002، ط1، ص12

<sup>4</sup> فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2010، ص 24

### السيدشتايفري

• يعرفه

"الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحا ولدائمات تغيير هو يعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني "

• ويعتبر استقرار الموظف أحد الأصول العامة للإدارة عند "هنري" فايول" ويقصد عنده "بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عنه نقل لبقية الموظفين من وظيفة لأخرى بفعالية أكثر ونفقات أقل )

• **التعريف الاجرائي:** ويعني ثبات العامل في مكان عمله وعدم تنقله بالتنظيم آخر واستمراره في وظيفة داخل التنظيم الذي ينتمي إليه، وذلك عن طريق خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر الموظف بالأمن والراحة في عمله وهذا ما يؤدي بالرضا عنه والعمل وقلّة الشكاوي .

### الاستقرار:

• **لغة:** الاستقرار جاء بمعنى متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دأوم واستقر بالمكان أي أقام بيه والاستقرار هو الثبوت والقامة.

عرف الطقس استقرارا أي لم يحدث عليه أي تغيير (بقي ثابتا ما كان عليه).

• **أما الاستقرار في القرآن الكريم :** قال الله تعالى "والمستقرين في أمر الله " ، أي المستقر

هو الثابت والساكن بأمان واطمئنان القد عبر القرآن الكريم عن الآخرة دار القرار "لان أهل الجنة لا يخرجون منها هم فيها خالدون قال تعالى في وصف الآخرة "يا قوم إنها هذه الحياة الدنيا متاع وان الآخرة هي دار القرار؛ وكذلك أهل النار لا يخرجون منها كما قال في وصف النار قوله "جهنم يصلونها وبئس القرار .

تعريف محمد علي محمد للاستقرار " هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم

آخر."

ومن هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى مدام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

- **التعريف الإجرائي:** هو خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه والاستقرار هو درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه.

### الوظيفة:

- **لغة:** اسم وظيفة (مفرد) جمعها وظائف، اسم منسوب الى وظيفة توظف يتوظف، توظفا، فهو متوظف، ووظف فلان اي تولى وظيفة.

الوظيفة ما يقدر من عمل او طعام او رزق غير ذلك أن : العهد والشر  
والخدمة المعينة للدنيا ووظائف ووظف أي دولعلم وظائف الاعضاء : علم يبحث  
عنا لاعضاء ودورها في الحياة.

- **اصطلاحا:** يرى راد كليف براون بأن الوظيفة هي: "عملية سوسولوجية متكررة تتمثل فيالتناظر بين هذه العملية وحاجات الكائن العضوي أو بعبارة أخرى الشروط الضرورية لوجوده ويتبيننا ذلك من خلال مايقوله راد كليف براون ترتبط الوظيفة بفكرة البناء على أن البناء هو مجموعة العلاقات المنظمة التي تقوم بين الوحدات المكونة له، وأن عملية الحياة تتألف من المناصب التي تقوم بها هذه الوحدات المكونة هي نفسها التي تكلف استمرار البناء خلالالزمن."

مديرية :

- لغة : <sup>1</sup>المُدِيرِيَّةُ :منطقة أو هيئة على رأسها مدير، (محدثة)  
مصدر صناعي من مُدِير: وحدة إدارية تخضع لسلطة مدير أو هيئة على رأسها مسئول منصب المدير أو مدّة هذا المنصب.
  - إصطلاحاً:لمديرية هي من مسميات التقسيم؛ يستخدم مصطلح المديرية في مراكز الإدارة والمراكز الحكومية في جميع الدول العربية والكثير من دول العالم.  
وتعرف المديرية بأنها:الوحدة الإدارية ضمن التقسيم الإداري للمحافظة
- الضمان الاجتماعي:**<sup>2</sup>ممكن تعريف الضمان الاجتماعي على أنه أي برنامج حماية اجتماعية تم وضعه بموجب التشريع أو أي ترتيب إلزامي آخر ، يوفر للأفراد درجة من أمن الدخل عندما يواجهون حالات طارئة تتعلق بالشيخوخة أو النجاة أو العجز أو الإعاقة أو البطالة أو تربية الأطفال. قد يوفر أيضاً الوصول إلى الرعاية الطبية العلاجية أو الوقائية.
- وفقاً لتعريف الرابطة الدولية للضمان الاجتماعي:**يمكن أن يشمل الضمان الاجتماعي برامج التأمين الاجتماعي، وبرامج المساعدة الاجتماعية، والبرامج الشاملة، وخطط المنفعة المتبادلة، وصناديق الادخار الوطنية ، وغيرها من الترتيبات بما في ذلك النهج الموجهة نحو السوق والتي، وفقاً للقانون أو الممارسة الوطنية، تشكل جزءاً من نظام الضمان الاجتماعي للبلد.

1محمد حسم محمد اسماعيل،مسعد عبد الحميد السعدني ،المعجم ،دار الكتب العلمية،بيروت،لبنان،ط1، 2003، م ، ص341

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## ❖ الدراسات السابقة في الموضوع:

تحتل الدراسات السابقة اليوم دور هام في إنجاز الدراسات العملية وهذا بسبب أن البحث العلمي تراكمي، وهذا يعني أن الباحث مطالب بأن يبدأ دراسته من حيث انتهى باحثون آخرون أي البد من الطالع على الدراسات التي أنجزها غيره، ألن الدراسات السابقة تعتبر أرضية صلبة في إنجاز الدراسة الجارية من حيث تدعيم الدراسة الحالية بالمقارنة تارة وبتأكيد النتائج أو دحضها تارة أخرى، وكذلك التعرف على الفروق الموجودة بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الجارية.

1-الدراسة الأولى : مذكرة ماجستير من أعداد الباحثة بن منصور رفيقة تحت عنوان  
الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص تخصص تنظيم وعمل  
جامعة الحاج لخضر باتنة السنة الجامعية 2013 / 2014.

نوع الدراسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية  
اعتمدت على أداة : الملاحظة المباشرة و الاستبيان و المقابلة المقننة  
المنهج المتبع هو :المنهج الوصفي

وكان التساؤل الرئيسي كالتالي:

ماطبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة :

أن للاستقرار الوظيفي دور فعال ففي تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص

الاشرف المرن يساعد في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال

معرفة مدى تكيف العمال مع مؤسسات القطاع الخاص

نتائج الدراسة :

✓ الاستقرار الوظيفي منخفض على المؤسسات الخاصة فهو مجسد في شكل ظاهري

فقط

✓ ان طبيعة العلاقة بين متغير الاستقرار الوظيفي هي سببية فالعامل إذا شعر بالرضا ثبت واستقر بالمؤسسة .

2 \_ الدراسة الثانية : الدراسة الثانية رسالة ماجستير دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة العربي بن مهيدي أم بواقي من إعداد الباحث وسام كلاش .

وقد كان التساؤل الرئيسي كالتالي :

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضخ الوظيفي لدى موظفي جامعة العربي ب

مهدي -أم البواقي؟

التساؤلات الفرعية :

- ما هي المكانة التي توليها المؤسسة الجامعية للموارد البشرية العاملة بها ؟
- هل تولي المؤسسة الجامعية مكانة للاتصال الداخلي؟
- كيف يمك للمنظومة الاتصالية الداخلية تحقيق الرضا الوظيفي لدي الموظفين نجعاه عملهم داخل المؤسسة الجامعية؟

وقد هدفت هذه الدراسة الى بعض النقاط:

- ✓ التعرف على مكانة التي توليها المؤسسة الجامعية بالاتصال الداخلي
- ✓ التعرف على المكانة التي توليها المؤسسة الجامعية للموارد البشرية العاملة بها
- ✓ تفسير العلاقة بين المنظومة الاتصالية الداخلية وكيفية تحقيقها للرضا الوظيفي لدى العمال المؤسسة الجامعية
- ✓ وكذا معرفة معرفة دور الاتصال الداخلي في توطيد العلاقات الانسانية بين الادارة و موظفيها.

## نوع دراسة :

هي دراسة وصفية فقد تم الاعتماد على المنهج المسح فالمسح يعتمد على دراسة الظاهرة في وقتها الراهن وهذا المنهج يساعد على المسح الظاهرة في أطار واقعها الطبيعي باستخدام العديد من أدوات البحث الاستبيان المقابلة الملاحظة.

**مجتمع البحث :** هو جميع موظفي جامعة العربي ب مهدي.

**وقد توصلت هذه الدراسة الي بعض النتائج وهي :**

✓ أغلب موظفي جامعة أم البواقي يتواصلون مع محيطهم في العمل عن طريق الحوار المباشرالاتصال الداخلي بجامعة أم البواقي يتكون من اتصال رسمي وكذا غير رسمي.

✓ توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يحظى بمكانة هامة لدى موظفيها في بمختلف مناصبهم ومستوياتهم الادارية إذ أكدت إجاباتهم من خلال الجدول رقم 15 و المتمحور حول أهمية الاتصال الداخلي لمختلف مهامهم وأعمالهم إذ أكد غالبيتهم أنه لا يمكن لهم مزاولة أعمالهم والقيام بمهامهم بعيد عن توظيف الاتصال الداخلي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي والذي أكدته نتائج الجدول.

### 3-الدراسة الثالثة:دراسة ماجستار بعنوان القيم التنظيمية و علاقتها بالاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من اداري جامعة عمار ثليجي بالاغواطن أعداد الباحث:مداني حجاج.

وكان التساؤل الرئيسي كتالي:

ماطبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وعامل الاستقرار الوظيفي للأفراد الادارين بجامعة عمار ثليجي؟

ويندرج تحته التساؤلات التالية:



- هل فكرة التعاون ممكن ان تحقق عامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية؟
- هل تساعد العدالة التنظيمية للإداريين بالمؤسسة الجامعية على قرارهم فيوظائفهم؟

#### الفرضيات العامة:

العلاقة بين القيم التنظيمية والاستقرار الوظيفي للإفراد الإداريين بجامعة عمار ثلجي ذات طبيعة طردية حيث انا كل ما كان اتجاه القيام التنظيمية نحو تحقيق أهداف المؤسسة والإفراد دون تميز فأن هذا من شأنه ان يحدث توافق قيم بين أفراد المؤسسة.

**هدف الدراسة:**ومن منطلق ان الدراسة تهدف الي معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية و الاستقرار الوظيفي.

**المنهج:**الاعتماد على منهج الوصفي.

**الأداة:**وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع الكم الوافي من البيانات.

**مجتمع البحث:**بنسبة لمجتمع البحث كان على عينة من إداري جامعة عمار ثلجي بالأغواط

**نتائج الدراسة:**

✓ تفضيل اسلوب فريق العمل و الشعور بالارتياح فيه يجعل الموظفين لايفكرون في مغادرة الجامعة.

✓ الأجر الحوافز المادية تزيد من استقرار الأفراد.

✓ اعتراف اغلب الافراد الادارين بسيادة التعاون والعدالة التنظيمية دليل على الرضا الوظيفي.

#### ➤ أوجه الاستفادة من دراسات السابقة :

- بلورة مشكلة البحث التي اختارها الباحث وتحديد إبعادها بشكل أكثر وضوحا.
- تزيد ثقة لدينا بموضوع الدراسة.
- زيادة الوعي و الفهم بالموضوع وبلورة التساؤلات حول موضوع الدراسة بدقة.

## ❖ نوع الدراسة :<sup>1</sup>

تعتبر هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية وهي القيام بإجراءات منظمة يستطيع أن يتبعها الباحث، وبما يُساعده في اختصار الوقت والجُهد، وبعيدًا عن استخدام الطرق العشوائية يُسهم في تفصيل الدراسات الاجتماعية، وكذلك الطبيعية على حد سواء كما يُساعد المنهج الوصفي التحليلي الباحثين في جمع المعلومات والبيانات، مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها.

يمكن عن الدراسة الوصفية التحليلية أن يربط الباحث بين العلاقات؛ من خلال طرح أسئلة أو وضع فرضيات كما يستطيع الباحث استخراج النتائج وفقًا لشواهد وقرائن متنوعة. ويمكن تعريفها بأنها طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسبًا من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، يلي ذلك وضع النتائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة.

## منهج الدراسة:

إن لكل دراسة منهجا خاصا بها والميل إلى تحديده واختياره يتوقف على طبيعة المتغيرات والمعطيات الخاصة بهذه الدراسة ويعطي الاختيار الدقيق للمنهج مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها في نهاية الدراسة، وعليه يعرف المنهج: "أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الافكار العديدة إما للكشف عن الحقيقة أو للبرهنة عليها".<sup>2</sup>

كما يعرف أنه "الطريق أو السبيل الذي يستند على مجموعة من المتغيرات الرئيسية أهمها أن الظواهر ومكوناتها والعلاقات بينهما موجودة بشكل مستقل عن الفرد وآرائه

<sup>1</sup>مقال من موقع مبعث للدراسات والاستشارات الاكاديمية [mobt3ath.com/dets.php?page=652&title](http://mobt3ath.com/dets.php?page=652&title)

<sup>2</sup>محمد زيان عمر: البحث العلمي منهجه وتقنياته، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 12

واتجاهاته وتصوراته وأن هذه الظواهر تخضع لقوانين ثابتة تتحكم فيها وتوجهها بانتظام وأنه بإمكان التوصل لمعرفة خصائص هذه القواعد وأساليب تأديتها لوظائفها"، ويعني المنهج أنه السبيل الذي يسند على مجموعة ظواهر والعلاقات بين هذه الظواهر خاضعة لقوانين تتحكم فيها قواعد توصل إلى أساليب تأديتها لوظائفها<sup>1</sup>.

اعتمدت دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يقوم "على وصف الظاهرة وجمع البيانات ووصف الظروف والممارسات المختلفة لتحليل البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات، وبالتالي التوصل الى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين،" أي أنه منهج يعتمد على الوصف الموضوعي للظاهرة لاستخراج البيانات ومقارنة نتائجها مع المعطيات السابقة.

### ❖ أدوات البحث :

تعد أداة الدراسة الوسيلة التي يستخدمها الدارس أو الباحث؛ للحصول على البيانات أو المعلومات من عينة الدراسة، أو ما يطلق عليه البعض "المبحثين"، ولذلك الأمر إجراءات متعددة

ومحددات، فبعد القيام بجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث العلمي يعمد الباحث لتصنيفها في مجموعات متشابهة، ويتم تحليلها وفقا لطرق التحليل الإحصائي؛ للوقوف على مدى قبول أو رفضالفرضية العلمية المقدمة من جانب الباحث في بدايات منهج البحث العلمي.

### 1- الملاحظة :

وهي: "من أهم أدوات جمع البيانات وقد عرفت أنها توجيه الحواس لمشاهدة وترقية سلوكمعيين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه"، أي أن الحواس

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود وموسى سالمة اللوزي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 53

مسؤولة عن الملاحظة، وهناك تعريف آخر: "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر" معناه أن الحواس تلاحظ ظاهرة معينة وتقوم بتفسير خصائصها بهدف المعرفة والتعرف أكثر على الظواهر .

وهناك من يعرفها أنها: "المشاهدة الحسية المقصودة والمنظمة والدقيقة للبحوث والامور والاشياء والظواهر والوقائع بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها ، والمعنى من هذا التعريف أن الملاحظة مشاهدة مقصودة بهدف اكتشاف الاسباب والوقائع، و بصفتنا متربصين في نفس المؤسسة ساعدنا هذا في استعمال الملاحظة في هذه الدراسة طيلة ترددنا على مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة .

## 2- الاستبيان:

مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث . وقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية الدراسة معرفة الأهمية التي تكتسبها وكذا معرفة أهم وظائفها ونتيجة استخدام وسائلها على مستوى المؤسسة المدروسة، ومنها مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة "اعتمدنا طرح أسئلة في هذا الإطار، وقد اختلفت بين الأسئلة المغلقة ومتعددة الخيارات وأسئلة ثنائية .

تضمنت أسئلة المحور الأول أشكال الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي كما شملت أسئلة المحور الثاني الوسائل والأساليب أما المحور الثالث فتضمنت أسئلته معوقات الاتصال الداخلي التي تعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي؛ وكان سبب اختيارنا للاستبيان كأداة لدراستنا كونه يتناسب مع موضوع الدراسة و أنه الأداة الرئيسية للمنهج الوصفي . وقد كان عدد الأسئلة المطروحة في الشأن 29سؤالاً، و هو يضم نوعين من

المتغيرات، متغيرات مستقلة و هي معلومات خاصة بالموظف 5 أسئلة، أما النوع الثاني فهو متغيرات تابعة و تتعلق بعمال المؤسسة وقد تم تقسيمه إلى 24 سؤال .

### ❖ مجتمع الدراسة:

هو جميع الافراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث ولكل دراسة مجتمع بحث خاص بها, ففي دراستنا المعنونة بـ " دور الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية والتضامن بولاية بسكرة", ولكي تكون الدراسة علمية وعملية، والوصول إلى نتائج واقعية وموضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا واضحا. فإن مجتمع دراستنا هو موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية والتضامن لولاية بسكرة على إختلاف مراتبهم وبمختلف المستويات الإدارية، والتي تضم 86 موظف حيث سلطنا دراستنا على 50% من مجتمع الدراسة وهذا ما سمحت به الإدارة، حيث تم توزيع 43 إستبانة على مختلف مصالح المؤسسة وتم إسترجاعها كلها بنسبة 100%.

### ❖ عينة البحث:

هي مجموعة جزئية ممثلة لمجتمع البحث، بحيث يمكن تعميم نتائجك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم الدراسة. كما أن أهمية الموضوع تتطلب فئة لها مكانتها الخاصة وأهميتها في المجتمع كونها عاملة فيه. و في هذه الدراسة قمنا بلاعتماد على عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي، حيث تم إختيارها وفق طريقة العينة العشوائية المنتظمة التي تتناسب مع نوعية الدراسة من حيث المنهج و العنوان وطبيعة مجتمع البحث.

## تعريف العينة العشوائية : 1

العينة العشوائية المنتظمة نوع ثاني من العينات الاحتمالية التي تتشابه إلى حد ما بالعينة العشوائية البسيطة، إلا أن هذا النوع من العينات يعتمد على وجود نوع من النظام في اختيار العينات، حيث يكون مجتمع الدراسة محدداً ومعروفاً في قوائم أو جداول؛ بحيث يكون لكل فرد رقم خاص به كما يقوم الباحث بتحديد العينة سابقاً، ففي حالات معينة يحصل الباحث على عينات موجودة في جداول؛ أي أنها مُصنَّفة وجاهزة في هذه الحالة يستطيع الباحث أن يختار عينة من تلك القوائم بشكل منظم.

تألفت عينتنا المدروسة من 43 موظف، تم اختيارهم بنسبة 50 % من العدد الإجمالي لموظفي المديرية المقدر عددهم ب 86 موظف وذلك بالصيغة الحسابية  $100/(86*50)$  التي تساوي 43. وتم انتقاؤهم من مختلف وحدات وهيكل المؤسسة (إدارة عليا، مشرفين، مسيرين مختلفين، عمال بسطاء في شتى الورشات التنفيذية...) و ذلك بالاختيار الرقم العشوائي من قائمة الموظفين الدال على الاسم الثاني من القائمة بعد حساب المدى حيث قمت بتقسيم  $43/86$  وتساوي 2 و منه كان الاختيار على الطريقة 2،4،6،8،10،12،،، الى اخر فرد في العينة .

كما تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريتها معهم معبرة عن حال وواقع الاتصال الداخلي وحالة الاستقرار الوظيفي في النطاق العام للمديرية.

<sup>1</sup> مقال سجة قوقازي، ما هي العينة العشوائية المنتظمة في بحوث العلاقات العامة، نشرت بتاريخ: 07 يونيو 2020 تاريخ

زيارة الموقع 2023-06-07 الساعة 20.50 د : الموقع e3arabi.com/media

## ❖ إجراءات الدراسة الميدانية:

### • مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية بسكرة:

تعد مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية بسكرة مرفقا عموميا مهامها التكفل بالفئات المحرومة والهشة، المعوزة، فاقد الكفيل والطفولة المحرومة ومن هم في وضع اجتماعي صعب وفئة ذوي الاحتياجات الخاصة وكذا الإدماج الاجتماعي (الحاملي الشهادات وأصحاب الحرف والمؤهلات من خلال برامج التنمية الاجتماعية بهدف توفير فرص العمل والتغطية الاجتماعية).

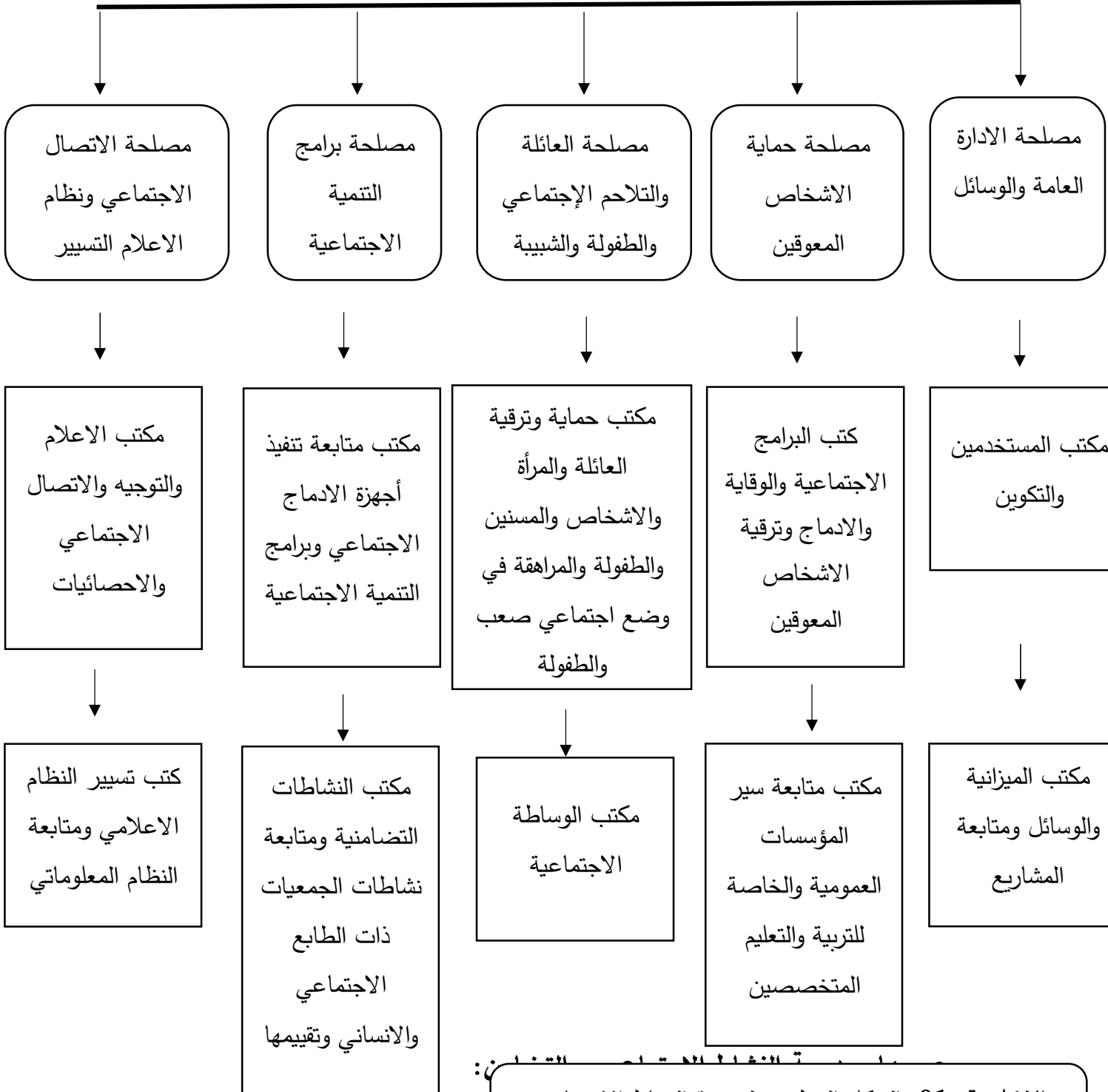
### • التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن:

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن هي مؤسسة عمومية تابعة لقطاع وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة تقوم بتطبيق وتنفيذ جميع التعليمات الوزارية المتعلقة بالنشاط والتضامن الوطني للدولة في جميع الميادين المرتبطة بالحماية الاجتماعية والتكفل بمختلف الفئات المحرومة من خلال أجهزة المساعدة ومؤسسات المتخصصة التابعة للمديرية والعمليات التضامنية، حيث أنها تتمتع بتنظيم وطاقم إداري للقيام بالمهام المنوطة بها.

### • نشأة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن:

أنشأت مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 471 المؤرخ في: 12/18/1996 حيث كانت البداية الفعلية لنشاطها سنة 1998 وذلك بنقل مقرها من مديرية الصحة والحماية الاجتماعية إلى مقر مصلحة الملاحظة والتربية في الوسط المفتوح والذي هو مقرها الحالي الآن بنهج الحكيم سعدان بسكرة المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 11/12/2014 وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 128/10 المؤرخ في 28/04/2010 يهدف إلى تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة في مكاتب حيث أصبح الهيكل الإداري للمديرية يتكون من خمس مصالح وعشر مكاتب وهذا على النحو التالي:

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن.



- إحصاء الفئات المحرومة والأشخاص المعوقين.
- الدعم المباشر لفائدة الفئات المعوزين والمحرومين فئة المعاقين.
- السهر على تنفيذ برامج التربية وإعادة التربية والتكفل بالأشخاص في صعوبة بدنية وذهنية أو اجتماعية.
- تسيير المسار المهني للموظفين من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (الترقية، التكوين لتحسين المستوى وتحديد المعلومات).
- ضمان متابعة العمليات المخططة فيما يخص تهيئة وتجهيز المشاريع والهياكل التابعة للتضامن الوطني.
- إعداد البطاقة الاجتماعية للولاية وتحيينها.
- وضع برامج الدعم للعائلات المعوزة والنساء في وضع صعب.
- تشجيع مشاركة الحركة الجمعوية في النشاطات التي يديرها قطاع في المجال الاجتماعي والإنساني.
- وضع نظام إعلام تسيير برامج وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول: الإتصال الداخلي في المؤسسة

### تمهيد:

تبعاً للتطورات والظروف الحاصلة عبر العصور ومع تطور الأبحاث في مجال الاتصال داخل المؤسسات أدركت هذه الأخيرة أهمية الاتصال الداخلي ودوره في مساندة بعض المشاكل وإعادة التوازن المفقود بها وتحقيق الانسجام التام، والدفع بسيرونة العمل والإنتاج ولذلك أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام جميع المديرين والموظفين، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على الاتصال الداخلي في المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه وأهم مايشمله.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي:

وقد وردت العديد من التعاريف لاتصال المؤسسة وبالتحديد الداخلي طرحها عدد من الباحثين في مختلف العلوم الاجتماعية والإعلام والاتصال، على أساس أنه نظام وهناك من تناوله على أساس أشكاله وهناك من تناوله من حيث أهميته.

-عرفه "هوكنز وبرستون": "بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم بهالجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الاهداف التنظيمية."

-يعرفه ابراهيم "عرقوب": عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق او المكتوب الذي يتم داخلامؤسسة على المستوى الفردي او الجماعي، ويهتم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقاتالاجتماعية بينالموظفين.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال وعادة ما تنفرع إلى قسمين هما:  
اتصال رسمي واتصال غيررسمي.

1. الاتصال الرسمي: وهو الذي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تقوم فيها "ونقصد الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي."<sup>2</sup>  
ويمكن أن تسير الاتصالات الرسمية على هذا النحو في الاتجاهات الآتية:<sup>3</sup>  
**1-1: الاتصالاتالرأسية:والتي بدورها تنقسم إلى نوعين:**

<sup>1</sup>حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص127

<sup>2</sup> محمد سيد فهمي ، فن الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2006، ص138

<sup>3</sup> منال بخيخ ، وسام بلعياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير-منكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . تخصص: اتصال وعلاقات عامة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، سنة 2017-2018، ص29-30

1-1-1: الاتصال النازل: وهو الاتصال الذي يتم بين الرئيسي ومروؤسيه وكما يحدده كاث ورفيقه كاهن Kalian and Katz بأن أنماط الرسائل من المسؤول يمكن تضيفها بخمسة أصناف:

- توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل
  - معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسقي
  - رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم
- رسائل دعائية مصممة ل تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.

ب-الاتصال الصاعد: الغرض من هذا الاتصال هو إعلام المدير أو الرئيس بأداء العمل داخل المؤسسة وهو يصعد من المستوى المنخفض إلى مستوى أغلق منه.

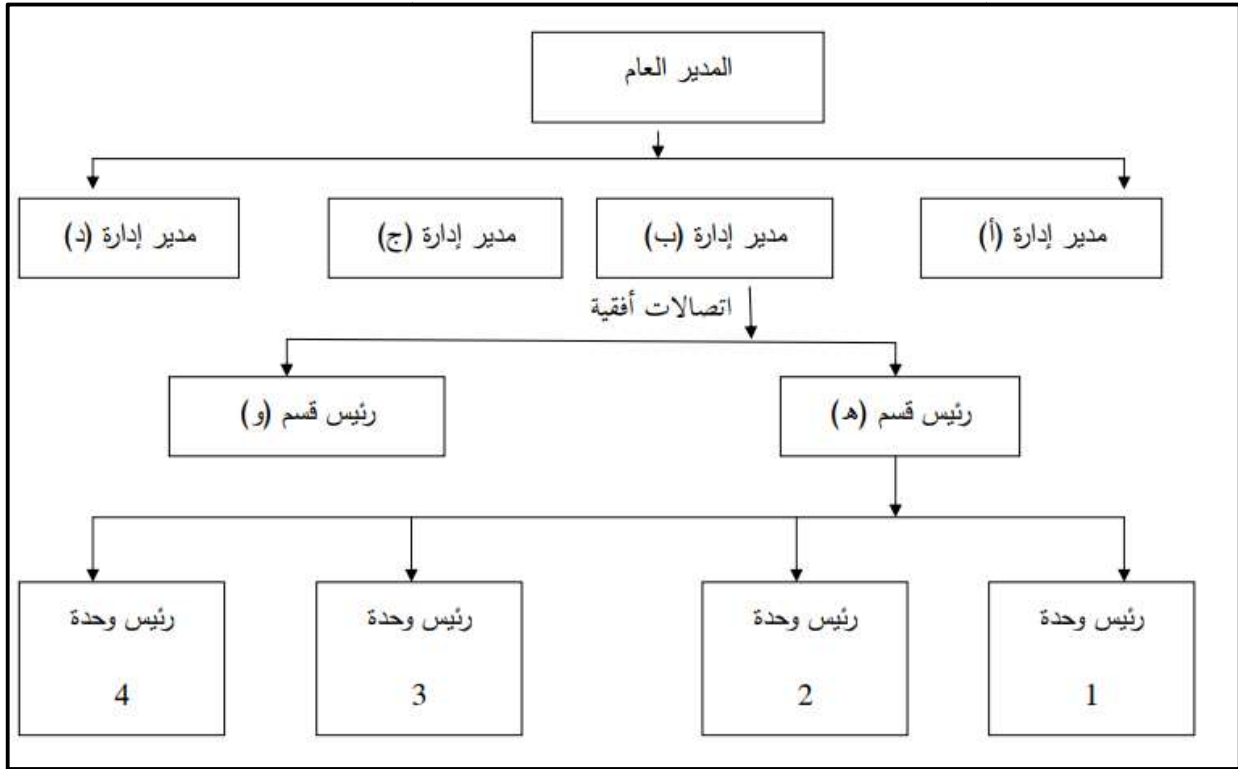
والمستويات المنخفضة عادة هي التي تتحكم دائما بزمام المبادرة فالرؤساء لا يسألون عن المعلومات بل ينتظرون سماعها. من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال أن المسؤول الأعلى الذي يقوم دائما بعملية تشجيع وصول المعلومات من المر ا كز المختلف إلى أعلى لديه معرفة كاملة وشاملة لجميع الأبعاد في المؤسسة وما يحدث بالعمل •

الاتصالات الأفقية: الاتصالات الأفقية أو العرضية ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم. كما أن هذا النوع من الاتصالات يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على:

<sup>1</sup>تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، حول المشكلات، ودعم صلات التعاون بين العاملين .  
•الاتصالات المتقابلة أو المحورية:وهي الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.وكما تسمى، أيضا بالاتصالات القطرية وهي تعبر عن تبادل المعلومات بشكل قطري أي يبين الأب فراد في مستويات إدارية مختلفة علاقات وظيفية، لكن ليس بينهم علاقات مساءلة في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

---

<sup>1</sup>منال بخبخ , وسام بلعياط, واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير-منكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . تخصص: اتصال وعلاقات عامة , جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل , سنة 2017-2018, ص 30



الشكل رقم (02): يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية

المصدر: مقال الاتصالات الإدارية على موقع

[www.business4lions.com/الاتصالات-الادارية/](http://www.business4lions.com/الاتصالات-الادارية/)

## 2-الاتصال الغير رسمي:<sup>1</sup>

**مفهوم:** وهو الذي يتم بوسائط غير رسمية ولا يقرها التنظيم بين العاملين ولا يتطلبها، وإنما ناتج عن وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة يساعد هذا النوع من الاتصال على تنمية الروابط والعلاقات الانسانية بين الأعضاء.

### خصائص الإتصال الغير رسمي :

- الاتصال غير الرسمي كغيره من أنواع الاتصالات لديه مجموعة من الخصائص نستخلصها من تعريفاته المختلفة تتمثل في تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من الرسمي، يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال أما التأويل والتفسير الشخصي.
- سرعة انتشار في المنظمة هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي، أي انه غير مقنن بقوانين ولوائح رسمية وليس موجودا في شبكة الهيكل التنظيمي.الأفراد في الاتصال الغير رسمي يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة فهم يستخدمون الاتصال غير الرسمي للحصول على معظم المعلومات المتعلقة.

<sup>1</sup>محاضرة :الإتصال الرسمي والغير الرسمي ( -http://elearning.univ-

(biskra.dz/moodle2019/pluginfile.php/29230/mod\_resource/content/2/.pdf



### المطلب الثالث: خصائص الاتصال الداخلي<sup>1</sup>:

1. يتميز الاتصال الداخلي بجملة من الخصائص، ومن ذلك نذكر:
2. الدقة: أي الابتعاد عن اعطاء بيانات ناقصة وغير كافية.
3. الوضوح : الوضوح في بني وسياسات المؤسسة.
4. الإيجاز: إن الاتصالات الداخلية الجيدة يجب ان تكون بليغة في الايجاز وخير الكلام ماقل ودل.
5. النشاط قوة سريان المفعول وقابلية التذكر أن المدراء يعطون الافكار والمعلومات والانتباه
6. فقط لفترات قصيرة، والاسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والايجاز

### المطلب الرابع : وظائف الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة و مطلب لا بد منه فهو أساس قيام أي مؤسسة نظرا لما يكسبهم أهمية بالغة باعتباره يؤدي ووظائف ترتبط بمحتواه، وتتمثل ووظائف الاتصال الداخلي فيما يلي:

---

<sup>1</sup>ياسمين بودوييرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي و دوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2017 ، ص 50-51

## وظائف الإتصال الداخلي



الشكل رقم (03) : يوضح وظائف الإتصال الداخلي

## المطلب الخامس : أهمية الإتصال الداخلي:<sup>1</sup>

### 1-أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للفرد :

لا تتوقف أهمية الإتصال عند هذا الحد، بل تمس كذلكأفراد التنظيم وفي هذا السياق "يقول" Soual Cherif "إن الإتصال الداخلي هو البحث عن إندماجالمستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة بذلك خلق ثقافة المؤسس.

يسمح بالإضافة إلى خلق روح الجماعة وتحقيق إنتماء الفرد إلى المؤسسة إكتسابه هوية في محيط عملهاالإتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد فهذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة كفاءة وفعالية الإتصال لأنهم المهم للفرد معرفة ما يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته للعملويحقق له الرضا الوظيفي.

يسمح للفرد بإكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الإحتكاك بالأخريينوتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة وهذا ما تسعى المؤسسة الوصول إليه عنطريق الإستثمار في المورد البشري الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

### 2- أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة :

للإتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافةمشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة فكما يرى « : "Salnseu lleu إنالمؤسسة منبع التعلم الثقافي «، ومن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدةويعتبر الكثير من الباحثين ومن بينهم عمر " أكتوف أن الهدف من الإتصال الداخلي هو:

<sup>1</sup> كنزة بلقاسم ،صبرينة بوقلوذة ،فعالية الإتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية بالديوان الولائية لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة أم البواقي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ،سنة 2015\_2016،ص35

جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة تاريخها، تقاليدها أهدافها، وسياستها، من أجل خلق الشعور بالإنتماء وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.

### 3- أهمية الإتصال الداخلي للمؤسسة:

فبالنسبة للمؤسسة تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الإتصال مما يسمح بإتخاذ القرار والتنسيق إذ عن طريق الإتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على إختيار أقل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.

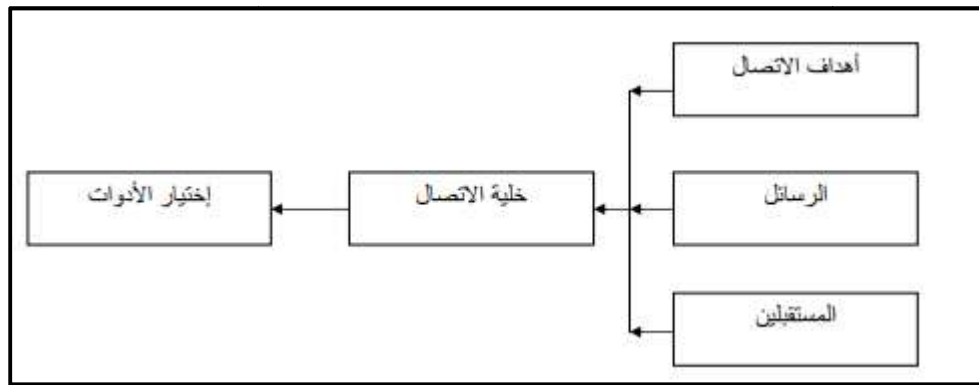
بالإضافة إلى ذلك يعتمد على الإتصال الداخلي في توجيه العاملين بحيث يستطيع المسير استخدام سبل

الإتصال أن يحدد العاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "P. Drucker" أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب أن تحدد أهداف كل مستوى بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات يتوقف على وجود قنوات إتصالية جيدة في المؤسسة، فالإتصال بمثابة الغراء والسمع الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها .

## المطلب السادس: وسائل الاتصال الداخلي:<sup>1</sup>

وسائل الاتصال هي أدوات تنقل الرسائل إلى مجموع المتلقين، وهي متعددة ومتنوعة تختلف باختلاف الأهداف والوسائل والمستقبلين إذ لا يقتصر الأمر على استعمال نفس الرسائل نفسها لأدوات الاتصال مع نفس المستقبلين، بل اختبارها يجب أن يكون خاضع لشروط الفعالية والانسجام وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (04): يوضح تقنيات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

هذا وتصنف وسائل الاتصال الداخلي في ثلاث مجموعات كبرى: مكتوبة شفوية وسمعية بصرية.

<sup>1</sup> منال بخبخ , وسام بلعياط, واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير-منكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . تخصص: اتصال وعلاقات عامة , جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل , سنة 2017-2018, ص40

## 1- الوسائل المكتوبة للاتصال الداخلي:

وتتميز هذه الطريقة بكونها مسجلة و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه وتبدلعناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل الجمهور عن طريق توزيعها إما بالبريد الإلكتروني أو العادية أو بشكل شخصي ومن عيوبها:

- تراكم الأوراق المحفوظة.
  - تأخذ وقت وجهدا كبيرين خصوصا من ناحية صياغتها.
  - صعوبة صياغتها فليس كل شخص قادر على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.
- ومن شروط نجاحها:
- مراعاة استخدام اللغة البسيطة.
  - استخدام الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد منحجم الرسالة
- من هذه الوسائل نجد:

- **جريدة المؤسسة<sup>1</sup>**: تستخدم جريدة المنظمة كوسيلة لأخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية وتعتبر المحلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.
- **التقرير**: يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة يكون مكتوبا بعد اجتماع إعلامي يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين وبهذا يتم الخروج بمقترحات المشاكل المطروحة في المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع نشر و التوزيع، الإسكندرية. 2003، ص 55

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص 160

- **الإعلان:** من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخاً<sup>1</sup>.
- **المذكرة (المدونة الإعلامية):** هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.
- **مطبوعات المؤسسة:** كثيراً ما تعتمد المنشآت التجارية و الصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بما يقوم بإعلانها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، وكلما كبرت المؤسسة كلما استطاعت أنتصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني<sup>2</sup>.
- **نشرة الموظفين:** هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة والملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين أو يمكن توزيعها أما عن طريق مشرفين أو عن طريق تعليقات في لوحة الإعلانات<sup>3</sup>.
- **الفاكس:** هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال صورة والأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة إلكترونياً منطريق سلك أو راديو أو الأقمار الصناعية يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة ويمكن الاستفادة الآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية و خاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة أو أكثر من مكان في العالم، فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكياً أولاً سلكياً في غضون دقائق.

<sup>1</sup>المصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 161.

<sup>2</sup>أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة كشباب الجامعة، الإسكندرية. 2006 . ص44

- رسالة غالب العمال: وثيقة يحررها المدير لتوجيه المعومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم لتذكيرهم بموضوعها، أو لدعوتهم لاجتماع معين و من ايجابياتها السرعة والتقليل من دور الإشاعة<sup>1</sup>.
- 2- الوسائل الشفوية للاتصال الداخلي: يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة يتميز هذا الأسلوب عن الكتابي بكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه ومايعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المفروض نقلها لسوء الفهم إذا لم يتم نقلها بالشكل المناسبونذكر من بينها:
  - الاجتماعات: وسيلة لتشجيع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ونميز بين نوعين من الاجتماعات:
    - اجتماع تبادل الخبرات: هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء المدير أو الرئيس فرع و من خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.
    - ب- الاجتماع الإعلامي: هو الاجتماع لعدد الأعضاء والممثلين عن إدارة المؤسسة، ويعمل هذا النوع عن نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين كما تسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.
  - هذا وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عددا نسبيا وقد تكون خاصة تجمع عددا قليلا منالعمال مع رؤسائهم.
  - الهاتف: يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ويتميز هذا الأسلوب
  - بانخفاضكلفته فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع<sup>2</sup>.

1 مصطفى حجازي، مرجع سابق، دار الطلبة، بيروت، 1998، ص 160

<sup>2</sup> عمرو غنايم، علي الشراوي . تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية الطباعة و النشر، بيروت. 1982، ص 188.



• المقابلات:

• وهي من وسائل المهمة التي لاغني عنها وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم للتغلب عليها ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في مواجهة بحيث يحاول كل منها أن يستشير بعض المعلومات أو التغييرات لدى الآخر.

• **المؤتمرات:** المؤتمر وسيلة اتصالية تسعى إلى بناء الوعي و زيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه طرح و تبادل الأفكار، يقصد التوصل إلى توصيات أو حلول ومقترحات<sup>1</sup>.

• **المحاضرات:** لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو الشخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل وموضع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة للأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينها<sup>2</sup>.

• **اللجان وجماعات الدراسة:**<sup>3</sup> هي عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال، وقاعدة موحدة لأن المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

**الوسائل التكنولوجية والسمعية البصرية:**<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف. العلاقات في المجال التطبيقي، الدار العربية للنشر و التوزيع 2ط ، ، القاهرة. 2012 ، ص 14.

<sup>2</sup> مختار امي، إبراهيم الدقوقي . مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف 1ط ، ، بغداد ص . 175.

<sup>3</sup> منال بخبخ ، وسام بلعياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . تخصص: اتصال وعلاقات عامة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، سنة 2017-2018 ، ص45

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ص 45

وهي تلك التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسة وعملت على إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية منه

• الإذاعة الداخلية: تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برامج الموظفين حيث يتم إعلام الموظفين ببرامج جديدة للخدمات أو المميزات الإضافية أو إخبارها بنشرات أو بلاغات معينة أو إعلامهم بأخبار عن المنطقة بصفة عامة.

#### \* الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

لإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

## المطلب السابع: أهداف الإتصال الداخلي في المؤسسة:<sup>1</sup>

تأتي الأهداف الإتصالية من الأهداف العامة للمؤسسة ككل ونظرا لاهمية الإتصال داخل المؤسسة نقوم بتحديد أهداف الإتصالية التي تسعى إلى تحقيقها وهي:

**أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين:** إن أي نظام داخل أي مؤسسة يجب أن يعمل على جعل الموظفين ملمين بما يجري داخلها من أمور تهتم وتستطيع هذه أن تقيم عالقات مع الموظفين على أسس التفاهم والثقة كما تستطيع هذه الإدارة أن تزيد من إنتاجهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل وتؤدي إحاطة العاملين لكل ما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها إلى شعورهم بالانتماء وشعورهم بقيمتهم وبذلك يؤدي بدوره إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية ومن الملاحظ أن أكثر ما يؤثر في نفسية العاملين أن يعرفوا أخبار مؤسستهم من أفراد ال يعملون فيها وإل شك أن تزويد العاملين بالمعلومات يؤدي إلى تقليل الشائعات وتضييع الوقت في الأحاديث التي ال تقوم على أساس كاف من الحقيقة.

**أهداف الإتصال بالنسبة للمؤسسة:** يمثل الإتصال أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث لديه العديد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها تتمثل في:

**تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات:** ينسق الإتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة بدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة مجموعة من الافراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الإتصال ال يمكن التنسيق

---

<sup>1</sup>كنزة بلقاسم ،صبرينة بوقلوذة ،فعالية الإتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدماتيةدراسة ميدانية بالديوان الولاية لمؤسسات الشباب وملحقته بمدينة أم البواقي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ،سنة 2015\_2016،ص34

المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية

إتخاذ القرارات: للإتصال أهمية كبيرة في عملية إتخاذ القرارات، ولإتخاذ قرار معين يحتال الفرد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقسيم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم النتائج .

### المطلب الثامن: معوقات إستراتيجية الإتصال الداخلي:

إن عملية الإتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فعالية الإتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للإتصال الداخلي:

#### 1-عوائق متعلقة بالرؤساء :

- اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات اتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الإتصال وغرضه
- النظر الى عملية الإتصال على انها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة-. التحيز من قبل بعض الرئاسات الى وسائل اتصال دون غيرها.
- تصور بعض الرؤساء ان عملية الإتصال مقتصرة فقط على اصدار التعليمات والتوجيهات والوامر دون الالتفات الى ضرورة أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين أخذ ورد.

#### 2-عوائق تنظيمية:

- يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا امام دوران او سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل الى المستقل الاخير ، وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمسه التغيير في جوهرها ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمسه التنظيمات صغيرة الحجم.
- غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات.

3-عوائق تكنولوجية:تتمثل في درجة استغلال الادارة للطرق الحديثة في معالجة المعلومات

ومدى تدريب العاملينعلى استخدامها

4-عوائق نفسية:من أشكالها

- الخوف عند أحد الأطراف من طرف آخر.
- عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الاطراف.
- لتعصب والانانية و الرغبة في الاحتفاظ بالمعلومة.

## خلاصة :

يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة لتنقل المعلومات والأفكار بين الإدارة والموظفين وبين أفراد الفرق العاملة داخل المؤسسة. يساعد الاتصال الفعال في توجيه وتوجيه الجهود وتوحيد الرؤية والرسالة لدى الموظفين. يسهم أيضًا في تبادل الأفكار والتجارب وتعزيز التعلم المستمر داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر الاتصال الداخلي الجيد على تعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة. يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام عندما يتم تعزيز الاتصال الداخلي، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. ومنه يعزز الاتصال الداخلي المؤسسات الناجحة والمزدهرة. يعمل على تعزيز الثقة والشفافية والتفاعل بين الإدارة والموظفين، ويساعد على حل المشكلات والتحديات بشكل فعال. يتطلب الاتصال الداخلي الجيد توفير قنوات فعالة للتواصل، بما في ذلك الاجتماعات والبريد الإلكتروني والتطبيقات الحديثة للاتصالات الداخلية. لذا يجب على المؤسسات الاستثمار في تعزيز الاتصال الداخلي كجزء من استراتيجية العمل الشاملة.

## المبحث الثاني: الاستقرار الوظيفي في المؤسسة

### تمهيد:

يعد العمل جزءًا أساسيًا من حياة الإنسان، حيث يمضي معظم وقته في العمل ويستثمر جهوده ومهاراته لتحقيق النجاح والتقدم في مجاله، وأهم ما في العمل الاستمرارية والبقاء أطول فترة ممكنة في الموقع الوظيفي لأن في ذلك ضمان للتطور والزيادة في الدخل مما يسمح للإنسان بأن يستمر في عمله لوقت طويل دون أن تكون لديه رغبة في التغيير وهذا ما يعرف بالاستقرار الوظيفي أي الاستقرار في العمل .

العمل والاستقرار الوظيفي هما عنصران مترابطان بشكل وثيق في حياة الأفراد. يعتبر العمل وسيلة أساسية لتحقيق الاستقرار الوظيفي، وعلى العكس من ذلك، يساهم الاستقرار الوظيفي في تعزيز تجربة العمل الإيجابية والمرضوية.

## المطلب الأول : مفهوم الاستقرار الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في المؤسسات بموضوع الاستقرار الوظيفي كما اعتبر انه احد المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها العامل وغالبا ما يربطونه بعوامل المحفزة والمساعدة والرضا عن العمل لأدائه بطريقة جيدة ومنه جاءت التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار الوظيفي وقبل التطرق لتعاريف الباحثين يمكن التطرق للمفهوم من الناحية اللغوية:

حيث يعني أنه ثبوت الشيء في مكانه ويأتي معنى الاستقرار مضاف للدلالة على إستمرار حالة صحية معينة، كالاستقرار الاقتصادي، و الاستقرار السياسي والاستقرار الاجتماعي.

### تعريف الاستقرار الوظيفي:

ويعرفه محمد علي محمد بأنه : " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبلا مهنيا له، وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى إجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الاستقرار .

1- ويعبر عنه **Kanon** بمصطلح " التوازن ويعني بتوازن العوامل الداخلية والخارجية عند الانسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فإن مزاوله العمل يمكن القيام لها إلى أقصى درجة<sup>2</sup>

أما « **Altou.P** » فيعرف الاستقرار على أنه : ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد .

ويشير الكاتب إبراهيم رمضان الديب الى أن الاستقرار الوظيفي يعني " قدراً جيداً من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان للمؤسسة وللعاملين بها .

<sup>1</sup>المدني حجاج، استقرار الموظفين وتأثيره على قيمهم في العمل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 00 العدد 02، الاغواط، دون سنة النشر، ص24).

<sup>2</sup>المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها لاستقرار الوظيفي " رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015 ص74



بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة "يشير الكاتب إلى ضرورة ضمان رضا أكبر للعمال من خلال توفير ظروف عمل أفضل حتى يتحقق الأمان والثبات في العمل، وبانعدام ذلك يصبح التنظيم في حالة عدم استقرار تظهر في شكل ظواهر تنظيمية كثيرة كالتسرب، أو الاحتجاج، عدم الرضا...وهو ما ينعكس على أداء المنظمة ككل.

**تعريف حبيب الصحاف:** يعرف الاستقرار المهني بانه: "استقرار الموظف في وظيفته و يتبين معدلات البقاء في العمل و تحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين فيها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي و تعمل على تكريسه".

### المطلب الثاني: محددات الاستقرار الوظيفي<sup>1</sup>

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو إيجابيا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيهودد حدها فروم VROOM بالعوامل الستة الآتية:

- الاشراف
- جماعة العمل
- محتوى العمل
- الاجر الذي يتقاضاه العامل
- فرصة الترقية
- ساعات العمل.

أذن فإن محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة الاشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة ، حيث تساعده على تلبية حاجياته

<sup>1</sup> رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2003-2002، ص04).

سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية ، فبمجرد حصول العامل على وظيفة وانضمامه للمنظمة يمكنه ذلك متلبية تلك الاحتياجات وذلك من خلال حصوله على ( الأجر المسكن الخدمات الاجتماعية التأميناتالضمان الاجتماعي المكانة الاجتماعية والتقدير والاحترام والأمان الوظيفي<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أهمية الاستقرار الوظيفي<sup>2</sup>

### 1- بالنسبة للموظف:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي ، فمن خلاله يحاول

الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، وثبات العامل في عمله له انعكاسات ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة الجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها.

أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى درجات السلم التدريجي والارتقاء فيه والتميز عن غيره من العمال وذلك بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته ، وبالتالي التقليل مناحتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس كلما انعدم الاستقرار الوظيفي في المنظمة تعرضت جماعة العمل إلى التسرب الوظيفي بين أعضائها ما يحتمل تفككها ، فالوafd الجديد قد يحمل معه

<sup>1</sup> علاقات العمل ودورها في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالاقامة الجامعية 19 ماي 1956

<sup>2</sup> سفير فايزة . مطيش نجاه، علاقات العمل ودورها في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة .دراسة ميدانية بالاقامة الجامعية 19 ماي 1956 ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، قسم علم

ثقافة تنظيمية مغايرة تعجل في تفككها لان فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتذبذب محتمل في الأداء وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل محتمل في هذه الحالة.

لاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنيًا لهم.

## 2: بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>:

في ظل التغيير الدائم والتحديث يتطلب من المنظمات قدرًا كبيرًا من الانفتاح والتواصل والمرونة

لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها ، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوفير الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق فاستقرار المؤسسة من استقرار العمال والعكس صحيح، ولكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها وفيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها:

1- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.

2- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود عمالة زائدة عن حاجة العمل .

<sup>1</sup>سفير فايزة . مطيش نجاة, علاقات العمل ودورها في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة .دراسة ميدانية بالاقامة الجامعية 19 ماي

1956 , مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل , جامعة محمد الصديق بن يحيى ,قسم علم

الاجتماع, سنة 2021-2022 , ص71

قدرة هذه العمالة على استيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.

5- ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح بالعطاء المستمر . .

6- توفر البدلاء المناسبين لكافة مواقع المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج او تسرب بعض الموظفين لأسباب مختلفة.

7- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة التعاون والتكامل بين العاملين (روح الفريق) فتوفر القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية وتوافر كفاية اللازمة لسير العمل ومواكبة التحديثات في مجال نشاطها يضمن بقائها واستمرارها في السوق الاقتصادية

## المطلب الرابع: مظاهر الاستقرار الوظيفي<sup>1</sup>

يعتبر نجاح أي منظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم، ومن أهم مؤثرات ومظاهر الاستقرار الوظيفي ما يلي:

1-قلة الشكاوى: تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور لغبن والاحساس لظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث .والشكوى " هي شعور شخص حقيقي أو متصور من جانب الموظف لغبن ولا عدالة في علاقاته الوظيفية ."<sup>1</sup>والشكاوى أولى المؤشرات التي تعبر من الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى العمال وجب على المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة ثيرها على العمال .وكلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، " فانخفاض نسبة الشكاوى لمؤسسة دليل على أن هناك استقرار ورضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المؤسسة يشعر العامل لعدالة ولتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية.

## 2- الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل :

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، وفي المؤسسة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبيه، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته وعكس ذلك إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤوليه خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل لتغيب أو التمارض ويصل به الحد في

<sup>1</sup>سفير فايزة . مطيش نجاة، علاقات العمل ودورها في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة .دراسة ميدانية بالاقامة الجامعية 19 ماي

1956 ، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ،قسم علم

الاجتماع، سنة 2021-2022 ، ص 73-74

بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث العمل وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور لأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن من خالي من مسببات الأمراض المهنية والشعور لعدالة في الترقية والتكوين والحوافز. والمكافآت، والاحساس ن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها

**3- قلة حوادث العمل<sup>1</sup>:** إن استياء العمال وسخطهم على مشرفهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي، والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق م ولمنظمة أضرارا كان لإمكان تقاديها. وبتحديد أسباب الحوادث المهنية، يمكن للمسير أن يطلع على مؤثرات استقرار موارده البشرية فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم التركيز، وصادرة على أفراد كثيري الشكاوى، فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمنظمة - 4 المواظبة على العمل: إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر ي تذر في عمله، وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له

**4- الشعور لأمان:** تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية، تتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي :

-الحماية من التدهور الاقتصادي

الحماية من المخاطر الصحية

الحماية من المخاطر المادية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 74-75

فشعور العامل لحماية في منصب عمله، وانه في منأى من الوقوع في الحوادث أو الإصابة بامراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده بان المنظمة في حالة مالية جيدة وأن دخله المادي مستقر يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله المهني ولا يبحث عن البديل.

#### 5- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات :

الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال شركاء العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديدتها في رسم الخطط وتنفيذها مع فسخ الال لكل فرد في التنظيم بدءاً من الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي لإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الانتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة من الا استقرار في المنظمة .ولتحقيق الأهداف يجب اشراك العمال والاطارات في المنظمة في اعداد الخطط عن طريق ايجاد جو من الحوار المستمر والفعال، وعلى المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون له الحق في ابداء رأيه في سير العملية الانتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الادارة كما شاءت ، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه و ولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون وبين جماعات العمل.

6- تخطيط وتصنيف الموارد البشرية :يرى والكر Walker أ تخطيط الموارد البشرية هي عملية ادارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات ويسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى

المنظمة .وإذا كان هناك لبس واختلاط في الأدوار هذا يؤثر سلبا على سير العملية الانتاجية وعلى استقرار العمالة في المنظمة .

فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وبيئة مناخ تنظيمي لتسوية علاقات منسجمة لتقضي تماما على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءاته وخبرته في الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يحقق قدر كاف من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الادارة ولتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة وبفعالية .



## المطلب الخامس : مظاهر عدم الاستقرار<sup>1</sup>.

هناك مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الموظف داخل المؤسسة لتعبير عن ظروف غير مقبولة داخل المنظمة وتتجلى هذه المقاومة في مؤشرات هي:

**1-التغيب:** يختلف التغيب عن الغياب في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو ب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل.

والتغيب هو " الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين هذا التغيب يمكن اجتنابه."

و التغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، وعلاقات العمل المعقدة، و نوع الإشراف بالإضافة إلى الإحساس بالا ،عدالة و هو في هذه الحالة تعبیر عن سخط العامل وعدم الرضا عنوضعية مهنية معينة، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي للموظف ،مما يدفع بالعاملا إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

و قد أثبتت بعض الدراسات بأن للمنطقة ذات الطابع الزراعي والتي يتواجد بها مصانع تأثير علظاهرة التغيب، ففي مواسم الحرث والبدر و الحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب ، لأن أغلب العمال من مالكي الاراضي او ذويهم او حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل

كما أن تغيب العمال يؤثر على جداول الإنتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوكغير المتوقع من طرف العمال ، حيث تقدر تكلفة غياب العامل الواحد في أحد

<sup>1</sup>سفير فايزة . مطيش نجاة, علاقات العمل ودورها في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة .دراسة ميدانية بالاقامة الجامعية 19 ماي 1956 , مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل , جامعة محمد الصديق بن يحيى ,قسم علم

الاجتماع, سنة 2021-2022 , ص 76

مصانع السيارات بحوالي 55.36 دولار في اليوم الواحد ، وتكلفة غياب أحد المديرين في أحد البنوك بحوالي 18152 دولار في اليوم الواحد .

**2- دوران العمل<sup>1</sup>:** دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، و يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العملدون الاستقرار في أحدهم بعد فترة تجريب غير مريحة ، أو عدم القدرة على التأقلم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيئ و علاقات العمل الإنسانية الرديئة الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري ، و مستوى الإشراف الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دونعمل واضح يقوم به للتنظيم ، و بالتالي فأجره مقتطعا من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية والمجهدة للعامل.

**3- الإضراب:** يعتبر الإضراب شكل من أشكال الصراع الصناعي داخل المنظمة، و هو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك " التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، و هو مظهر تكتيكي للضغط .

ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات شيوعا وقد تكون أسبابه راجعة إلى

ظروف تنظيمية غير مناسبة، أو تعرض العمال لفترة طويلة من الاضطهاد النفسي أدى إلى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال وهذا ما يؤدي إلى الاحتجاج من أجل تحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل.

لذا يمكن القول أن الإضراب هو رد فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة، تتسبب بدورها في ترك

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 77

العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل. و من هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية فيترك المنظمة.

**4- التمارض:** يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض.

كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، و ينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة ، أسبابها مشرف متسلط إحساس بالظلم، عدم تلاؤم المؤهلات مع منصب العمل، فيصبح لدى العامل رغبة في ترك المنظمة، و هو عموماً هروب مقنع من العمل.

**5- كثرة الشكاوي:** تظهر حالة الشكاوي والتظلمات في التنظيمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العامل بالفعل وأحياناً أخرى تظهر نتيجة اضطراب نفسي يهدف به العامل الدفاع عن نفسه ويكون ذلك نتيجة ظروف العمل غير مرضية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول والمباشر عليهم.

والشكاوي هي نوع من أنواع المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير عن عدم رضاه، وارتياحه والشكاوي والتظلمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولاً بذلك حل المشكلة قبل تحولها لأزمة ، وقبل أن يحاول الاتجاه إلى منظمة أخرى تضمن له الراحة النفسية والعدل في العمل.

و على العموم تعود الشكاوي إلى تدمير العمال و عدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام وبالتالي تزايد الرغبة لديهم في ترك المنظمة.

6-ترك العمل:<sup>1</sup>يعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضلنجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف مادية ومعنوية وبدرجةعالية تسمح بالارتياح في العمل .

وقد أسفرت البحوث التي أجريت على العمال في مصنع أمريكي للطائرات أن الأسباب التي يمكناعتبارها مثالا لترك الإرادي للعمل 50 منها تتعلق بالعمل وظروفه و 50% راجعة لأسباب شخصيةأما الأسباب المهنية بعد تحليلها رتبت حسب تكرارها بالشكل التالي:

- عدم رضا العامل على مركزه.
- الرغبة في عمل آخر.
- عدم الرضا عن العمل بوجه عام.
- قلة الأجر.
- صعوبة العمل.
- الإشراف الغير موفق.
- سوء ظروف العمل الفيزيكية.

أما الأسباب الشخصية فهي على حسب أهميتها : أسباب صحية ، رعاية الأطفال ، أسباب تتعلقبالمواصلات وتبعات المنزل .

<sup>1</sup>لغبي،أحمد، التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة شهدة الماجستير .جامعة محمد لمين دباغين .سطيف

## المطلب السادس : عوامل الاستقرار الوظيفي :

توجد عدة عوامل تساهم في استقرار العمال داخل المؤسسة نذكر منها :

**العوامل المادية:** تحتل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعامل فيما يتعلق بالظروف وشروط العامل وهذه الشروط يمكن تقسيمها إلى مايلي<sup>1</sup> :

**الظروف الفيزيائية للعامل:** تساعد على تحسين ورفع الكفاية الانتاجية ورفع الروح المعنوية وتساعد على الاستقرار والرضا.

**الضوضاء:** هي من أشد العوامل المؤثرة في سير العملية الإنتاجية

**الإضاءة:** تختلف الوظائف والعمال من احتياجها للإضاءة، فالأعمال التقنية تتطلب إضاءة أشد من الاعمال الأخرى.

**الحرارة والرطوبة:** وهي توفير المناخ المناسب للعامل الذي يساعده على الاستقرار .

**الأمن الصناعي:** هو إجراء يتخذ للتقليل من حوادث العمل

**الجر:** يعتبر المصدر الاساسي للدخل بالنسبة لغالبية العمال

**الترقية:** هي من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية.

## 2-العوامل الاجتماعية:

لكي تحافظ المؤسسة على استمراريتها البد من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل خاصة فيما يتعلق بطبيعة العالقات الانسانية ونذكر منها :

<sup>1</sup>جون يرفون: علم النفس الاجتماعي، ترجمة: هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1998، ص: 65.

**القيادة:** وهي من المواضيع الهامة جدا خصوصا إذا كان المشرف أو القائد قادر على المسؤولية التي يتولاها. الاتصال: وهو تبادل الافكار والاتجاهات والخواطر والاراء، وهو يلعب دور هام وفعال الاستمرارية أي مؤسسة<sup>1</sup>

**3- العوامل النفسية:** للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل، فهي تتعدى العوامل المادية والاجتماعية ومن بينها<sup>2</sup> :

**الشعور بالرضا عن العمل والانتماء داخل المؤسسة:** يتمثل هذا العامل في إعطاء العامل الحرية في اتخاذ القرارات والقيادة المتسامحة وتوفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية **الاحساس بالتقدم:** تعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعال للتوجيه المهني فالفرد يكون راضيا عن عمله ومستقرا فيه من علم ما سيحقق له مستقبل مهنيا مضمونا، وإكسابه خبرات واحترام وتقدير له. الاستقرار يشكل أهمية كبيرة في شتى المجالات ويعتبر من أهم الحوافز الواجب توفيرها حيث أن له تأثير على معدلات أداء العمال.

<sup>1</sup>صالح السناوي: مفاهيم أساسية في إدارة الافراد، جامعة بيروت، لبنان، 2000 ، ص: 214.

<sup>2</sup>عادل حسن: إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ص: 46.

## المطلب السابع: إرشادات الإستقرار الوظيفي<sup>1</sup>

من أجل الحفاظ على المورد البشري والحرص على استقرار الموظفين وخفض دوران العمل، لابد من مجموعة من الإرشادات تكون مساعدة في تحقيق الاستقرار الوظيفي ومن بين هذه الإرشادات ما يلي:

أ- **الدفع للموظفين بصورة عادلة**: عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه فإن الموظف يشعر بالرضا عن عمله، ويزيده انتماء واستقرار فيه.

إن الحكم على نجاح المؤسسة يتجلى من خلال قدرتها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث الموظفين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد التزامهم التنظيمي وولاءهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في التعامل الذي يؤثر على الموظف سواء على المستوى النفسي أو الوظيفي، والذي من شأنه التأثير على تحقيق الاستقرار الوظيفي.

ب **تحسين نوعية وجودة الإشراف**: عندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام ويراعي فيها المصالح المشتركة، تكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، وهذا يؤدي إلى تمسك الموظفين أكثر بعملهم.

يعتبر الإشراف من الإرشادات التي يجب الاهتمام بها في المؤسسات لتفعيل وتحقيق الاستقرار للموظف، فالإشراف من العوامل الأساسية لتحفيز الموظف، حيث يلعب المشرف

<sup>1</sup> جبارة، عطية جبارة ( د س) الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي(د ط) دار الوفاء لدني ، ص 181

حلقة وصل بين الإدارة والموظفين، ومحاولة تفهم حاجاتهم وتحفيزهم ليتوافقوا ويتكيفوا مع محيط العمل.

ج- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: عندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للموظفين بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا عن العمل ويرجع هذا لشعورهم أو لإعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير في المنظمة.

إن سيطرة المركزية في المؤسسة من الأمور التي ينفر منها الموظفون ، نظرا لما تفرزه هذه المركزية من قيود وأوامر، وعدم مراعاة آراء الموظفين، هذا بدوره يؤدي إلى عدم استقرار الموظف، في حين تحقيق اللامركزية في المؤسسة من المؤشرات الإيجابية للموظف.

د - تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم: إن توافق الوظيفة مع اهتمامات الفرد تجعله مبدعا في عمله ومهتمة به وهذا ما يدفعه للعمل أكثر كلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالأمان والاستقرار





## خلاصة :

في الختام، يمكن القول إن الاستقرار الوظيفي يلعب دورًا حاسمًا في حياة الأفراد ونجاحهم المهني والشخصي. يساعد الاستقرار الوظيفي على بناء الثقة والأمان في مكان العمل، ويسهم في الرضا الوظيفي والسعادة العامة. بفضل الاستقرار الوظيفي، يستطيع الأفراد تطوير مهاراتهم وخبراتهم، وتحقيق النجاح والتقدم في مسارهم المهني. يساعد الاستقرار الوظيفي أيضًا على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، ويقلل من مستويات التوتر والقلق المرتبطة بعدم الاستقرار في الوظيفة. تلعب البيئة العملية الداعمة والتعاونية دورًا مهمًا في تعزيز الاستقرار الوظيفي، حيث يشعر العاملون بالتقدير والدعم من قبل زملائهم والإدارة. كما يلعب التطوير المهني والفرص الترقية دورًا حاسمًا في تعزيز الاستقرار الوظيفي، حيث يمنح العاملين الفرص للنمو والتطور المستمر.

باختصار، يعتبر الاستقرار الوظيفي عنصرًا أساسيًا لتحقيق الرضا الوظيفي والنجاح المهني. يعزز الاستقرار الوظيفي الثقة والأمان ويساهم في التطور المهني والشخصي للأفراد. لذا، يجب على الأفراد والمنظمات العمل سويًا لتوفير بيئة عمل مستدامة وداعمة تساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي وتعزيز رفاهية العاملين.



**الفصل الثالث:**  
**الإطار التطبيقي**  
**لِلدراسة**

## تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية مكملة الدراسة النظرية في إجراء البحوث حيث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات البحث وفي إطار الدراسة دينا متعلقة بدور الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة التي وقع اختيارنا فيها على عينة من موظفين مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بسكرة .

عرف هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث وقد تم تطرق في المبحث الثالث إلى محاور الاستمارة كنا تطرق بعدها إلى أن نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل معتمدين في ذلك على مخرجات برنامج (spss version 26) الإحصائي.

## المبحث الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة

### • المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة :

- الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير الجنس .

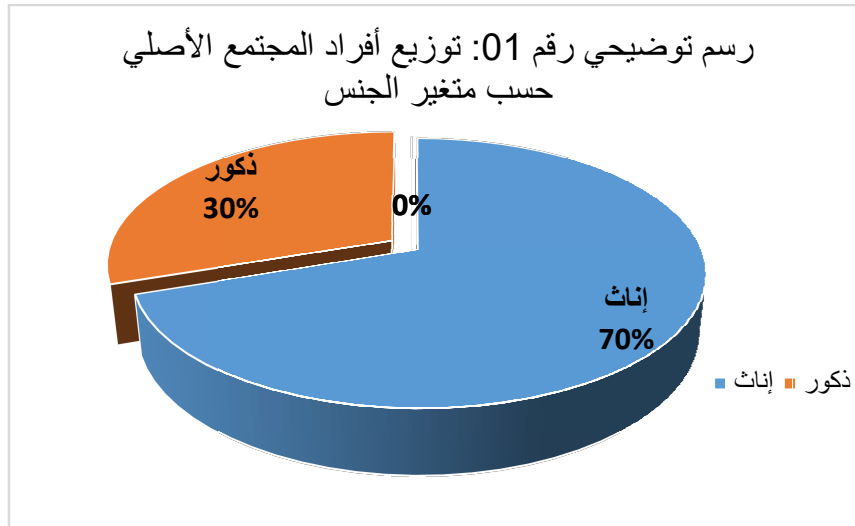
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	13	30.2%
أنثى	30	69.8%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss

- نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (01) ان نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث

بلغ عدد الذكور 13 ذكر أي ما نسبته 30.2 % ، وبلغ عدد الاناث 30 انثى اي ما

نسبته 96.8 % لذلك نستنتج ان النسب غير متقاربة فيما بينها.

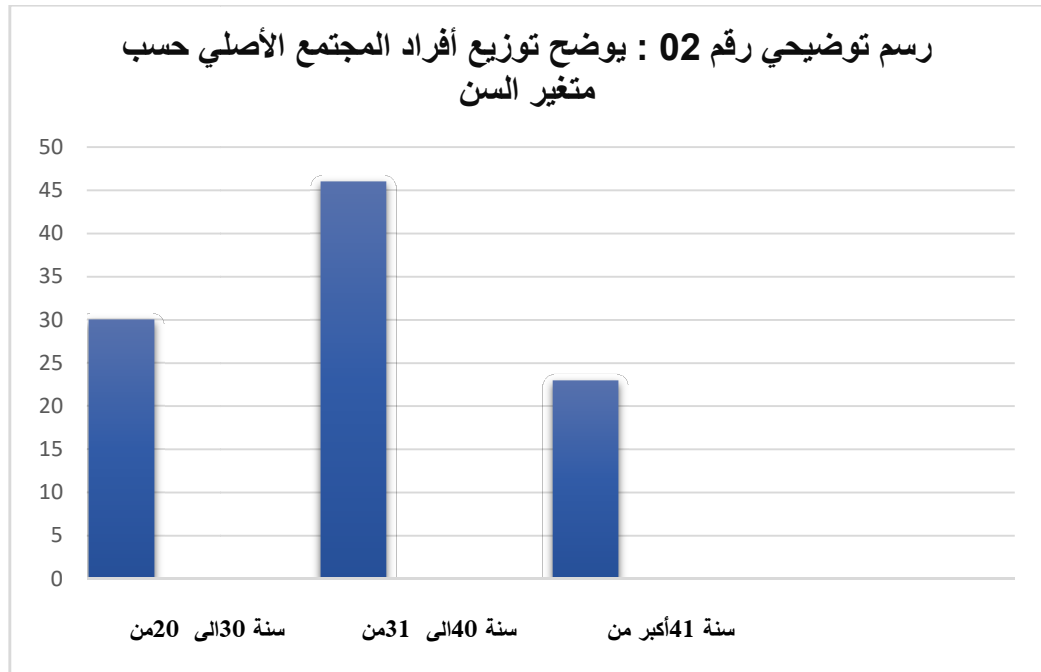


- الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب متغير السن .

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	14	32.6%
من 31 الى 40 سنة	18	41.9%
أكبر من 41 سنة	11	25.6%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

- من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن متنوعة، حيث انا الأفراد الذين اعمارهم من (31) الى (40) اعلى نسبة يمثلون (41.9%)، والأفراد الذين أعمارهم ما بين (20) الى (30) سنة يمثلون نسبة (32.6%) ، اما الافراد الذين اعمارهم اكبر من (41 سنة) يمثلون(25.6%).

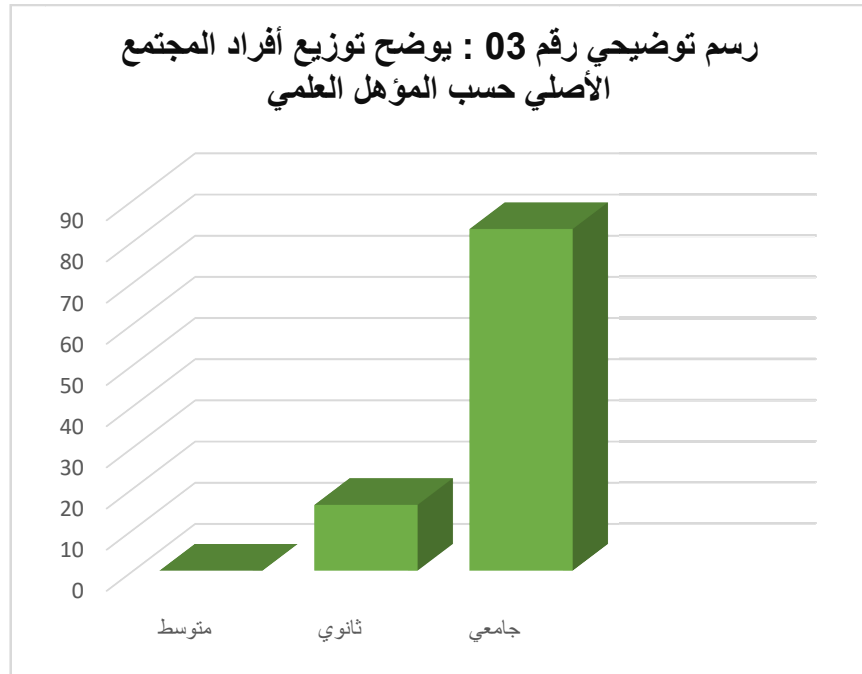


- الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	1	2,3%
ثانوي	10	23,3%
جامعي	32	74,4%
المجموع	43	100%

المصدر: معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

- من خلال الجدول (03) نلاحظ ان اعلى نسبة (74.4%) وهي تمثل الافراد الذين لديهم مستوى جامعي، ويليهم الافراد الذين لديهم مستوى ثانوي او اقل بنسبة (23.3%)، واقل نسبة تمثل الافراد الذين لديهم مستوى متوسط.

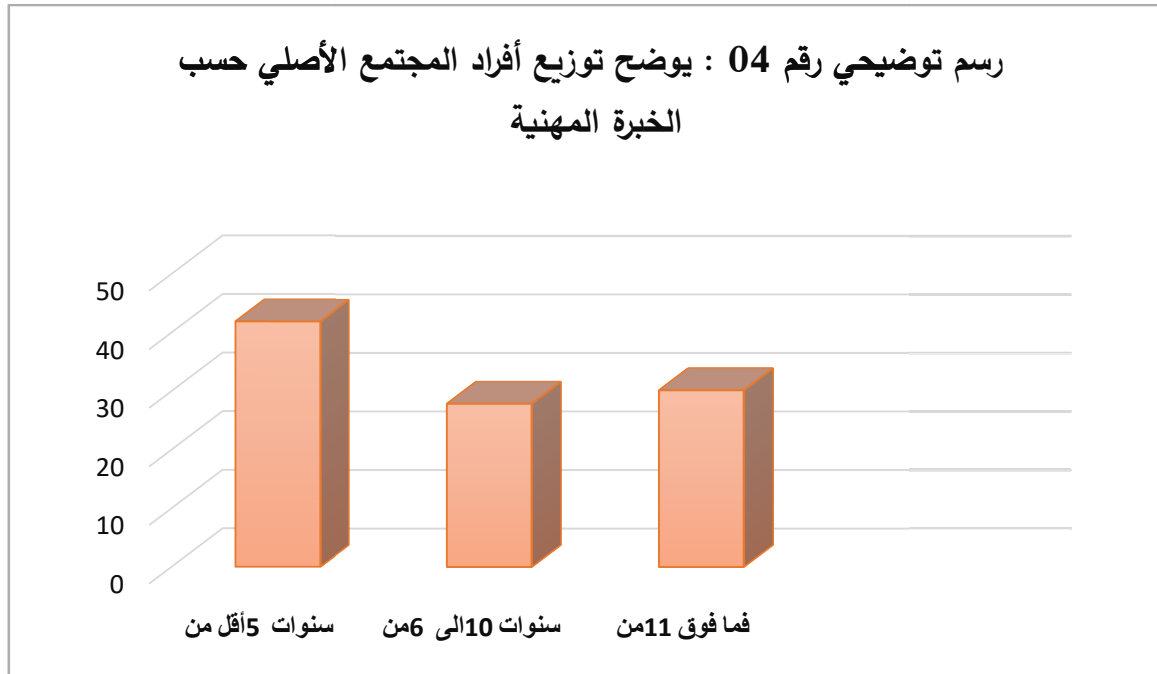


- الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	41,9%
من 6 الى 10 سنوات	12	27,9%
من 11 فما فوق	13	30,2%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss

- من خلال الجدول رقم (04) ان اعلى نسبة هي (41.9%) وتمثل خبرة (الأقل من 5 سنوات)، تليها نسبة (30.2%) لعدد سنوات الخبرة من ( 11 فما فوق) و اقل نسبة (27.9%) تمثل من (6 الى 10سنوات).



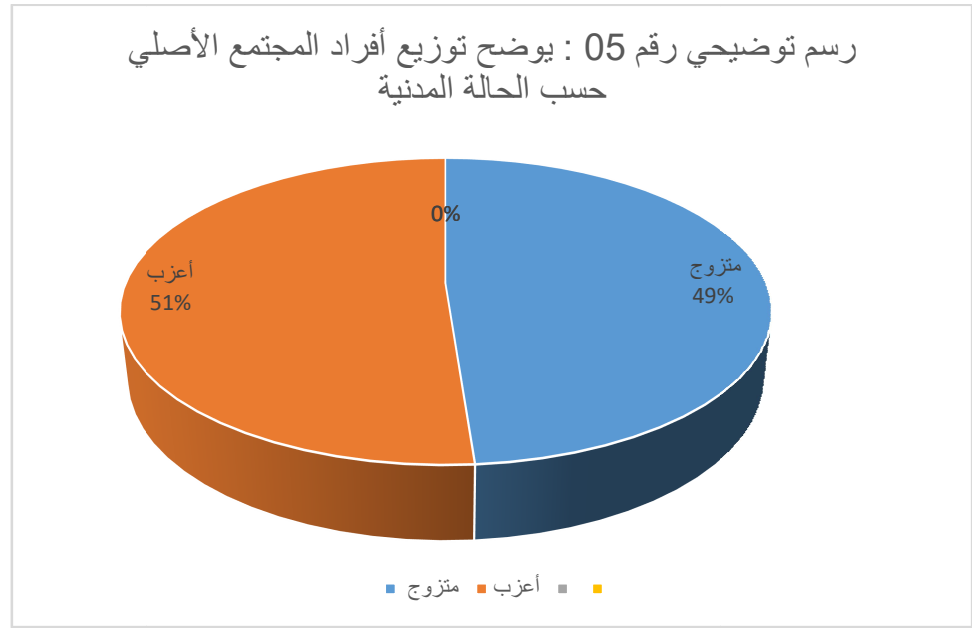
- الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الحالة المدنية .



الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	21	48,8%
أعزب	22	51,2%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

- من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أعلى نسبة هي (51.2%) وتمثل الأفراد العزاب ، تليها نسبة (48.8%) للأفراد المتزوجين.



• المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

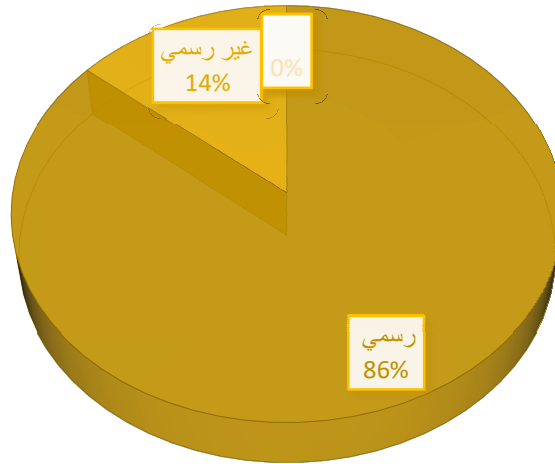
أشكال الإتصال الداخلي التي تحقق الاستقرار الوظيفي:

- الجدول رقم 01: يوضح توزيع نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة و أكثر فاعلية:

نوع الاتصال	التكرارات	النسبة المئوية
رسمي	37	86,0%
الغير رسمي	6	14,0%
المجموع	43	100%

المصدر: معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

رسم توضيحي رقم 01: توزيع نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة و اكثر فاعلية



- من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا أن نوع الإتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة و أنه لأكثر فاعلية و الإتصال الرسمي و ذلك بنسبة (86%) ، بينما البقية أجابوا بالإتصال الغير رسمي بنسبة (14%).

- وهذا ما يدل على أن الإتصال الغير رسمي يعتبر كمساعد أو مكمل للاتصال الداخلي على عكس الاتصال الرسمي الذي له مصداقية كبيرة في التعامل مع الموظفين في المديرية و السير الحسن لعملهم.
- الجدول رقم 02: يوضح توزيع نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة و اكثر فاعلية:

الإجابة		رسمي		الغير رسمي		المجموع	
المتغيرات		التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة
الجنس	نكر	12	27,9%	01	2.4%	13	30.2%
	انثى	25	58,1%	05	11,6%	30	69.8%
	المجموع	37	86,0%	06	14,0%	43	100%
العمر	من 20-30 سنة	14	32,6%	0	00	14	32.6%
	من 31-40 سنة	14	32,6%	04	9.3%	18	41.9%
	اكبر من 41 سنة	09	20,9%	02	04.7%	11	25.6%
	المجموع	37	86%	06	14%	43	100%
المؤهل العلمي	متوسط	01	2.3%	0	00	01	2.3%
	ثانوي	09	20.9%	01	02.3%	10	23.3%

74.4%	32	11.6%	05	62.8%	27	جامعي	
100%	43	%14	06	%86	37	المجموع	
41.9%	18	07%	03	34.9%	15	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	02.3%	01	25.6%	11	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	04.7%	02	25.6%	11	من 11 فما فوق	
100%	43	%14	06	%86	37	المجموع	
48.8%	21	07%	03	41.9%	18	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	07%	03	44.2%	19	اعزب	
100%	43%	14%	06	86%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول والتي توضح نوع الإتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة و أكثر فاعلية حسب متغيرات الدراسة سجلنا مجموعة الملاحظات:

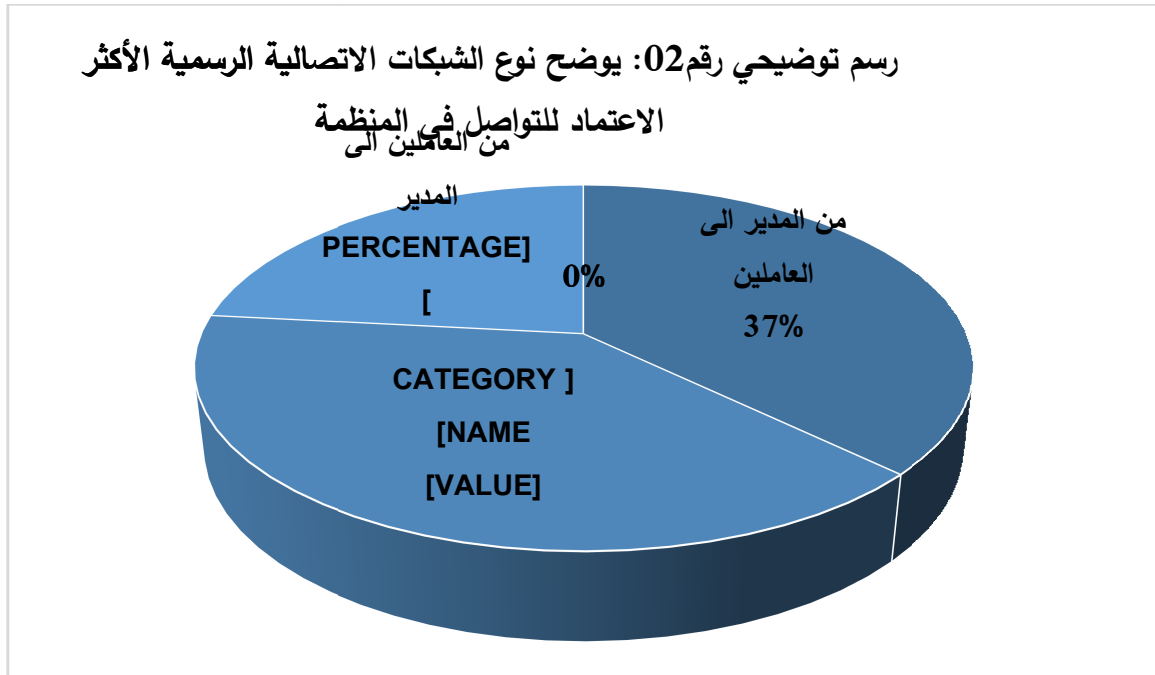
- من حيث الجنس: نلاحظ من خلال هذا المتغير ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (86%) موزعة على الجنسين (ذكور 27.9% ، اناث 58.1%) ، قد اكدوا بأن نوع الإتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة و أكثر فاعلية هو الإتصال الرسمي بنسبة (86%) ، بينما الباقي اكدوا العكس من ذلك وبانها غير رسمية حسب رأيهم وكانت موزعة على ذكور 2.4%، واناث 11.6%

- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان نوع الإتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة الأكثر نسبة يتمثل بين الفئتين العمريتين من 20 سنة الى 30 سنة و من 31 سنة الى 40 سنة ، بنسبة قدرت (32.6%) لكل فئة ، كما توافقهم الفئة أكبر من 41 سنة بنسبة (20.9%) كإجابة على أن الإتصال الرسمي هو الإتصال الأكثر فعالية ، وفي أقل نسبة قدرت (4.7%) ذو السن الأكبر من 41 سنة اكدوا بان الإتصال الرسمي هو المعتمد، ومنه نستطيع القول بأن الإتصال الرسمي هو الأكثر إعتامادا بالنسبة لكل الفئات و هذا ما يدل على أنه مهم و أكثر فعالية في المديرية .
- **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (74.4%) تليها نسبة (23.3%) للمستوى الثانوي الذين أكد أغلبهم بنسبة (20.9%) أن نوع الإتصال المعتمد هو الإتصال الرسمي ، وكأقل نسبة قدرت ب (2.3%) بالنسبة للمستوى المتوسط كذلك إجابتهم كانت للإتصال الرسمي .
- **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة للإتصال الرسمي في الفئة (الأقل من 5 سنوات) حيث قدرت ب (41.9%) حيث أعلى نسبة، و إنعدمت الإجابات في الغير رسمي بنسبة ضئيلة جدا (2.3%) عند الذين خبرتهم من 6 الى 10 سنوات، أما الفئتين من 6 الى 10 سنوات و من 11 فما فوق قدرت نسبتهم ب 25.6% لكل فئة حيث أكدوا الإثنين أن الإتصال الرسمي هو الإتصال المعتمد.
- **من حيث الحالة المدنية:** نرى نسبة (44.2%) من الذين يرون أن الإتصال الرسمي هو المعتمد حالتهم المدنية أعزى ولا تبعد عنها نسبة المتزوجين التي قدرت (41.9%) في حين يعارضهم الذين يرون الإتصال الغير رسمي هو الأكثر إعتامادا بنسبة (14%) حيث نسبة (7%) لكل حالة مدنية .

- الجدول رقم 03: يوضح نوع الشبكات الاتصالية الرسمية الأكثر اعتماداً للتواصل في المنظمة :

نوع الشبكات الاتصالية	التكرارات	النسبة المئوية
منا المدير العاملين	16	37,2%
منا العاملين الى المدير	10	23,3%
من رؤساء المصالح والعاملين	17	39.5%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss



- من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ ان اعلى نسبة هي (39.5%) من العينة ترى أن الاتصال يكون من رؤساء المصالح و العاملين ونسبة (37.2%) من أفراد العينة أجابت بأن الاتصال يكون من المدير الى العاملين ، في حين أن نسبة (23.3%) من المستجوبين الذين يرون أن الاتصال يكون من المدير الى العامل.

- مما سبق نستنتج أن اغلب الاتصالات تكون من رؤساء المصالح والعاملين، ويكون ذلك على شكل أوامر وقرارات تنفذ وتوجيهات .

- الجدول رقم 04: نوع الشبكات الاتصالية الرسمية الأكثر الاعتماد للتواصل في المنظمة حسب البيانات الشخصية:

الإجابة		من المديرين بالعاملين		من رؤساء المصالح حوال العاملين		من العاملين		المجموع	
المتغيرات		التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة
الجنس	ذكر	06	14%	03	07%	13	30.2%		
	انثى	10	23.3%	14	32.4%	30	69.8%		
	المجموع	16	37.2%	17	39.4%	43	100%		
العمر	من 20-30 سنة	05	11.6%	06	14%	16	37.2%		
	من 31-40 سنة	06	14%	07	16.3%	17	39.5%		
	أكبر من	03	7%	05	11.6%	10	23.3%		

								41 سنة	
100	43	25.6	11	41.9	18	32.6	14	المجموع	
%		%		%		%			
2.3%	01	2.3	01	00	00	00	00	متوسط	المؤهل العلمي
		%							
23.3	10	9.3	04	7%	03	7%	03	ثانوي	
%		%							
74.4	32	11.6	05	32.6	14	30.2	13	جامعي	
%		%		%		%			
10%	43	2.%	10	39.%	17	37.%	16	المجموع	
41.9	18	09.3	14	18.6	08	14%	06	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%		%		%					
27.9	12	09.3	04	07%	03	11.6	05	من 6 الى 10 سنوات	
%		%				%			
30.2	13	04.7	02	14%	06	11.%	05	من 11 فما فوق	
%		%		%					
100	43	23.3	10	39.%	17	37.%	16	المجموع	
%		%		%		%			
48.8	21	09.3	04	23.3	10	16.3	07	متزوج	الحالة



المدنية								
اعزب	09	20.9	07	16.3	06	14%	22	51.2
		%		%				%
المجموع	16	37.2	17	39.5	10	23.3	43	100
		%		%		%		%

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول والتي توضح نوع الشبكات الاتصالية الرسمية الأكثر الاعتماد للتواصل في المنظمة حسب البيانات الشخصية:

- **من حيث الجنس:** نلاحظ من خلال هذا المتغير ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (39.4%) موزعة على الجنسين ( ذكور 7% ، اناث 32.4%) ، يرون أن نوع الشبكات الاتصالية الرسمية الأكثر الاعتماد للتواصل في المنظمة هم من رؤساء المصالح و العاملين, بينما الباقي يرون أنها تعتمد على شبكة من المدير الى العاملين بنسبة (37.23%) , اما الشبكة التي تمثل اقل نسبة من العاملين الى المديرية قدرت ب( ذكور 9.3% ، اناث 14%).

- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول نلاحظ أن الفئة العمرية من 20 سنة الى 30 سنة تؤيد الشبكتين الاتصاليتين الرسمية من المدير الى العاملين و من العاملين الى المدير بنسبة (11.6%) لكل شبكة ، كما نجد ان شبكة من رؤساء المصالح الى العاملين تمثل أكبر نسبة و قدرت ب (41.9%) ، بينما فئة أكبر من 41 سنة تمثل أقل نسبة و قدرت ب (4.7%) تؤيد الشبكة الإتصالية من العاملين الى المدير.

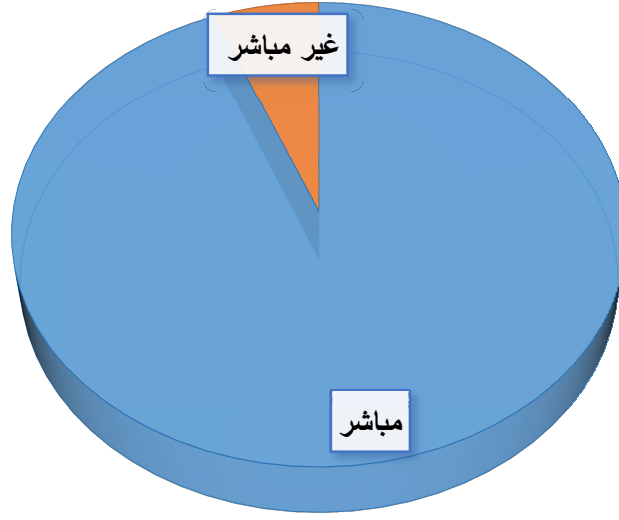
- **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (74.4%) تليها نسبة (23.3%) للمستوى الثانوي, الذين أكد أغلبهم بنسبة (9.3%) أن شبكة الإتصال المعتمدة هي من العاملين الى المدير، وكأقل نسبة قدرت ب (2.3%) بالنسبة للمستوى المتوسط كذلك إجابتهم كانت من العاملين الى المدير.
- **من حيث الخبرة المهنية:** بالنسبة للذين خبرتهم المهنية الأقل من 5 سنوات يرون أن الشبكة الاتصالية الرسمية الأكثر اعتمادا للتواصل في المنظمة من رؤساء المصالح العاملين حيث قدروا ب (18.6%) وهي أعلى نسبة, في حين الخبرة المهنية من 6 الى 10 سنوات و من 11 فما فوق إتفقت إحصائياتهم على الشبكة الإتصالية من المدير الى العاملين بنسبة (11.6%) لكل فئة أما الشبكة التي مثلت اقل نسبة هي (4.7%) من فئة 11 فما فوق.
- **من حيث الحالة المدنية:** نرى نسبة (23.3%) من المتزوجين يرون أن شبكة الاتصال الرسمية الأكثر اعتمادا تكون من رؤساء المصالح و العاملين بينما اكبر نسبة للعزاب التي قدرت ب (20.9%) يرون ان من المدير الى العاملين هي الشبكة الأكثر اعتمادا.

- الجدول رقم 05: يمثل طبيعة العملية الاتصالية مع الزملاء :

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مباشر	40	93%
غير مباشر	3	6%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

رسم توضيحي رقم 03: يمثل طبيعة العملية الاتصالية مع الزملاء



- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه إن أغلبية أفراد عينة الدراسة فضلوا العملية الاتصالية المباشرة بنسبة 93% أي حوالي أربعين عامل من المؤسسة. أما الغير مباشرة كانت بنسبة 6% وهذا يرجع إلى طبيعة العلاقة داخل المؤسسة التي يغلب عليها الاتصالات المباشرة .

الجدول رقم 06: طبيعة العمل الاتصالية الرسمية للتواصل مع الزملاء حسب البيانات

الشخصية

المجموع		مباشرة غير		مباشرة		الإجابة	
نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	المتغيرات	
30.2%	13	04.7%	02	25.6%	11	ذكر	الجنس
69.8%	30	02.3	01	67.4%	29	انثى	
100%	43	07%	03	93%	40	المجموع	
32.6%	14	02.3%	01	30.2%	13	من 20 -	العمر
						30 سنة	
41.9%	08	4.7%	02	37.2%	16	من 31 -	
						40 سنة	
25.6%	11	0	0	25.6%	11	اكبر من	
						41 سنة	
100%	43	07%	03	93%	40	المجموع	
2.3%	01	2.3%	01	00	00	متوسط	المؤهل
23.3%	10	00%	00	23.3%	10	ثانوي	العلمي
74.4%	32	4.7%	02	69.8%	30	جامعي	
100%	43	07%	03	93%	40	المجموع	

41.9%	18	2.3%	01	39.5%	17	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
30.2%	12	2.3%	01	25.6%	11	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	2.3%	01	30.2%	12	من 11 فما فوق	
100%	43	07%	03	93%	40	المجموع	
48.8%	21	2.3%	01	46.5%	20	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	4.7%	02	46.5%	20	اعزب	
100%	43	07%	03	93%	40	المجموع	

#### المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول والتي توضح طبيعة العمل الاتصالية الرسمية للتواصل مع الزملاء حسب البيانات الشخصية:

- **من حيث الجنس:** نلاحظ من خلال هذا المتغير ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (93%) موزعة على الجنسين ( ذكور 25.6% ، اناث 67.4% ) ، قد اكدوا بأن طبيعة العمل الاتصالية الرسمية للتواصل مع الزملاء مباشرة، بينما الباقي اكدوا العكس من ذلك وبنائها غير مباشرة حسب رأيهم وكانت موزعة على ذكور 4.7% ، واناث 2.3%.

**من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان طبيعة العمل الاتصالية الرسمية للتواصل مع الزملاء الأكثر نسبة يتمثل بين الفئة العمرية من 31 سنة الى

40 سنة بنسبة قدرت (37.2%) ، كما توافقهم الفئة أكبر من 41 سنة بنسبة (25.6%) كإجابة على أن طبيعة العمل الاتصالية الرسمية للتواصل مع الزملاء مباشرة ، وفي أقل نسبة قدرت (2.3%) ذو السن من 20 سنة الى 30 سنة اكدوا بان طبيعة العمل الاتصالية الرسمية للتواصل مع الزملاء غير مباشرة.

• **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (69.8%) تليها نسبة (23.3%) للمستوى الثانوي, الذين أكد أغلبهم أن طبيعة العمل الاتصالية الرسمية للتواصل مباشرة ، وكأقل نسبة قدرت ب (2.3%) بالنسبة للمستوى المتوسط كانت إجابتهم أن طبيعة العمل الاتصالية الرسمية للتواصل مباشرة .

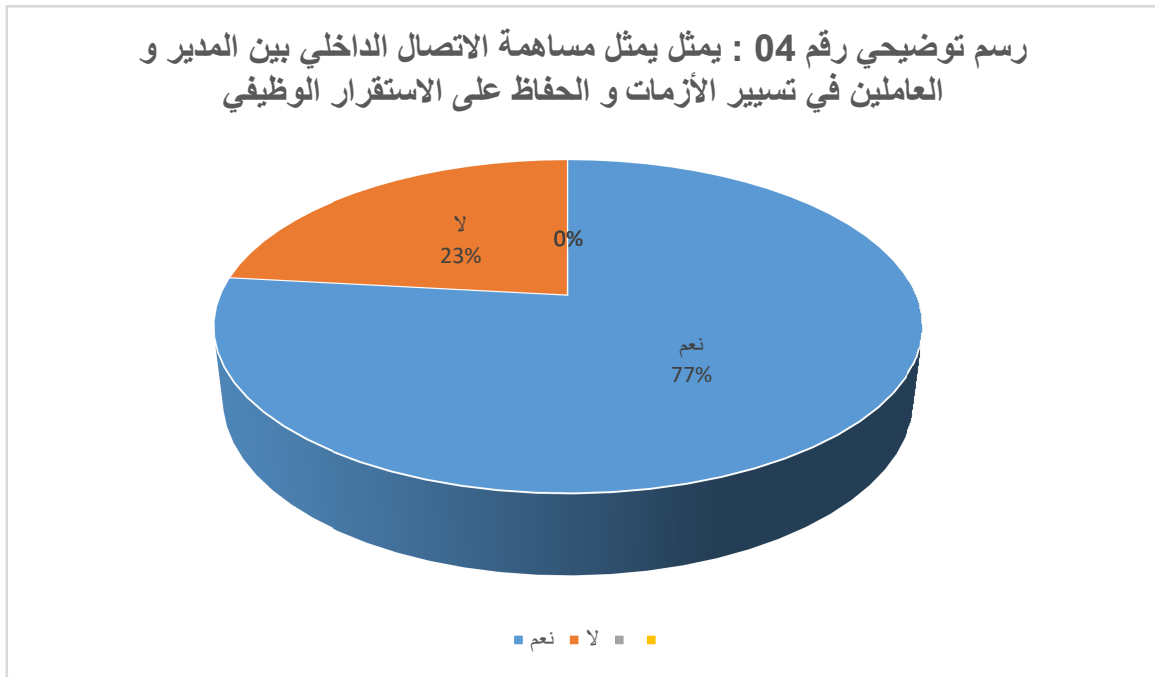
• **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة للإتصال المباشر في الفئة (الأقل من 5 سنوات) حيث قدرت ب (39.5%) حيث أعلى نسبة, بينما الإجابات في الغير مباشرة كانت بنسبة (2.3%) عند الذين خبرتهم من 6 الى 10 سنوات الأقل من 5 سنوات وكذلك من 11 فما فوق.

• **من حيث الحالة المدنية:** نرى نسبة (46.5%) من الذين يرون أن طبيعة عملية الإتصال الرسمية مباشرة هو المعتمد حالتهم المدنية نصف متزوج و نصف اعزب, بينما طبيعة عملية الإتصال الرسمية غير مباشرة فنسبة المتزوجين قدرت (2.3%) و نسبة العزاب قدرت بنسبة (4.7%).

- الجدول رقم 07: يمثل مساهمة الاتصال الداخلي بين المدير و العاملين في تسيير الأزمات و الحفاظ على الاستقرار الوظيفي :

العملية الاتصالية	التكرارات	النسبة
نعم	34	77%
لا	9	23%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبةبناء على إحصائيات spss



من خلال الجدول السابق يتبين لنا إن نسبة 77% من المبحوثين أجابوا ب نعم يرون أن الاتصال بين المدير و العاملين يشكل نقطة هامة في تسيير الأزمات التي تضرب المؤسسة كما تعمل على ترسيخ مبدأ المرونة في مواجهة العقبات التي تواجه المؤسسة أما بعض المبحوثين لم يرو أن الاتصال بينهم يشكل ساعد أو دفعة لمواجهة الأزمات حسب النسبة التي قدرت ب 23%.

الجدول رقم 08: يمثل مساهمة الاتصال الداخلي بين المدير و العاملين في تسيير الأزمات والحفاظ على الاستقرار الوظيفي

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	المتغيرات	
30.2%	13	2.3%	01	27.9%	12	ذكر	الجنس
69.8%	30	14%	06	55.8%	24	انثى	
100%	43	16.3%	07	83.7%	36	المجموع	
32.6%	14	00%	00	32.6%	14	من 20-	العمر
						30 سنة	
41.9%	18	14%	06	27.9%	12	من 31-	
						40 سنة	
25.6%	11	2.3%	01	23.3%	10	اكبر من	
						41 سنة	
100%	43	16.3%	07	83.7%	36	المجموع	
2.3%	01	2.3%	01	00%	00	متوسط	المؤهل
23.3%	10	2.3%	01	20.9%	09	ثانوي	العلمي
74.4%	32	11.6%	05	62.8%	27	جامعي	
100%	43	16.3%	07	83.7%	36	المجموع	



41.9%	18	11.6%	05	30.2%	13	5 اقل من سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	2.3%	01	25.6%	11	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	2.3%	01	27.9%	12	من 11 فما فوق	
100%	43	16.3%	07	83.7%	36	المجموع	
48.8%	21	4.7%	02	44.2%	19	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	11.6%	05	39.5%	17	اعزب	
100%	43	16.3%	07	83.7%	36	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول والتي توضح يمثل مساهمة الاتصال الداخلي بين المدير و العاملين في تسيير الأزمات و الحفاظ على الاستقرار الوظيفي:

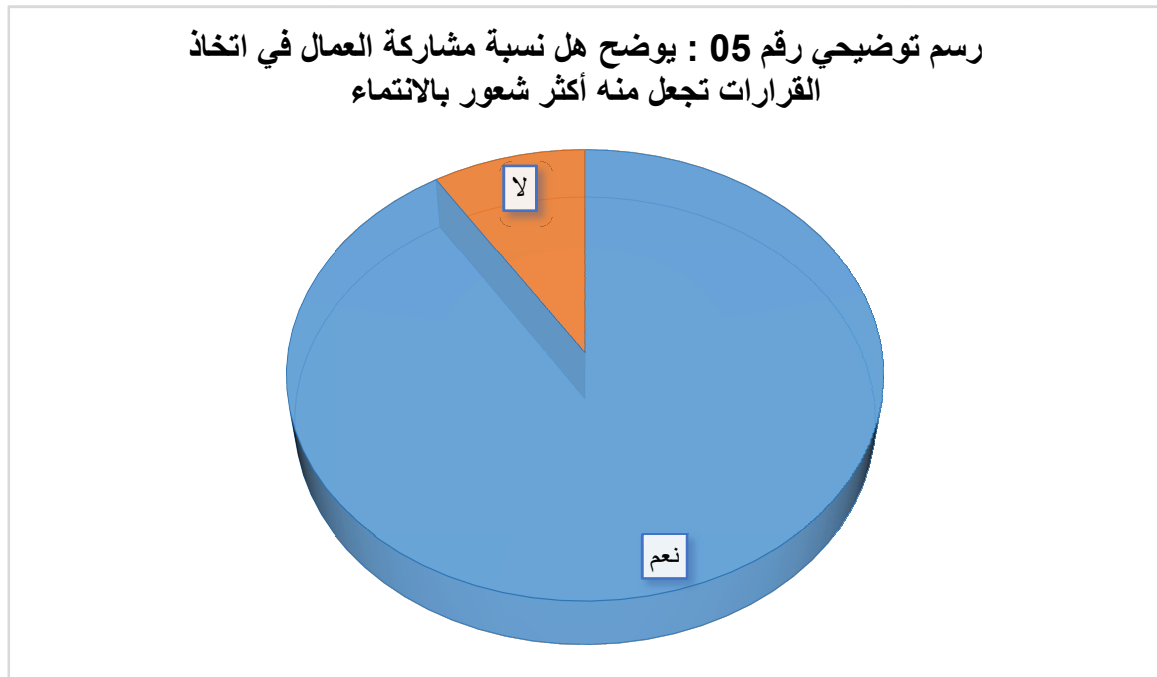
- **من حيث الجنس:** نلاحظ من خلال هذا المتغير ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (83.7%) موزعة على الجنسين ( ذكور 27.9% ، اناث 55.8% ) ، قد اكدوا بأن الاتصال الداخلي بين المدير و العاملين يساهم في تسيير الأزمات و الحفاظ على الاستقرار الوظيفي، بينما الباقي اكدوا العكس من ذلك وبانها لا تساهم حسب رأيهم وكانت موزعة على ذكور 2.3%، واناث 14%.

- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان المبحوثين الذين يرون بان الاتصال الداخلي بين المدير و العاملين في يساهم في تسيير الأزمات و الحفاظ على الاستقرار الوظيفي الأكثر نسبة يتمثل بين الفئة العمرية من 20 سنة الى 30 سنة بنسبة قدرت (32.6%) ، ، وفي أقل نسبة قدرت (2.3%) ذو السن أكبر من 40 سنة يرون العكس .
- **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (62.8%) تليها نسبة (20.9%) للمستوى الثانوي ، الذين أكدوا على أن الاتصال الداخلي يساهم في تسيير الازمات ، وكأقل نسبة قدرت ب (2.3%) بالنسبة للمستوى المتوسط كانت إجابتهم ب لا .
- **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة للمبحوثين الذين يرون بان الاتصال الداخلي بين المدير و العاملين في يساهم في تسيير الأزمات و الحفاظ على الاستقرار الوظيفي في الفئة (الأقل من 5 سنوات) حيث قدرت ب (30.2%) حيث أعلى نسبة، بينما الإجابات التي تنفي هذا كانت بنسبة (2.3%) عند الذين خبرتهم من 6 الى 10 سنوات وكذلك من 11 فما فوق.
- **من حيث الحالة المدنية:** المبحوثين الذين يرون بان الاتصال الداخلي بين المدير و العاملين في يساهم في تسيير الأزمات و الحفاظ على الاستقرار الوظيفي بنسبة (83.7%) بنسبة (44.2%) للمتزوجين و بنسبة (39.5%) للعزاب، بينما نسبة المبحوثين الذين يرون العكس فنسبة المتزوجين قدرت (4.7%) و نسبة العزاب قدرت بنسبة (11.6%).

- جدول رقم 09: يوضح هل نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	90%
لا	4	10%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss



- من خلال ما نلاحظه من معطيات موجودة أمامنا في الجدول نلاحظ إن أغلب المبحوثين يجدون أن على الإدارة العودة إلي العمال في اتخاذ قراراتها الإدارية هذا ما يعطي شعور بالانتماء للعامل فقد بلغت نسبتهم 90% في حين بلغت النسبة الأخرى والتي ترى إن الرجوع للعامل في اتخاذ القرارات ليس بالأمر المهم أو الواجب العمل بيه وبلغت نسبتهم ب 10%

- جدول رقم 10: يوضح هل نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	المتغيرات	
30.2%	13	2.3%	01	27.9%	12	ذكر	الجنس
69.8%	30	4.7%	02	65.1%	28	انثى	
100%	43	07%	03	93%	40	المجموع	
32.6%	14	4.7%	02	27.9%	12	من 30-20 سنة	العمر
41.9%	18	00%	00	41.9%	18	من 40-31 سنة	
25.6%	11	2.3%	01	23.3%	10	اكبر من 41 سنة	
100%	43	7%	03	93%	40	المجموع	
2.3%	01	00%	00	2.3%	01	متوسط	المؤهل العلمي
23.3%	10	00%	00	23.3%	10	ثانوي	
74.4%	32	07%	03	67.4%	29	جامعي	

100%	43	07%	03	93%	40	المجموع	
41.9%	18	2.3%	01	39.5%	17	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	00%	00	27.9%	12	من 6 الى 10 سنوات	
30.2	13	4.7%	02	25.6	11	من 11 فما فوق	
100%	43	07%	03	93%	40	المجموع	
48.8%	21	2.3%	01	46.5%	20	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	4.7%	02	46.5%	20	اعزب	
100%	43	07%	03	93%	40	المجموع	

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

من خلال نتائج الجدول و الذي يوضح هل نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء:

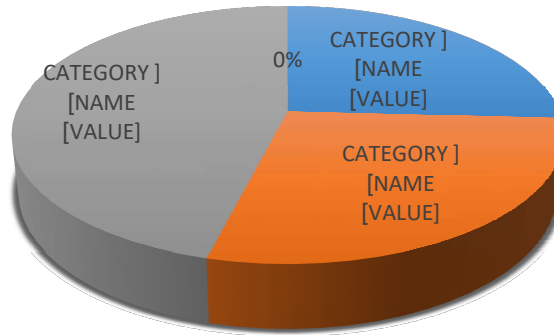
- من حيث الجنس :نلاحظ ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين الذين يرون ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء قدرت ب (93%) موزعة على الجنسين ( ذكور 27.9% ، اناث 65.1%) ،، بينما الباقي اكدوا العكس من ذلك حسب رأيهم وكانت موزعة على ذكور 2.3%، واناث 4.7%.

- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان المبحوثين الذين يرون ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء الأكثر نسبة قدرت (93%) وفي أقل نسبة قدرت (2.3%) و شملت كل الفئات بينما ذو الفئة من 31- 40 سنة يرون العكس .
- **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (67.4%) تليها نسبة (23.3%) للمستوى الثانوي , الذين أكدوا على أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء، وكأقل نسبة قدرت ب (7%) بالنسبة للمستوى الجامعي كانت إجابتهم ب لا و بالنسبة للمستويين المتوسط و الثانوي كانت منعدمة.
- **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة للمبحوثين الذين يرون بان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء في الفئة (الأقل من 5 سنوات) حيث قدرت ب (39.5%) حيث أعلى نسبة, بينما الإجابات التي تنفي هذا كانت بنسبة (2.3%) عند الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات و بنسبة (4.7%) من 11 فما فوق.
- **من حيث الحالة المدنية:** المبحوثين الذين يرون بان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تجعل منه أكثر شعور بالانتماء بنسبة (93%) مقسمة على الحالتين بالتساوي , بينما نسبة المبحوثين الذين يرون العكس فنسبة المتزوجين قدرت (2.3%) و نسبة العزاب قدرت بنسبة (4.7%).

- الجدول رقم 11: هل اعتماد المؤسسة على الاتصال الغير رسمي يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم :

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%23
لا	11	%25
نوعا ما	18	%41
المجموع	43	%100

رسم توضيحي رقم 06: يوضح هل اعتماد المؤسسة على الاتصال الغير رسمي



المصدر : معالجة الطلبةبناءا على إحصائيات sps

- من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة 23% أجابوا ب نوعا ما الاتصال الغير رسمي يخلق جو مناسب للعمل والتفاهم داخل المؤسسة بحكم أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن الاتصال الغير رسمي يعزز العلاقات الداخلية في المؤسسة ويمتتها بين العمال أكثر فيما كانت نسبة 41% فيما كانت نسبة 25% أجابوا ب لا و النسبة الأخيرة قدرة ب 41% وأجابوا ب نعم.

- الجدول رقم 12: يوضح اعتماد المؤسسة على الاتصال الغير رسمي يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم:

الإجابة		نعم		لا		نوعا ما		المجموع	
المتغيرات		التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة
الجنس	ذكر	04	9.3%	02	4.7%	07	16.3%	13	30.2%
	انثى	10	23.3%	09	20.9%	11	25.6%	30	69.8%
	المجموع	14	32.6%	11	25.6%	18	41.9%	43	100%
العمر	من 20-30 سنة	02	4.7%	03	07%	09	20.9%	14	23.6%
	من	05	11.6%	06	14%	07	16.3%	18	41.9%



								31- 40 سنة	
25.6%	11	4.7%	02	4.7%	02	16.3%	07	اكبر من 41 سنة	
100%	43	41.9%	18	25.6%	11	32.6%	14	المجموع	
2.3%	01	2.3%	01	00%	00	00%	00	متوسط	المؤهل
23.3%	10	11.6%	05	4.7%	02	07%	03	ثانوي	العلمي
74.4%	32	27.9%	12	20.9%	09	25.6%	11	جامعي	
100%	43	41.9%	18	25.6%	11	32.6%	14	المجموع	
41.9%	18	20.9%	09	11.6%	05	09.3%	04	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	14%	06	07%	03	07%	03	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	07%	03	07%	03	16.3%	07	من 11 فما فوق	

100%	43	41.9%	18	25.6%	11	32.6%	14	المجموع	
48.8%	21	18.6%	08	11.6%	05	18.6%	08	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	23.3%	10	14%	06	14%	06	اعزب	
100%	43	41.9%	18	25.6%	11	32.6%	14	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول و الذي يوضح اعتماد المؤسسة على الاتصال الغير رسمي يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم:

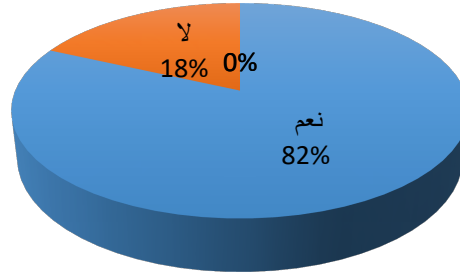
- **من حيث الجنس:** نلاحظ ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين الذين يرون ان الاتصال الغير رسمي نوعا ما يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم قدرت ب (41.9%) موزعة على الجنسين (ذكور 16.3% ، اناث 25.6%) ، بينما الباقي اكدوا انه نعميخلق جو مناسب للعمل و التفاهم بنسبة قدرت ب (32.6%) من ذلك حسب رأيهم وكانت موزعة على ذكور 9.3% ، واناث 23.3%. اما البقية فيرون ان الاتصال الغير رسمي لا يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم بنسبة قدرت ب (25.6%) موزعة على الجنسين ( ذكور 4.7% ، اناث 20.9%).
- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان المبحوثين الذين يرون ان الاتصال الغير رسمي نوعا ما يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم نسبة قدرت (32.6%) و شملت كل الفئات، وفي أقل نسبة قدرت (25.6%) و شملت كل الفئات يرون انه لا يخلق جو مناسب للعمل . بينما نجد كأعلى نسبة من المبحوثين يرون ان الاتصال الغير رسمي نوعا ما يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم قدرت ب (41.9%) موزعة على الفئات ككل.

- **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (74.4%) تليها نسبة (23.3%) للمستوى الثانوي الذين يرون ان الاتصال الغير رسمي نوعا ما يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم، وكأقل نسبة قدرت ب(7%) بالنسبة للمستوى الثانوي كانت إجابتهم ب لا.
  - **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة للمبحوثين الذين يرون ان الاتصال الغير رسمي نوعا ما يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم في الفئة (الأقل من 5 سنوات) حيث قدرت ب (20.9%) حيث أعلى نسبة، بينما الإجابات التي تنفي هذا كانت بنسبة (7%) عند الذين خبرتهم من 6 الى 10 سنوات و بنسبة (7%) من 11 فما فوق.
  - **من حيث الحالة المدنية:** المبحوثين الذين يرون ان الاتصال الغير رسمي نوعا ما يخلق جو مناسب للعمل و التفاهم بنسبة (41.9%) كأعلى نسبة موزعة (18.6%) متزوجين و نسبة العزاب قدرت بنسبة (23.3%). بينما نسبة المبحوثين الذين يرون انها لا يساهم فنسبة المتزوجين قدرت (11.6%) و نسبة العزاب قدرت بنسبة (14%) بينما نسبة المبحوثين الذين يرون انها نعم تساهم فكانت بنسبة قدرت (32.6%) موزعة (18.6%) متزوجين و نسبة العزاب قدرت بنسبة (14%).
- الجدول رقم 13: يوضح العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح والاستقرار

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	81%
لا	8	18%
المجموع	43	100%

المصدر: معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

رسم توضيحي رقم 07: يوضح يوضح العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار



من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة 82% أجابوا بأنه صحيح العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار فيما كانت نسبة 18% أجابوا ب لا.

- جدول رقم 14: في حالة الإجابة ب نعم ينعكس هذا من خلال:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الشعور بالانتماء للمؤسسة	12	27%
التكيف مع بيئة العمل	24	55%

رسم توضيحي رقم 08 : في حالة الاجابة ب نعم

المتغير	النسبة المئوية
التكيف مع بيئة العمل	67%
الشعور بالانتماء للمؤسسة	33%

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

- الجدول رقم 15: في حالة الإجابة ب لا :

العينة	التكرار	النسبة
الشعور بالاغتراب و عدم الراحة في محيط العمل		53%
صعوبة التواصل و الرغبة في المغادرة		47%

الشكل التوضيحي رقم 09:  
في حالة الإجابة ب لا

المصدر: معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

- الجدول رقم 16: يوضح العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور

بالارتياح و الاستقرار

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات
الجنس	ذكر	27.9%	12	2.3%	01	30.2%	13
	انثى	58%	25	11.6%	05	69.8%	30
المجموع		86%	37	14%	06	100%	43

32.6%	14	09.3%	04	23.3%	10	من 20 - 30 سنة	العمر
41.9%	18	4.7%	02	37.2%	16	من 31 - 40 سنة	
25.6%	11	00%	00	25.6%	11	اكبر من 41 سنة	
100%	43	14%	06	86%	37	المجموع	
2.3%	01	00%	00	2.3%	01	متوسط	المؤهل العلمي
23.3%	10	00%	00	23.3%	10	ثانوي	
74.4%	32	14%	06	60.5%	26	جامعي	
100%	43	14%	06	86%	37	المجموع	
41.9%	18	04.7%	04	32.6%	14	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	2.3%	01	25.6%	11	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	2.3%	01	27.9%	12	من 11 فما فوق	
100%	43	14%	06	86%	37	المجموع	
48.8%	21	4.7%	02	44.2%	19	متزوج	الحالة

51.2%	22	9.3%	04	41.9%	18	اعزب	المدنية
100%	43	14%	06	86%	37	المجموع	

**المصدر: معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss**

من خلال نتائج الجدول و الذي يوضح العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار:

- **من حيث الجنس:** نلاحظ ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين الذين يرون ان العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار قدرت ب (86%) موزعة على الجنسين ( ذكور 27.9% ، اناث 58% )، بينما الباقي اكادوا العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء لا تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار بنسبة قدرت ب (14%) من ذلك حسب رأيهم وكانت موزعة على ذكور 2.3%، واناث 11.6%.
- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان المبحوثين الذين يرون العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار بنسبة قدرت (86%) و شملت كل الفئات .وفي أقل نسبة قدرت (14%) يرون العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار موزعة على الفئات التالية من 20 الى 30 سنة بنسبة 9.3% و من 31 الى 40 سنة 4.7%.
- **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (60.5%) تليها نسبة (23.3%) للمستوى الجامعي الذين يرون العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار وكأقل نسبة قدرت ب (14%) بالنسبة للمستوى الجامعي كانت إجابتهم ب لا .
- **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة للمبحوثين الذين يرون ان العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار في الفئة (الأقل من

5 سنوات) حيث قدرت ب (32.6%) حيث أعلى نسبة, بينما الإجابات التي تنفي هذا كانت بنسبة (2.3%) عند الذين خبرتهم من 6 الى 10 سنوات و من 11 فما فوق.

• من حيث الحالة المدنية:المبحوثين الذين يرون يرون ان العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار بنسبة(86%) كاعلى نسبة موزعة (44.2%) متزوجين و نسبة العزاب قدرت بنسبة (41.9%). , بينما نسبة المبحوثين الذين يرون انها العلاقات الودية خارج العمل مع زملاء لا تعطيك شعور بالارتياح و الاستقرار قدرت (14%) موزعة (4.7%) متزوجين و نسبة العزاب قدرت بنسبة (9.3%).

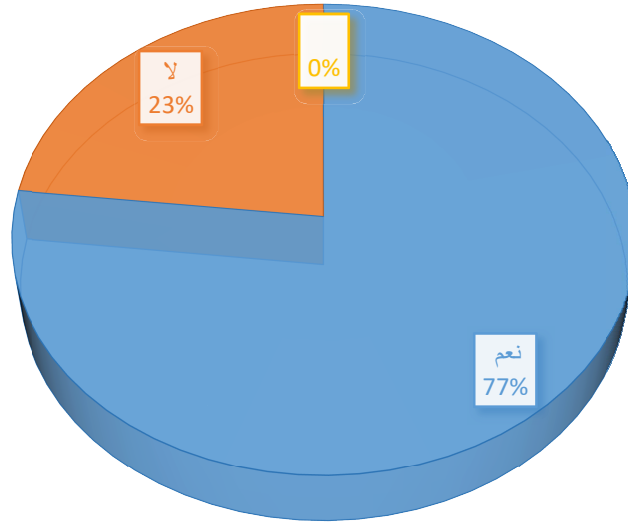
- الجدول رقم 17: يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	76%
لا	10	23%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبةبناء على إحصائيات spss



الشكل رقم 10: يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية



نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية حسب المبحوثين حيث قدرة النسبة %76 وهي نسبة عالية مقارنة ب النسب الأخرى %23 ممن يرونانه ليس هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية

- جدول رقم 18 : في حالة الإجابة ب نعم

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الشعور بالروتين في العمل	23	53%
عدم القيام بالمهام على أكمل وجه	1	2%
الشعور بالملل	6	46%

<p>رسم توضيحي رقم 11: في حالة الاجابة ب نعم</p>	23%	3	ضعف العلاقات الاجتماعية
	11%	5	كلهما معا

المصدر: معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

جدول رقم 19: في حال الإجابة ب لا

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
خلق الحيوية في العمل	3	23%
تماسك العلاقات في العمل	1	7%
القيام بالإعمال على أكمل وجه	1	7%
إتقان العمل	3	23%
كلهما معا	2	15%

<p>رسم توضيحي رقم 12 : في حالة الاجابة ب لا</p>	23%	3	خلق الحيوية في العمل
	7%	1	تماسك العلاقات في العمل
7%	1	القيام بالإعمال على أكمل وجه	
23%	3	إتقان العمل	
15%	2	كلهما معا	

-الجدول رقم 20: يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية :

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	المتغيرات	
30.2%	13	07%	03	23.3%	10	ذكر	الجنس
69.8%	30	18.6%	08	51.2%	22	انثى	
100%	43	25.6%	11	74.4%	32	المجموع	
32.6%	14	11.6%	05	20.9%	09	من 20 - 30 سنة	العمر
41.9%	18	09.3%	04	32.6%	14	من 31 - 40 سنة	
25.6%	11	4.7%	02	20.9%	09	اكبر من 41 سنة	
100%	43	25.6%	11	74.4%	32	المجموع	
2.3%	01	00%	00	2.3%	01	متوسط	المؤهل العلمي
23.3%	10	09.3%	04	14%	06	ثانوي	
74.4%	32	16.3%	07	58.1%	25	جامعي	
100%	43	25.6%	11	74.4%	32	المجموع	
41.9%	18	14%	06	27.9%	12	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

27.9%	12	4.7%	02	23.3%	10	من 6 الى 10 سنوات	
30.2	13	07%	03	23.3%	10	من 11 فما فوق	
100%	43	25.6%	11	74.4%	32	المجموع	
48.8%	21	09.3	04	39.5%	17	متزوج	الحالة
51.2%	22	16.3%	07	34.9%	15	اعزب	المدنية
100%	43	25.6%	11	74.4%	32	المجموع	

المصدر: معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

- من خلال نتائج الجدول والذي يوضح الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية:

من حيث الجنس: نلاحظ ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين الذين يرون الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية قدرت ب (74.4%) موزعة على الجنسين ( ذكور 23.3% ، اناث 51.2%) ، بينما الباقي اكدوا ان الاتصال الرسمي ليس الطابع الغالب في العملية لاتصالية بنسبة قدرت ب (25.3%) من ذلك حسب رأيهم وكانت موزعة على ذكور 7%، واناث 18.6%.

- من حيث السن: نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان المبحوثين الذين يرون الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية نسبة قدرت (74.4%) و شملت كل الفئات موزعة كما يلي من 20 الى 30 سنة 11.6% . من 31 الى 40 سنة 9.3% و كذلك بنسبة 11.6% للفئة الأكبر من 41 سنة .

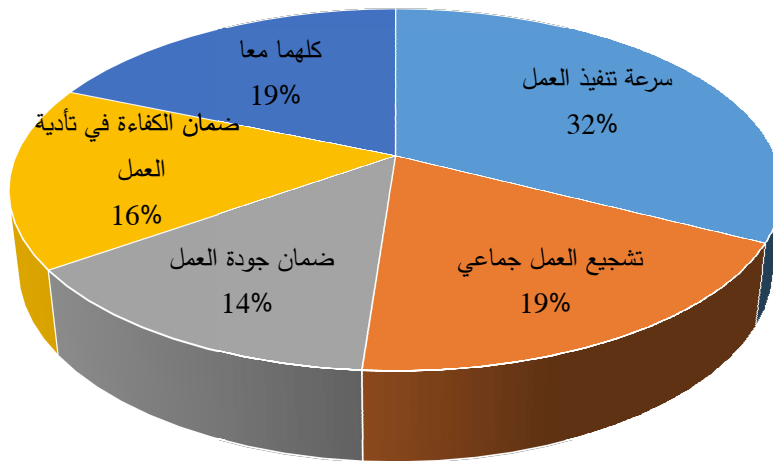
- من حيث المؤهل العلمي: من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (58.1%) تليها نسبة (14%) للمستوى الثانوي الذين يرونالاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية ، وكأقل نسبة قدرت ب(9.3%) بالنسبة للمستوى الثانوي كانت إجابتهم ب لا .
- من حيث الخبرة المهنية: كانت النسبة الكبيرة للمبحوثين الذين يرونالاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصاليةفي الفئتين (الأقل من 6 الى 10 سنوات و من 11 فما فوق) حيث قدرت ب (23.3%) حيث أعلى نسبة, بينما الإجابات التي تنفي هذا كانت بنسبة (25%) عند الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات حيث قدرت ب (14%) و من 6 الى 10 سنوات حيث قدرت ب (4.7%) و بنسبة (7%) من 11 فما فوق.
- من حيث الحالة المدنية: المبحوثين الذين يرون يرون الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية بنسبة(74.4%) كاعلى نسبة موزعة (39.5%) متزوجين و نسبة العزاب قدرت بنسبة (34.9%), بينما نسبة المبحوثين الذين يرون الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في العملية لاتصالية فنسبة المتزوجين قدرت (9.3%) و نسبة العزاب قدرت بنسبة (16.3%)

- الجدول رقم 21 : يوضح ما اذا كان الاتصال الأفقي في مؤسستك يسمح :

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سرعة تنفيذ العمل	14	32,6%
تشجيع العمل جماعي	8	18,6%
ضمان جودة العمل	6	14,0%
ضمان الكفاءة في تأدية العمل	7	16,3%
كلهما معا	8	18,6%
المجموع	43	%100

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

الشكل رقم رقم 13: يوضح ما يسمح به الاتصال الأفقي في مؤسستك



نلاحظ من خلال الجدول أن الاتصال الأفقي يساعد على سرعة تنفيذ العمل حسب

الإجابة	سرعة تنفيذ العمل	تشجيع العملاء جماعي	ضمان جودة العمل ل	ضمان الكفاءة في تادي ة العمل	كلهما معا	المجموع
---------	------------------	------------------------	----------------------	---------------------------------	-----------	---------

المبحوثين حيث قدرة النسبة ب %32,6 وهي نسبة عالية مقارنة ب نسب الأخرى حيث توزعت النسب كالآتي:

تشجيع على العمل الجماعي %18,6 ضمان الجودة في العمل %14,0 ضمان الكفاءة في تادية العمل ' %18,6 كلهما معا %18,6 , وهذا من خلال تحليل عينات الدراسة و قرأتها وجدنا أن الاتصال الأفقي يرجع ايجابيا على جميع أطراف المؤسسة .

-الجدول رقم 22: يوضح ما يسمح به الاتصال الأفقي في مؤسستك:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المتغيرات	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	ا ل ت ك ر ا ر ت
الجنس	ذكر	06	14%	03	07%	02	4.7%	02	4.7%	13	30.2%	00%	0
	أنثى	08	18.6%	05	11.6%	04	9.3%	04	11.6%	30	69.8%	18.6%	08
	المجموع	14	32.6%	08	18.6%	06	14%	06	14%	43	100%	18.6%	08
العمر	من 20-30 سنة	04	9.3%	01	2.3%	04	9.3%	03	07%	14	32.6%	4.7%	02
	من 31-40 سنة	05	11.6%	04	9.3%	01	2.3%	04	9.3%	18	41.9%	9.3%	04
	أكبر من 41 سنة	05	11.6%	03	07%	01	2.3%	00	00%	11	25.6%	4.7%	02



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

100 %	43	18.6 %	0 8	16.3%	07	14%	06	18.6 %	08	32.6 %	14	المجموع	
2.3%	01	00%	0 0	00%	00	00%	00	00%	00	2.3%	01	متوسط	المؤهل
23.3 %	10	00	0 0	4.7%	02	07%	03	4.7%	02	07%	03	ثانوي	العلامة
74.4 %	32	18.6 %	0 8	11.6%	05	07%	03	14%	06	23.3	10	جامعي	مي
100 %	43	18.6 %	0 8	16.3%	07	14%	06	18.6 %	08	32.6%	14	المجموع	
41.9 %	18	07%	0 3	07%	03	9.3%	04	4.7%	02	14%	06	اقل من 5 سنوات	الذيرة المهنية
27.9 %	12	4.7%	0 2	7%	03	2.3%	01	07%	03	07%	03	من 6 الى 10 سنوات	نية
30.2 %	13	7%	0 3	02.3%	01	2.3%	01	07%	03	11.6%	05	من 11 فما فوق	
100 %	43	18.6 %	0 8	16.3%	07	14%	06	18.6 %	08	32.6%	14	المجموع	
48.8 %	21	11.6 %	0 5	07%	03	07%	03	11.6 %	05	11.6	05	متزوج	الحالة

51.2 %	22	07%	0 3	09.3%	04	07%	03	07%	03	14%	09	اعزب	المد نية
100 %	43	18.6	0 8	16.3%	07	14%	06	18.6	08	32.6%	14	المجموع	

المصدر: معالجة الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول و الذي يوضح ما يسمح به الاتصال الأفقي في مؤسستك:

**من حيث الجنس:** نلاحظ ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين الذين يرون ان الاتصال الافقي يسمح بسرعة تنفيذ العمل داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتهم ب (32.6%) موزعة على الجنسين ( ذكور 14% ، اناث 18.6%) تاتي بعدها من يرون ان الاتصال الافقي يسمح بتشجيع العمل الجماعي بنسبة قدرت ب (18.6%) من ذلك حسب رأيهم وكانت موزعة على ذكور 07%، واناث 18.6%. بينما الذين يرون انه يسمح بضمان الكفاءة في تادية العمل بنسبة قدرت ب (16.3%) و كأقل نسبة قدرت ب (14%) و تضم مبحوثين يرون بان الاتصال الافقي يسمح بضمان جودة العمل, و خيرا نجد انه بنسبة (18.6%) و هم مجموعة يرون ان كل الخيارات معا يسمح بها الاتصال الافقي داخل المؤسسة.

- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان المبحوثين يرون ان الاتصال الافقي يسمح بسرعة تنفيذ العمل داخل المؤسسة نسبة قدرت ب (32.6%) وشملت كل الفئات موزعة كما يلي من 20 الى 30 سنة 9.3%. ومن 31 الى 40 سنة والأكبر من 41 سنة) نسبة قدرت ب (11.6%). و بنسبة قدرت ب (16.3%) و شملت من يرون انها تضمن الكفاءة في تادية العمل موزعة كما يلي 20 الى 30 سنة 7%، و من 31 الى 40 سنة 9.3% و بنسبة (14%) ممن يرون انها تضمن جودة العمل موزعة على الفئات التالية من 20 الى 30 سنة 9.3% . و من 31

الى 40 سنة و الأكبر من 41 سنة بنسبة قدرت ب (2.3%)، بينما نجدهم بنسبة قدرت ب (18.6%) ممن يرون انها تشجع على العمل الجماعي و كذلك هناك من يرون انها كلها معا بنفس النسبة .

- **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (23.3%) تليها نسبة (7%) للمستوى الثانوي الذين يرون ان الاتصال الافقي يسمح بسرعة تنفيذ العمل داخل المؤسسة، و نجد نسبة المبحوثين الذين تليها ممن يرون انها تضمن الكفاءة في تادية العمل بنسبة قدرت ب (16.3%) موزعة كما يلي (الثانوي 4.7% الجامعي 11.6%) بينما بالنسبة للفئة التي يرون ان الاتصال الافقي يشجع على العمل الجماعي بنسبة قدرت ب (18.6%) موزعة كما يلي (الثانوي 4.7% الجامعي 14%)
- **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة للمبحوثين الذين يرون ان الاتصال الافقي يسمح بسرعة تنفيذ العمل داخل المؤسسة في جميع الفئات بنسب حيث قدرت ب (23.3%) حيث أعلى نسبة، بينما الإجابات التي يرون ان الاتصال الافقي يسمح بضمان كفاءة العمل داخل المؤسسة كانت بنسبة (16.3%) عند الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات حيث قدرت ب (7%) و من 6 الى 10 سنوات حيث قدرت ب (7%) و بنسبة (2.3%) من 11 فما فوق. و كاصغر نسبة نجدها في للمبحوثين الذين يرون ان الاتصال الافقي يسمح بضمان جودة العمل بنسبة قدرت ب (14%) موزعة على الفئات عند الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات حيث قدرت ب (9.3%) و بنسبة (2.3%) من 6 الى 10 سنوات و من 11 فما فوق، و نجدها بنسبة متساوية ممن يرون ان جميع الخيارات يسمح بها الاتصال الافقي حيث قدرت ب (18.6%).

- **من حيث الحالة المدنية :**

المبحوثين الذين يرون الاتصال الافقي يسمح بسرعة تنفيذ العمل داخل المؤسسة بنسبة (32.3%) كاعلى نسبة موزعة (11.6%) متزوجين و نسبة العزاب قدرت بنسبة (14%), بينما نسبة المبحوثين يرون الاتصال الافقي يسمح بضمان كفاءة العمل داخل المؤسسة فنسبة المتزوجين قدرت (16.3%) و نسبة العزاب قدرت بنسبة (16.3%) . و كاصغر نسبة نجدها في للمبحوثين الذين يرون الاتصال الافقي يسمح بضمان جودة العمل بنسبة قدرت ب (14%) موزعة (7%) لكلا الحالتين متزوجين و عزاب , بينما ممن يرون ان جميع الخيارات يسمح بها الاتصال الافقي حيث قدرت ب (18.6%) .



• **المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج المحور الثاني:**

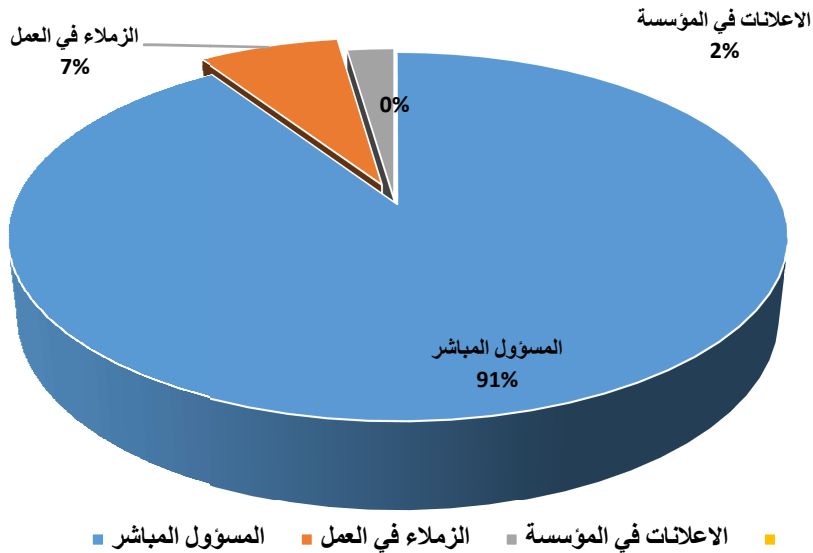
**وسائل وأساليب الاتصال الداخلي التي تعتمدھا المؤسسة :**

- **الجدول رقم 01: يوضح طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك .**

طريق تلقي المعلومات	التكرارات	النسبة المئوية
المسؤول المباشر	39	90.7 %
الزملاء في العمل	3	7 %
الاعلان في المؤسسة	1	2.3 %
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

المصدر معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

رسم توضيحي رقم 01: يوضح طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك



نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان طريقة تلقي المعلومات من المسؤول المباشر تستحوذ على اعلى نسبة وهي 90,7% ، تليها عن كريق الزملاء غي العمل بنسبة 7 % ، و أخيرا تلقي المعلومات عن طريق الإعلانات في المؤسسة بنسبة 2,3%.

- الجدول رقم02: يوضح طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك:

الإجابة		المسؤول المباشر		الزملاء في العمل		الإعلانات في المؤسسة		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات
الجنس	ذكر	25.6%	11	2.3%	01	2.3%	01	30.2%	13
	انثى	65.1%	28	4.7%	02	00%	00	69.8%	30
	المجموع	90.7%	39	07%	03	2.3%	01	100%	43
العمر	من 20 - 30 سنة	27.9%	12	4.7%	2	00%	0	32.6%	14
	من 31 - 40 سنة	39.5%	17	00%	00	2.3%	01	41.9%	18
	اكبر من 41 سنة	23.3%	10	2.3%	01	00%	00	25.6%	11
	المجموع	90.7%	39	7%	03	2.3%	01	100%	43
المؤهل العلمي	متوسط	2.3%	01	00%	00	00%	00	2.3%	01
	ثانوي	23.3%	10	00%	00	00%	00	23.3%	10
	جامعي	65.1%	28	7%	03	2.3%	01	74.4%	32
	المجموع	90.7%	39	7%	03	2.3%	01	100%	43

41.9%	18	00%	00	4.7%	02	37.2%	16	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	00%	00	00%	00	27.9%	12	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	2.3%	01	2.3%	01	25.6%	11	من 11 فما فوق	
100%	43	2.3%	01	07%	03	90.7%	39	المجموع	
48.8%	21	00%	00	4.7%	02	44.2%	19	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	2.3%	01	2.3%	01	46.5%	20	اعزب	
100%	43	2.3%	01	07%	03	90.7%	39	المجموع	

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

- من خلال نتائج الجدول و الذي يوضح طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك:  
**من حيث الجنس:** نلاحظ ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين الذين يرون طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامكمن المسؤول مباشرة حيث قدرت نسبتهم ب (90.7%) موزعة على الجنسين ( ذكور 25.6% ، اناث 65.1%) تاتي بعدها من يرون ان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك من الزملاء في العمل بنسبة قدرت ب (7%) من ذلك حسب رأيهم وكانت موزعة على ذكور 2.3%، واناث 4.7% بينما الذين يرون طريقة هي من الإعلانات فيالمؤسسات بنسبة قدرت ب (2.3%) كأقل نسبة .
- **من حيث السن:**نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان المبحوثين يرونان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول مباشرة نسبة قدرت (90.7%) وشملت كل الفئات موزعة كما يلي من 20الى 30 سنة 27.9%. ومن 31 الى 40



سنة نسبة قدرت ب (39.5) و من 41 سنة بنسبة قدرت ب (23.3%)، بينما نجدهم بنسبة قدرت ب (18.6%) ممن يرون انها تشجع على العمل الجماعي و كذلك هناك من يرون انها كلها معا بنفس النسبة ، بينما المبحوثين يرون ان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق الإعلانات بنسبة (2.3%) .

● **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (65.1%) تليها نسبة (2.3%) للمستوى الثانوي الذين يرون ان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول مباشرة، و نجد نسبة المبحوثين الذين تليها ممن يرون ان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق الزملاء في العمل بنسبة قدرت ب (7%) موزعة تختص بفئة الجامعيين ، تليها كآقل نسبة (72.3%) يرون ان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق الإعلانات في المؤسسة تختص بفئة الجامعيين.

● **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة للمبحوثين الذين يرون ان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول مباشرة بنسب حيث قدرت ب (37.2%) عند الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات ، و من 6 الى 10 سنوات حيث قدرت ب (27.9%) و بنسبة (25.6%) من 11 فما فوق. و كاصغر نسبة نجدها في المبحوثين الذين يرون ان يرون ان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول مباشرة بنسبة قدرت ب (14%) موزعة على الفئات عند الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات حيث قدرت ب (9.3%) و بنسبة (2.3%) من 6 الى 10 سنوات و من 11 فما فوق ، و نجدها بنسبة متساوية ممن يرون ان جميع الخيارات يسمح بها الاتصال الاقبي حيث قدرت ب (18.6%).

● **من حيث الحالة المدنية:** المبحوثين الذين يرون ان ان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق المسؤول مباشرة بنسبة موزعة (46.5%) عزاب و نسبة

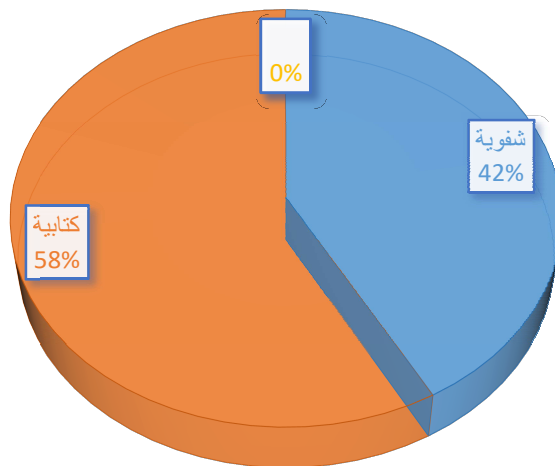
المتزوجين قدرت بنسبة (44.2%)، بينما نسبة المبحوثين يرونان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق وملائك في العمل فنسبة المتزوجين قدرت (4.7%) و نسبة العزاب قدرت بنسبة (2.3%) . و كاصغر نسبة نجدها في للمبحوثين الذين يرون ان ان طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق الاعلانات بنسبة قدرت ب (2.3%) لكلا الحالتين متزوجين و عزاب.

- الجدول رقم 03: يوضح نوع الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في مؤسستكم:

نوع الوسائل الاتصالية	التكرارات	النسبة المئوية
شفوية	18	41,9
كتابية	25	58,1
المجموع	43	%100

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss

رسم توضيحي رقم 02: يوضح نوع الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في مؤسستكم



من خلال الجدول نلاحظ نوع الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في مؤسساتكم هي الكتابية بنسبة (58%)، و بنسبة (42%) يستعملون الوسائل الشفوية .

- الجدول رقم 04: يوضح نوع الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في مؤسساتكم:

المجموع		كتابية		شفوية		الإجابة	
نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	المتغيرات	
30.2%	13	23.3%	10	07%	03	ذكر	الجنس
69.8%	30	34.9%	15	34.9%	15	انثى	
100%	43	58.1%	25	41.9%	18	المجموع	
32.6%	14	20.9%	09	11.6%	05	من 20-30 سنة	العمر
41.9%	18	23.3%	10	18.6%	08	من 31-40 سنة	
25.6%	11	14%	06	11.6%	05	اكبر من 41 سنة	
100%	43	58.1%	25	41.9%	18	المجموع	
2.3%	01	2.3%	01	00%	00	متوسط	المؤهل العلمي
23.3%	10	16.3%	07	07%	03	ثانوي	
74.9%	32	39.5%	17	34.9%	15	جامعي	
100%	43	58.1%	25	41.9%	18	المجموع	
41.9%	18	23.3%	10	18.6%	08	اقل من 5	الخبرة

						سنوات	المهنية
27.9%	12	18.6%	08	9.3%	04	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	16.3%	07	14%	06	من 11 فما فوق	
100%	43	58.1%	25	41.9%	18	المجموع	
48.8%	21	30.2%	13	18.6%	08	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	27.9%	12	23.3%	10	اعزب	
100%	43	58.1%	25	41.9%	18	المجموع	

المصدر: معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

من خلال الجدول الذي يوضح نوع الوسائل الإتصالية الأكثر إستعمالا في مؤسستكم

- **حسب الجنس:** نلاحظ إن أفراد العينة والذي تقدر نسبتهم بين إناث وذكور قدرت ب 41.9% وقدرة نسبة الإناث ب 34.9% وهي أعلى نسبة ترى أن الوسائل الكتابية هي الأكثر استعمالا فيما نسبة الذكور فيما نسبة الذكور قدرت ب 23.3% إما في الوسائل الشفوية لاحظنا النسب التالية من خلال الجدول الإناث 34.9% و الذكور 07%

- **حسب العمر:** من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن العمال الذين أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة كانت نسبتهم 18.6% واجابو إن الوسائل الشفوية هي الأكثر استعمالا إما النسب المتبقية توازنت حيث سجلنا نسبة 11.6% في كل من 20 سنة إلى 30 و اكبر من 41 سنة إما الوسائل الكتابية كانت أكبر نسبة مسجلة لدى

من أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 23.3% و النسب الأخرى من عشرون سنة إلى ثلاثين سنة كانت 23.3% .

● **حسب المؤهل العلمي:** نلاحظ إن أعلى نسبة من مبحوثين في الوسائل الشفوية هي فئة الجامعين بنسبة 34.9% إما الثانوي و المتوسط كانت نسب ضئيلة 7% لدى طلبة المستوى الثانوي و نسبة منعدمة لدي المبحوثين في الطور المتوسط 0% فيما الوسائل الكتابية سجلنا أعلى نسبة كذلك لدى الطلبة الجامعين بنسبة 74.9% الثانوي بنسبة 27.9% إما نسبة من اجابو من الطور المتوسط على الوسائل الكتابية 2.3%

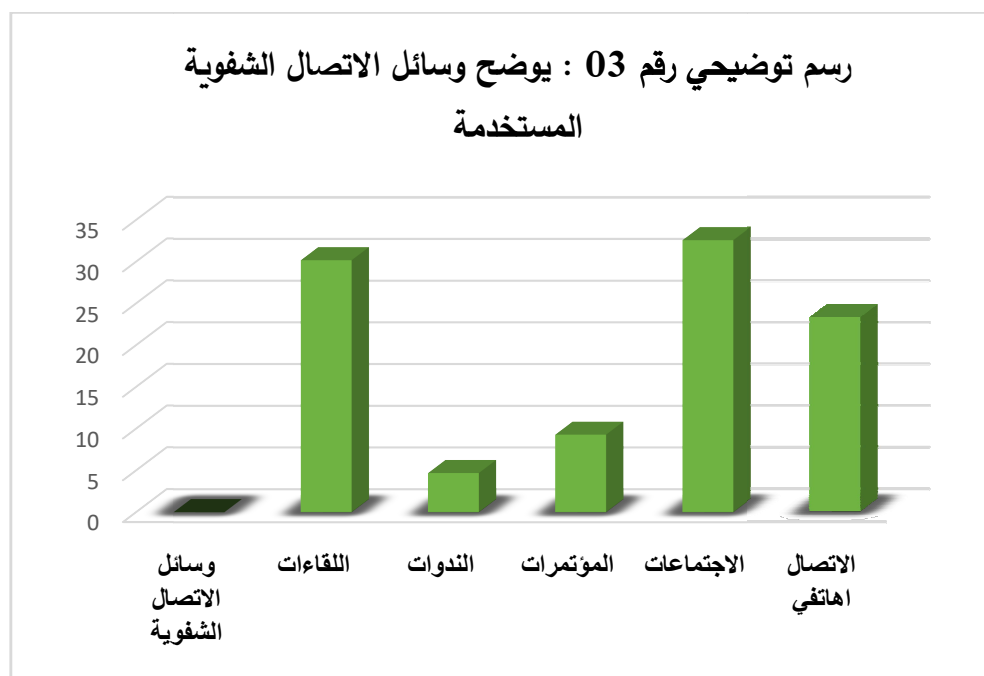
● **الخبرة المهنية:** نلاحظ من خلال الجدول المبين أن ذوي الخبرة المهنية اقل من خمس سنوات اجابو على الشفهي بنسبة 18.6% وهي أعلى نسبة سجلت اما فوق 15 سنة كانت نسبتهم 14% وأقل نسبة سجلت في شفهي هي 9.3% في جانب الآخر من الجدول سجلت في الكتابي أعلى نسبة كذلك لدى فئة اقل من خمس سنوات ب 23.3% و 11 سنة فما فوق كانت نسبتهم 16.3% كأقل نسبة و 18.6% لفئة من 6 الى 10 سنوات

● **الحالة المدنية:** من خلال النسب الموجودة أمامنا نرى فوارق بسيطة حيث أن نسبة المتزوجين كانت 48.8% أقل من نسبة الغير متزوجين التي كانت الاعلى ب 51.2% أجابو على الوسائل الكتابية كانت نسب ليست بعيدة بل متقاربة في متغير الحالة المدنية.

الجدول رقم 05: يوضح وسائل الاتصال الشفوية التي تساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي:

وسائل الاتصال الشفوية	التكرارات	النسبة المئوية
اللقاءات	13	30,2 %
الندوات	2	4,7%
المؤتمرات	4	9,3%
الاجتماعات	14	32,6%
الاتصال الهاتفي	10	23,3%
المجموع	43	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss



من خلال الجدول نلاحظ ان اعلى نسبة (32.6%) وهي تمثل الافراد الذين يرون ان الاجتماعات هي من وسائل الاتصال الشفوية التي تساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي،

المجموع	الاتصالاتهاتفي	الاجتماعات	المؤتمرات	الندوات	اللقاءات
---------	----------------	------------	-----------	---------	----------

ويليهم بنسبة (30.2%) بالنسبة لوسيلة اللقاءات ، بينما بالنسبة للاتصال الهاتفي فهي بنسبة (23.3%) تليها المؤتمرات بنسبة (9.3%) واول نسبة تمثل الافراد الذين يرون ان الندوات هي من وسائل الاتصال الشفوية التي تساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي (23.3%)

الجدول رقم 06: يوضح وسائل الاتصال الشفوية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي :

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	ت
00%	13	00%	00	14%	06	07%	03	2.3%	01	07%	03	ذكر
00%	30	23.3%	10	18.6%	08	2.3%	01	2.3%	01	23.3%	10	أنثى
00%	43	23.3%	10	32.6%	14	9.3%	04	4.7%	02	30.2%	13	المجموع
00%	14	4.7%	02	07%	03	07%	03	4.7%	02	9.3%	04	من -20 30 سنة
00%	18	11.6%	05	18.6%	08	2.3%	01	00%	00	9.3%	04	من -31 40 سنة
00%	11	07%	03	07%	03	00%	00	00%	00	11.6%	05	أكبر من 41 سنة
00%	43	23.3%	10	32.6%	14	9.3%	04	4.7%	02	30.2%	13	المجموع
00%	01	00%	00	2.3%	01	00%	00	00%	00	00%	00	متوسط
00%	10	2.3%	01	16.3%	07	4.7%	02	00%	00	00%	00	ثانوي
00%	32	20.9%	09	14%	06	4.7%	02	4.7%	02	30.2%	13	جامعي
00%	43	23.3%	10	32.6%	14	9.3%	04	4.7%	02	30.2%	13	المجموع
00%	18	14%	06	11.6%	05	4.7%	02	2.3%	01	9.3%	04	أقل من 5



سنوات												
من 6 الى 10 سنوات	04	9.3%	00	00%	02	4.7%	05	11.7%	01	2.3%	12	%
من 11 فما فوق	05	11.6%	01	2.3%	00	00%	04	9.3%	03	07%	13	%
المجموع	13	30.2%	02	4.7%	04	9.3%	14	32.6%	10	23.3%	43	%
متزوج	05	11.6%	00	00%	02	4.7%	08	18.6%	06	14%	21	%
اعزب	08	18.6%	02	4.7%	02	4.7%	06	14%	04	9.3%	22	%
المجموع	13	30.2%	02	4.7%	04	9.3%	14	32.6%	10	23.3%	43	%

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss

- من خلال نتائج الجدول و الذي يوضح وسائل الاتصال الشفوية المستخدمة:  
**حسب الجنس:** نلاحظ إن أفراد العينة أن أعلى نسبة في الذكور اختاروا الاجتماعات كأكثر الوسائل الشفوية تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي بنسبة قدرة ب 14% و سجلت المؤتمرات ثاني أعلى نسبة ب 07% هي و للقاءات كذلك ب 07% وكانت أقل نسبة للاتصال الهاتفي ب 00% هذا فيما يخص الذكور أما بنسبة للإناث كانت أعلى نسبة مسجلة هي اللقاءات ب 23.3% متساوية مع خيار الاتصال الهاتفي ب نفس النسبة 23.3% وكذلك تساوت الندوات و المؤتمرات بنفس النسبة أي 2.3% و نسبة الاجتماعات قدرة ب 18.6%
- **حسب العمر:** من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن العمال الذين أعمارهم اكبر من 41 سنة سجلوا اكبر نسبة في اختيار اللقاءات ب الندوات والمؤتمرات لم يتم الاختيار فيها وكانت النسبة صفر فيما الاجتماعات و لاتصال الهاتفي تساوت النسب

07% 11.6 أما نسبة من هم 31 سنة فما فوق سجلت الندوات و المؤتمرات أعلى النسب حيث كانت متساوية بينهم % 32.6 أما نسبة من أجابوا عن اللقاءات كانت %9.3 كأقل نسبة مسجلة و الاجتماعات %18.6 و لاتصال الهاتفي %11.6 إما فئة من عشرين سنة الى ثلاثين سنة سجلت أعلى نسبة %9.3 في اللقاءات والندوات و المؤتمرات نفس المعدل كما في الاتصال الهاتفي أي نلاحظ ان هناك تساوي بين النسب الثلاث الأخيرة %4.7

● **حسب المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الطلبة الجامعيين كانت نسبتهم عالية في اللقاءات ب 32 % أما الثانوي و المتوسط لم يتم الإجابة عنهم في الاستمارة %00 سجل الجامعيين في الندوات نسبة %4.7 أستمرت فئة المتوسط و الثانوي في الانعدام ب %00 نلاحظ أن فئة الجامعيين و الثانوي تساو في النسبة ب %4.7 و إن الاجتماعات في فئة الثانوي حازت أعلى نسبة ب %16.3 في المقابل الجامعيين كانت نسبة 14 فيما كان الاتصال الهاتفي حاز على نسبة %20.6 كانت للجامعيين ونسبة %2.3 كانت للطور الثانوي.

● **الخبرة المهنية:** إما في ما يخص الخبرة المهنية نجد اقل من خمس سنوات و من ستة إلى عشر سنوات لهم نفس النسبة %9.3 في خيار اللقاءات تمثلت في أربعة محوئين في كل فئة منهم فيما فئة 11 سنة فما فوق سجلت % 11.6 كأعلى نسبة تم أجادوها اما الندوات سجلنا نسبتين متساويتا وهم الأعلى في كل من اقل من خمس سنوات و 11 سنة فما فوق ب % 2.3.

● **وجاءت نسبة صفر للندوات في فئة من 6 إلى 10 سنوات** نلاحظ في المؤتمرات نسب متساوية حسب ماهو ميبين ب 7.4 في فئة أقل من خمس سنوات و من ستة إلى عشر سنوات اما 11 سنة فما فوق كانت النسبة 00 في الاجتماعات أقل من 5 سنوات سجلت نسبة 11.6 و من 6 إلى 10 سجلت 11.7 و الفئة الأخيرة 11 سنة فما فوق كانت %9.3 فيما يخص الاتصال الهاتفي كانت النسب كالاتي اقل من

5 سنوات 14% من 6 سنوات الى عشرة 2.3% و اعلي نسبة في 11 سنة فما فوق ب % 30.2.

- **الحالة المدنية:** نلاحظ إن اعلي نسبة لدى الغير المتزوجين هي اللقاءات ب نسبة بلغت 18.6% أقلها سجلت في الندوات و المؤتمرات ب نسبة قدرة ب 4.7% اما المتزوجين أعلى نسبة كانت في الاجتماعات ب % 18.6 و % 14 بنسبة للاتصال الهاتفي فيما سجلت أقل نسبة لهم في الندوات ب 00%.

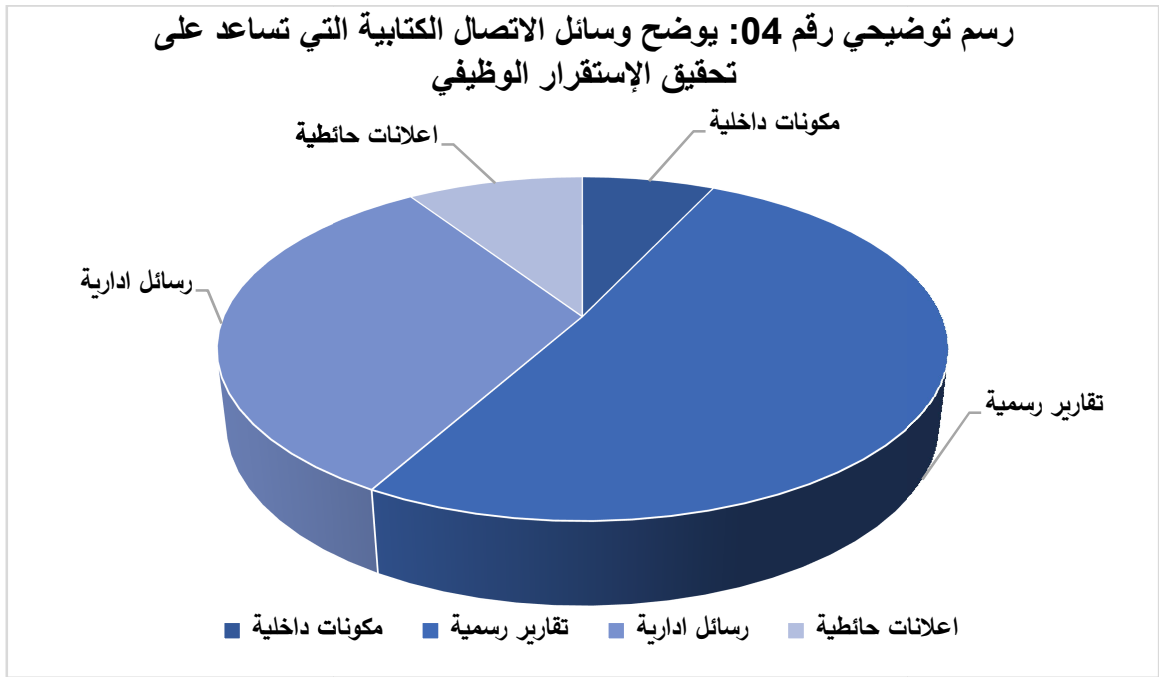
- الجدول رقم 07: وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة التي تساعد على

#### تحقيق الإستقرار الوظيفي

وسائل الاتصال الكتابية	التكرارات	النسبة المئوية
مكونات داخلية	3	7,0%
تقارير رسمية	22	51,2%
رسائل إدارية	14	32,6%
اعلانات حائطية	4	9,3%
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

الإجابة	مكونات داخلية	تقارير رسمية	رسائل ادارية	اعلانات حائطية	المجموع
---------	---------------	--------------	--------------	----------------	---------



من خلال الجدول ان اعلى نسبة هي (51.2%) وهي ممن يرون ان التقارير الرسمية وسيلة الاتصال الكتابية التي تساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي, تليها بنسبة (32.6%) بالنسبة لمن يرون ان الرسائل الإدارية هي التي تساعد تليها الإعلانات الحائطية بنسبة (9.3%) و كآخر نسبة هي تخص ممن يرون ان المكونات الداخلية وسيلة الاتصال الكتابية التي تساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي, تليها بنسبة (7%).

- الجدول رقم 08: وسائل الاتصال الكتابية التي تساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المتغيرات	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة
الجنس	ذكر	02	4.7%	02	2.3%	01	18.6%	08	4.7%	30.2%
	أنثى	01	4.7%	02	30.2%	13	32.6%	14	2.3%	69.8%
	المجموع	03	07%	04	32.6%	14	51.2%	22	07%	100%
العمر	من -20 30 سنة	00	00%	01	4.7%	02	25.6%	11	00%	32.6%
	من -31 40 سنة	00	00%	03	25.6%	11	9.3%	04	00%	41.9%
	اكبر من 41 سنة	03	07%	00	2.3%	01	16.3%	07	07%	25.6%
	المجموع	03	07%	04	32.6%	14	51.2%	22	07%	100%
المؤهل العلمي	متوسط	00	00%	01	00%	00	00%	00	00%	2.3%
	ثانوي	00	00%	01	07%	03	14%	06	00%	23.3%
	جامعي	03	07%	02	25.6%	11	37.2%	16	07%	74.4%
	المجموع	03	07%	04	32.6%	14	51.2%	22	07%	100%
الخبرة	اقل من 5	00	00%	03	9.3%	04	25.6%	11	00%	41.9%

المهنية	سنوات										
المهنية	من 6 الى 10 سنوات	27.9%	12	2.3%	01	18.6%	08	4.7%	02	2.3%	01
	من 11 فما فوق	30.2%	13	00%	00	4.7%	02	20.9%	09	4.7%	02
	المجموع	100%	43	9.3%	04	32.6%	14	51.2%	22	07%	03
الحالة المدنية	متزوج	48.8%	21	4.7%	02	20.9%	09	18.6%	08	4.7%	02
	اعزب	51.2%	22	4.7%	02	11.6%	05	32.6%	14	2.3%	01
	المجموع	100%	43	9.3%	04	32.6%	14	51.2%	22	07%	03

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss

من خلال نتائج الجدول و الذي يوضح وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة:

- **حسب الجنس:** تعكس نتائج الجدول إن نسبة المبحوثين الذين يستعملون التقارير الرسمية ب 51.2% موزعة كما يلي الاناث 32.6% الذكور 18.6% تليها بنسبة 32.6% من المبحوثين الذين يستعملون الرسائل الادارية موزعة كما يلي الاناث 30.2% الذكور 2.3% , تليها مباشرة فئة ممن يستخدمون الإعلانات الحائطية بنسبة 9.3% موزعو بنسبة 4.7% على الجنسين. و في اقل نسبة نجد 7% تشمل المبحوثين الذين يستعملون المكونات الداخلية.

- **حسب العمر:** من خلال الجدول نلاحظ إن نسبة الذين يستعملون التقارير الكتابية 51.2% حيث من سن 20 إلى 30 سنة كانت 25.6% و من 31 سنة الى 40 سنة 9.3% و في فئة هي اكبر من 40 سنة 16.3% كأعلى نسبة , تليها بنسبة 32.6% تشمل المبحوثين الذين يستخدمون الرسائل الادارية موزعة كالتالي من 20

الى 30 سنة 2.3% و 31 من الى 40 سنة 18.6% . و في اقل نسبة كانت 7% تشمل المبحوثين الذين يستعملون المكونات الداخلية

- **حسب المؤهل العلمي:** سجلت أعلى نسبة في المؤهلات الثلاثة الاربعة في خانة الجامعين و تشمل المبحوثين الذين يستعملون التقارير الرسمية حيث اجابوا بنسبة 51.2% موزعة كما يلي :الجامعي 37.2% أما الثانوي سجل نسبة 14% تليها المبحوثين الذين يستعملون التقارير الرسمية , تليها بنسبة المبحوثين 32.6%الذين يستعملون الرسائل الادارية و في اقل نسبة وهي 7% و تشمل المبحوثين الذين يستعملون المكونات الداخلية و مقسمة كما يلي :فئة الثانوي والمتوسط كانت منعدمة بينما لدى الجامعيين 7%.

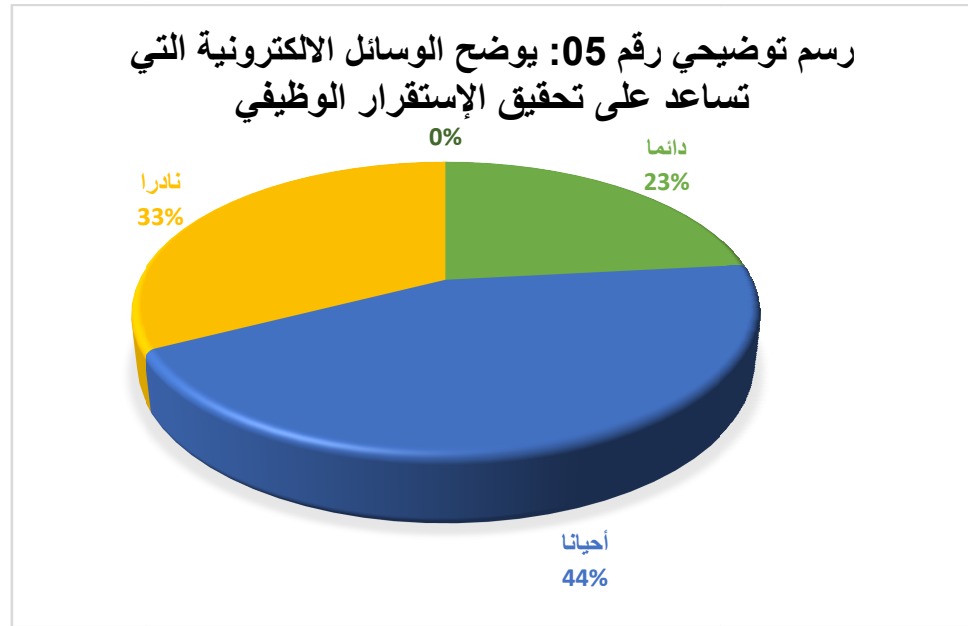
- **الخبرة المهنية:** اما في ما يخص الخبرة المهنية نجد ان اعلى نسبة كانت ضمن فئة اقل من خمس سنوات بنسبة 25.6% و من 11 فما فوق قدرت ب 20.9% و تشمل المبحوثين الذين يستعملون التقارير الرسمية , تليها الذين يستعملون الرسائل الإدارية بنسبة 18.6% و في اقل نسبة سجلت لدى من 6 الى 10 سنوات بنسبة 2.3% ممن يستعملون المكونات الداخلية و كذلك الإعلانات الحائطية.

- **الحالة المدنية:** نلاحظ أن فئة العزاب سجلت أعلى نسبة فحسب الجدول النسبة كانت 32.6% و كانت تضمن فئة المبحوثين الذين يستعملون التقارير الرسمية تليها المبحوثين الذين يستعملون التقارير الرسمية بنسبة 32.6% موزعة على (20.9% متزوجين و 11.6% عزاب ) , و في اقل نسبة تشمل يستعملون المكونات الداخلية بنسبة 7% موزعة على (4.7% متزوجين و 2.3% عزاب )

- لجدول رقم 09: يوضح اعتماد المؤسسة على وسائل الالكترونية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي:

الاعتماد على وسائل الالكترونية	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	10	23,3
أحيانا	19	44,2
نادرا	14	32,6
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss



من خلال الجدول رقم نلاحظ أن اعلى نسبة هي (44.2%) ممن يرون انه أحيانا يتم اعتماد المؤسسة على وسائل الالكترونية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي, تليها نسبة (32.6%) ممن يرون انه نادرا ما يتم اعتماد المؤسسة على وسائل الالكترونية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي و في اخر نسبة (23.3%) ممن يعتمدون دائما على وسائل الالكترونية التي تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي.



- الجدول رقم 10: يوضح اعتماد المؤسسة على وسائل الالكترونية التي تساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي :

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة		
نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	المتغيرات		
30.2%	13	00%	00	25.6%	11	4.7%	02	ذكر	الجنس	
69.8%	30	32.6%	14	18.6%	08	18.6%	08	انثى		
100%	43	32.6%	14	44.2%	19	23.3%	10	المجموع		
32.6%	14	07%	03	16.3%	07	9.3%	04	من	العمر	
										-20
										30
								سنة		
41.9%	18	18.6%	08	11.6%	05	11.6%	05	من		
										-31
										40
								سنة		
25.6%	11	07%	03	16.3%	07	2.3%	01	اكبر		
										من
										41
								سنة		
100%	43	32.6%	14	44.2%	19	23.3%	10	المجموع		
2.3%	01	00%	00	2.3%	01	00%	00	متوسط	المؤهل العلمي	
23.3%	10	2.3%	01	16.3%	07	4.7%	02	ثانوي		

74.4%	32	30.2%	13	25.6%	11	18.6%	08	جامعي	
100%	43	32.6%	14	44.2%	19	23.3%	10	المجموع	
41.9%	18	14%	06	18.6%	08	9.3%	04	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	9.3%	04	9.3%	04	9.3%	04	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	9.3%	04	16.3%	07	4.7%	02	من 11 فما فوق	
100%	43	32.6%	14	44.2%	19	23.3%	10	المجموع	
48.8%	21	18.6%	08	20.9%	09	9.3%	04	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	14%	06	23.3%	10	14%	06	اعزب	
100%	43	32.6%	14	44.2%	19	23.3%	10	المجموع	

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

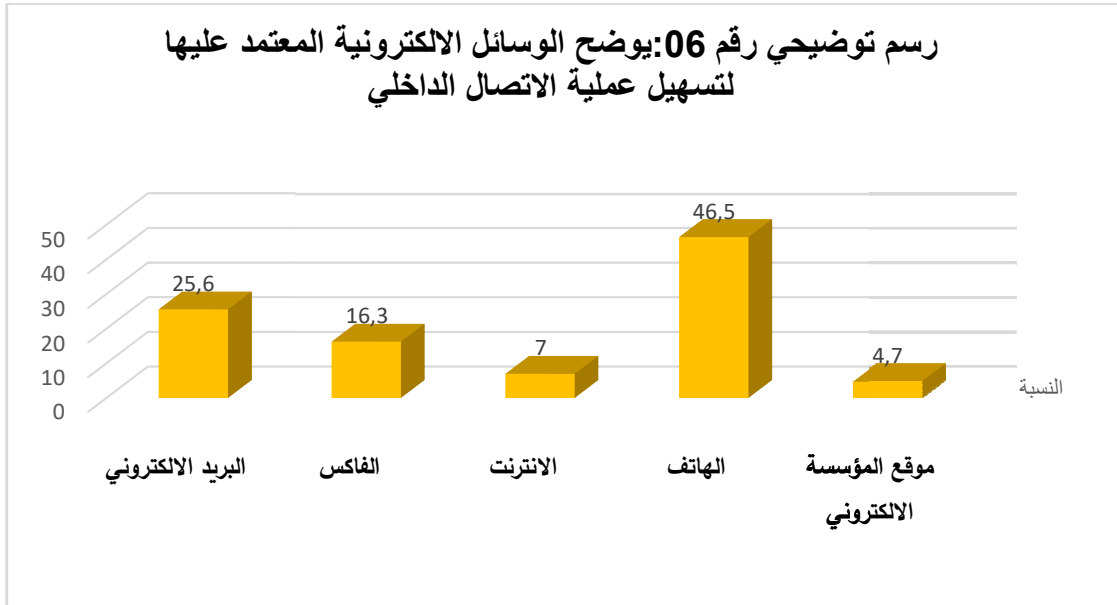
- من خلال نتائج الجدول و الذي يوضح اعتماد المؤسسة على وسائل الالكترونية:  
**حسب الجنس** : تعكس نتائج الجدول إن نسبة الإناث اللذين أجابوا على استعمال الوسائل الالكترونية دائما ب 18.6% وكذلك أحيانا كانت نفس النسبة 18.6% فيما سجلت اعلي نسبة للإناث في نادرا ما يتم الاعتماد على الوسائل الالكترونية إما بنسبة للذكور سجلت النسبة الأعلى في أحيانا ب 25.6% ودائما بلغت نسبتها 4.7%

- **حسب العمر:** من خلال الجدول نلاحظ إنا من سن 20 إلى 30 سنة كانت نسبة الذين أجابوا دائما في اعتماد الوسائل الالكترونية 9.3% وأحيانا 16.3% كأعلى نسبة في معدل هذا العمر أما نادرا كانت 07% من 31 سنة إلى 40 كانت اعلي نسبة في نادرا ب 18.6% أما دائما و أحيانا كانت نفس النسبة 11.6% أخر فئة هي اكبر من 40 سنة أعلى نسبة سجلت في أحيانا ب 16.3% أما النسب الأخرى كانت ضئيلة 2.3% و 07%
- **حسب المؤهل العلمي:** سجلت أعلى نسبة في المؤهلات الثلاثة في خانة دائما للمؤهل الجامعي حيث اجابو بنسبة 18.6% عليه فيما كانت صفر للمؤهل المتوسط أما الثانوي سجل نسبة 4.7% أحيانا كانت نسبة الجامعيين هيا الأعلى حيث قدرة ب 25.62.3% تليها فئة الثانوي ب 16.3% والمتوسط ب 2.3% في الخانة الخاصة ب نادرا من خلال الجدول أعلى نسبة لدى الجامعيين كذلك ب 30.2% والمتوسط ب 00%.
- **الخبرة المهنية:** اما في ما يخص الخبرة المهنية نجد اقل من خمس سنوات و من ستة إلى عشر سنوات لهم نفس النسبة 9.3% في خانة دائما اما فوق 11 سنة نلاحظ نسبة 4.7% اما بنسبة لخانة أحيانا نلاحظ أعلى نسبة ل اقل من 5 سنوات 18.6% تليها 11 سنة فما فوق 16.3% وأقل نسبة سجلت لدى من 6 الى 10 سنوات انا بنسبة ل نادرا كانت النسب متساوية بين اقل من خمس سنوات و من 6 الى 10 سنوات بنسبة 9.3% و الاعلى سجلتها فئة اقل من خمس سنوات ب 14%
- **الحالة المدنية:** نلاحظ أن فئة المتزوجين سجلت أعلى نسبة في خانة أحيانا فحسب الجدول النسبة كانت 20.9% وأقلها في دائما ب 9.3% وأخر نسبة كانت 18.6% في خانة نادرا أما في ما يخص فئة العزاب تساوت نسبتين وهما نادرا و دائما ب 14% وأعلى نسبة كانت احيانا ب 23.3%

الجدول رقم 11: يوضح وسائل الالكترونية التي يعتمد عليها الموظفون لتسهيل عملية الاتصال الداخلي:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
البريد الالكتروني	11	25,6 %
الفاكس	7	16,3%
الانترنت	3	7,0%
الهاتف	20	46,5%
موقع المؤسسة الالكتروني	2	4,7%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss



نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يمثل الوسائل الالكترونية المعتمد عليها لتسهيل عملية الاتصال الداخلي نسب مختلفة حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت من المبحوثين الذين يستعملون الهاتف بنسبة 64.5% تليها بنسبة بنسبة 25.6% تشمل من يستعملون البريد الإلكتروني و بنسبة 16.3% للفاكس فيما سجلت اقل نسبة في الانترنت قدرت 7% و نسبة 16.3% بالنسبة للموقع الالكتروني للمؤسسة.

الإجابة	البريد الإلكتروني	الفاكس	الانترنت	الهاتف	موقع المؤسسة الإلكتروني	المجموع
---------	-------------------	--------	----------	--------	-------------------------	---------

الجدول رقم 12: يوضح وسائل الالكترونية التي يعتمد عليها الموظفون لتسهيل عملية الاتصال الداخلي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المتغيرات	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	
الجنس	ذكر	02	4.7%	03	07%	01	2.3%	06	14%	01	2.3%	13	30.2%
	أنثى	09	20.9%	04	9.3%	02	4.7%	14	32.6%	01	2.3%	30	69.8%
	المجموع	11	25.6%	07	16.3%	03	07%	20	46.5%	02	4.7%	43	100%
العمر	من 20-30 سنة	06	14%	01	2.3%	01	2.3%	06	14%	00	00%	14	32.6%
	من 31-40 سنة	04	9.3%	04	9.3%	01	2.3%	08	18.6%	01	2.3%	18	41.9%
	أكبر من 41 سنة	01	2.3%	02	4.7%	01	2.3%	06	14%	01	2.3%	11	25.6%
	المجموع	11	25.6%	07	16.3%	03	07%	20	46.5%	02	4.7%	43	100%
المؤهل العلمي	متوسط	00	00%	01	2.3%	00	00%	00	00%	00	00%	01	2.3%
	ثانوي	02	4.7%	03	07%	01	2.3%	03	07%	01	2.3%	10	23.3%
	جامعي	09	20.9%	03	07%	02	4.7%	17	39.5%	01	2.3%	32	74.4%

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

%				%		%				%			
100 %	43	4.7 %	02	46.5 %	20	07 %	03	16.3 %	07	25.6 %	11	المجموع	
41.9 %	18	00%	00	16.3 %	07	2.3 %	01	07%	03	16.3 %	07	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9 %	12	4.7%	02	11.6 %	05	2.3 %	01	4.7%	02	4.7%	02	من 6 الى 10 سنوات	
30.2 %	13	00%	00	18.6 %	08	2.3 %	01	4.7%	02	4.7%	02	من 11 فما فوق	
100 %	43	4.7 %	02	46.5 %	20	07 %	03	16.3 %	07	25.6 %	11	المجموع	
48.8 %	21	2.3%	01	27.9 %	12	07%	03	07%	03	4.7%	02	متزوج	الحالة المدنية
51.2 %	22	2.3%	01	18.6 %	08	00%	00	9.3%	04	20.9 %	09	اعزب	
100 %	43	4.7 %	02	46.5 %	20	07 %	03	16.3 %	07	25.6 %	11	المجموع	

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

من خلال معطيات الجدول التي يوضح وسائل الالكترونية التي يعتمد عليها الموظفون:

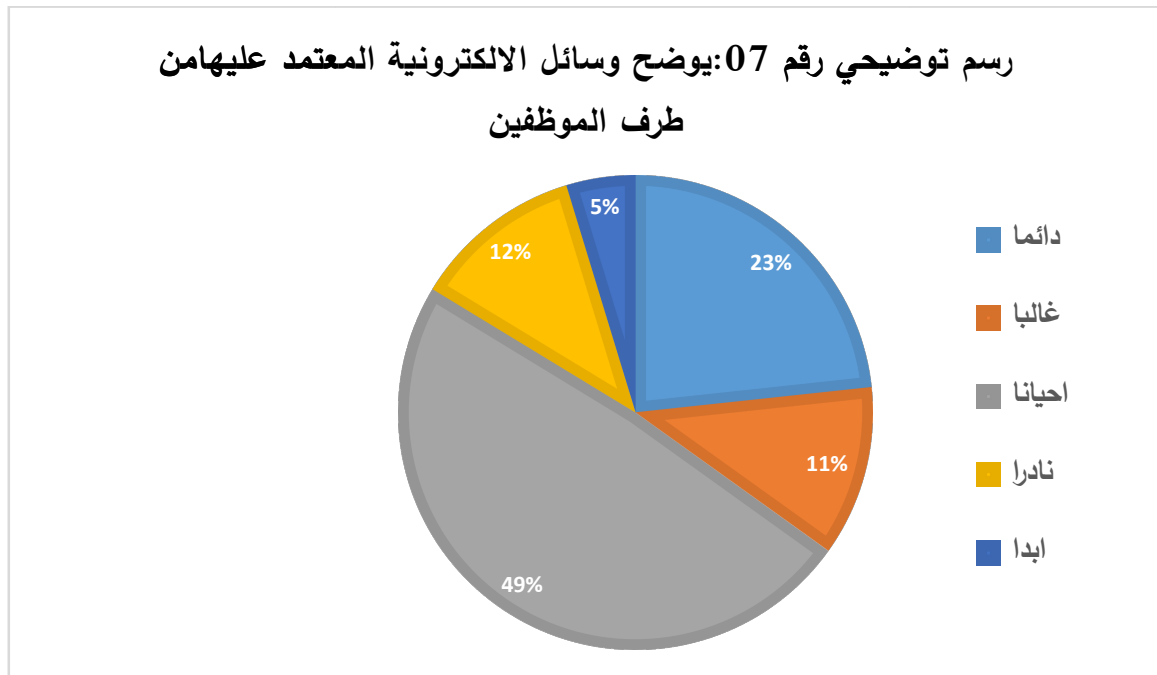
- **حسب الجنس:** تعكس نتائج الجدول والذي بين أيدينا ان نسبة الإناث التي ترى أن وسائل الاتصال الالكترونية التي يعتمدها الموظفين كانت 32.6% للهاتف كما هي لدى الذكور لكن بنسبة 14% كأعلى نسبتين لدينا في جدول.
- **حسب العمر:** نلاحظ ان فئة من 20 إلى 30 سنة وكان عددهم 6 مبحوثين سجلو أعلى نسب لهم في البريد الالكتروني و الهاتف ب 14% إما فئة من 31 الى 40 سنة كانت نسبتهم الأعلى في الهاتف ب 18.2 أما أكثر من 40 سنة كانت النسبة الأعلى المسجلة في خانة الهاتف ب 14%.
- **حسب المؤهل العلمي:** سجلت أعلى نسبة في المؤهلات الثلاثة في خانة الهاتف لدى فئة الجامعين بنسبة 39.5 وأقل نسبة لدى في موقع المؤسسة الإلكتروني بنسبة 2.3%.
- **الخبرة المهنية:** إما في ما يخص الخبرة المهنية نجد 7 مبحوثين في أقل من خمس سنوات وبلغت نسبتهم الأعلى في الهاتف ب 16.3 و كذلك في البريد الالكتروني بنفس النسبة والنسبة الاقل كانت في 2.3 سجلت في الانترنت إما من 6 إلى 10 سنوات النسبة الأعلى كانت في الهاتف ب 11.6 كذلك إما فئة اكبر من 11 سنة فما فوق كانت لديها نسبة الأعلى في وسيلة الهاتف ب 18.6.
- **الحالة المدنية:** نجد أن المتزوجين يرون ان وسيلة الهاتف هي الأكثر استعمالاً وهذا من خلال دراسة بنسبة 27.9% والغير متزوجين بنسبة 18.6% اما النسبة العالية الأخرى المسجلة كانت البريد الإلكتروني بنسبة 20.9



- الجدول رقم 13 : يوضح ملائمة الوسائل الالكترونية التي تستخدمها المؤسسة في العمل .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	10	23,3%
غالبا	5	11,6%
احيانا	21	48,8%
نادرا	5	11,6%
ابدا	2	4,7%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطالب بناءا على إحصائيات spss



نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يمثل ملائمة الوسائل الالكترونية التي تستخدمها المؤسسة في العمل ان هناك نسب مختلفة حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت من المبحوثين الذين يرون انه أحيانا تكون ملائمة بنسبة 48.8%

يليه من من يرون انه دائما تكون ملائمة بنسبة 23.3% و بنسبة 11.6% لكل من  
المبحوثين الذين يرون انها غالبا و نادرا فيما سجلت اقل نسبة ممن يرون ان الوسائل  
الالكترونية التي تستخدمها المؤسسة في العمل ليست ملائمة أبدا قدرت بنسبة 4.7%

الجدول رقم 14 : يوضح ملائمة الوسائل الالكترونية التي تستخدمها المؤسسة في  
العمل .

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		الإجابة	
نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	المتغيرات	
	رت	%	ت	%	ت	%	رت	%	رت	%	ت		
30.2%	13	00%	00	2.3%	01	18.6%	08	2.3%	01	07%	03	ذكر	الجنس
69.8%	30	4.7%	02	9.3%	04	30.2%	13	9.3%	04	16.3%	07	أنثى	
100%	43	4.7%	02	11.6%	05	48.8%	21	11.6%	05	23.3%	10	المجموع	
32.6%	14	00%	00	2.3%	01	18.6%	08	4.7%	02	07%	03	من 20-30 سنة	العمر
41.9%	18	4.7%	02	07%	03	18.6%	08	4.7%	02	07%	03	من 31-40 سنة	
25.6%	11	00%	00	2.3%	01	11.6%	05	2.3%	01	9.3%	04	أكبر من 41 سنة	
100%	43	4.7%	02	11.6%	05	48.8%	21	11.6%	05	23.3%	10	المجموع	

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

2.3%	01	00%	00	00%	00	2.3%	01	00%	00	00	00	متوسط	المؤهل العلمي
23.3%	10	00%	00	2.3%	01	14%	06	2.3%	01	4.7%	02	ثانوي	
74.4%	32	4.7%	02	9.3%	04	32.6%	14	9.3%	04	18.6%	08	جامعي	
100%	43	4.7%	02	11.6%	05	48.8%	21	11.6%	05	23.3%	10	المجموع	
41.9%	18	00%	00	4.7%	02	20.9%	09	4.7%	02	11.6%	05	اقل من 5 سنوات	
27.9%	12	4.7%	02	00%	00	14%	06	07%	03	2.3%	01	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	00%	00	07%	03	14%	06	00%	00	9.3%	04	من 11 فما فوق	
100%	43	4.7%	02	11.6%	05	48.8%	21	11.6%	05	23.3%	10	المجموع	

48.8 %	21	2.3%	01	4.7%	02	25.6 %	11	2.3%	01	14%	06	متزوج	الحالة المدنية
51.2 %	22	2.3%	01	07%	03	23.3 %	10	9.3%	04	9.3%	04	اعزب	
100 %	43	4.7 %	02	11.6 %	05	48.8 %	21	11.6 %	05	23.3 %	10	المجموع	

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

من خلال معطيات الجدول التي توضح ملائمة الوسائل الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة في العمل:

- **حسب الجنس:** نلاحظ أن اعلي نسبة في ذكور سجلت في أحيانا أن الوسائل الإلكترونية هي المناسبة بنسبة 18.6% وأقل نسبة في غالبا ب 2.3% أما بالنسبة للإناث كانت هناك نسبة 30.2% كأعلى نسبة في أحيانا وهذا من خلال 8 عينات دراسة كما سجلت نادرا أقل نسبية لدى الإناث ب 9.3%.
- **حسب العمر:** نلاحظ إن أعلى نسبة ترى أن الوسائل الإلكترونية هي الملائمة أحيانا بنسبة 18.2% وهي لفئة من 20 إلي 30 سنة إما في الفئة الثانية من 31 سنة إلي 40 سنة كانت متساوية مع الفئة الأولى حسب الجدول كما هو مبين لنا 18.6% وهذا راجع لطبيعية العمال حيث يرون من الوسائل الإلكترونية وسيلة جد مهم داخل المؤسسة.
- **حسب المؤهل العلمي:** سجلت أعلى نسبة في المؤهلات الثلاثة في الطور الجامعي بنسبة 32.6% أحيانا الوسائل الإلكترونية هي الملائمة حسب ما هو موضح في الجدول إما دائما سجلت نسبة 18.6% كأعلى ثاني نسبة في طور الجامعي في المتوسط انعدمت النسب بحكم المبحوثين وطبيعة المؤسسة إما الطور الثانوي كانت النسب متفاوتا 4.7% دائما و 2.3% غالبا.
- **الخبرة المهنية:** حسب ما هو مبين لنا في الجدول اعلي نسبة في دائما كانت كانت لدى اقل من خمس سنوات بنسبة 11.6% ثم تليها 11 سنة فما فوق بنسبة 9.3%

أما غالبا النسبة الأعلى رجعت إلى من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 07% خانا أحيانا حسب الجدول المبين كان هناك تساوي في النسب بين 6 سنوات فما فوق و 11 سنة فما فوق بنسبة 1407%.

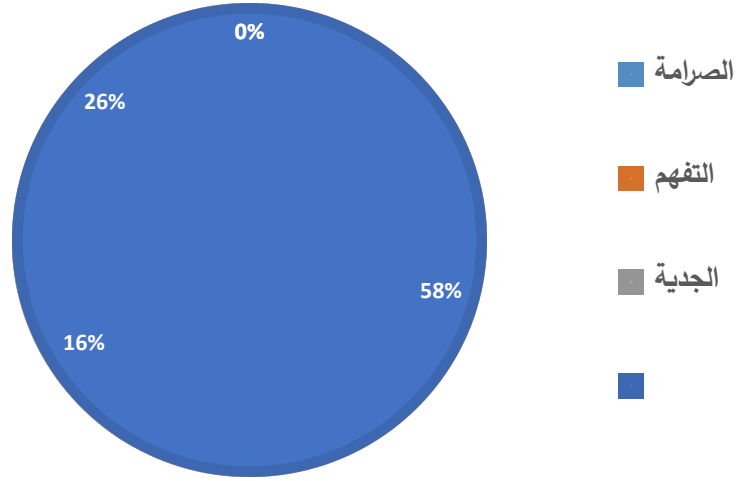
- **الحالة المدنية:** بين المتزوجين والغير متزوجين من خلال الجدول توضح لنا ان نسبة المتزوجين يرون ان الوسائل الالكترونية أحيانا هي الملائمة بنسبة 25.6% بعيدة عن جميع النسب الأخرى التي تراوحت ما بين 14% دائما و 2.3% أما فئة العزاب لم تختلف كثيرا على نسبة سجلت في أحيانا ب 23.3% فيما سجلت نسبة في نادرا ب 2.3%.

- الجدول رقم 15: يوضح الاسلوب المستعمل من طرف المدير للعاملين:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الصرامة	25	58,1%
التفهم	7	16,3%
الجدية	11	25,6%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss

رسم توضيحي رقم 08: يوضح الاسلوب المستعمل من طرف المدير للعاملين



نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يمثل الأسلوب المستعمل من طرف المدير اتجاه العاملين نسب مختلفة حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت الصرامة بـ 53% فيما سجلت أقل نسبة في التفهم قدرت 20% و نسبة 16.3% لأسلوب الجدية.

- الجدول رقم 16 : يوضح الاسلوب المستعمل من طرف المدير للعاملين:

الإجابة		الصرامة		التفهم		الجدية		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	16.3%	07	4.7%	02	9.3%	04	30.2%	13
	انثى	41.9%	18	11.6%	05	16.3%	07	69.8%	30
	المجموع	58.1%	25	16.3%	07	25.6%	11	100%	43
العمر	من 20-	16.3%	07	07%	03	9.3%	04	32.6%	14

								30 سنة	
41.9%	18	9.3%	04	9.3%	04		10	من -31 40 سنة	
						23.3 %			
25.6%	11	07%	03	00%	00		08	اكبر من 41 سنة	
						18.6 %			
100%	43	25.6 %	11	16.3 %	07	58.1 %	25	المجموع	
2.3%	01	00%	00	00%	00	2.3%	01	متوسط	المؤهل
23.3%	10	07%	03	2.3%	01	14%	06	ثانوي	ل
74.4%	32	18.6%	08	14%	06	41.9%	18	جامعي	العلمي
100%	43	25.6 %	11	16.3 %	07	58.1 %	25	المجموع	ي
41.9%	18	9.3%	04	07%	03	25.6%	11	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	9.3%	04	2.3%	01	16.3%	07	من 6 الى 10	ية



سنوات								
من 11 فوق	07	16.3%	03	07%	03	07%	13	30.2%
المجموع	25	58.1%	11	16.3%	07	25.6%	43	100%
متزوج	13	30.2%	02	4.7%	06	14%	21	48.8%
اعزب	12	27.9%	05	11.6%	05	11.6%	22	51.2%
المجموع	25	58.1%	07	16.3%	11	25.6%	43	100%

من خلال معطيات الجدول التي توضح الاسلوب المستعمل من طرف المدير للعاملين:

- **حسب الجنس :** حسب الجدول المبين أمامنا نرى ان نسبة الإناث الذين يرون ان الأسلوب المعتمد من طرف المدير أتجاه العمال هو الصرامة بنسبة 41.9% اما التفهم كان بنسبة 11.6% وبنسبة للجدية كانت النسبة لديهم 16.3% وفي فئة الذكور كانت نسبة اختيارهم الصرامة 16.3% و التفهم 4.7% أما الجدية كانت 9.3% ومنه نرى ان التعامل المتبع من طرف المدير هو الصرامة حسب رأي العمال.

- **حسب العمر:** حسب العمر نلاحظ من خلال الجدول ان الذين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة كانا اختيارهم على الصرامة من خلال لاستبيان وبلغت نسبتهم 16.3% التفهم كانت النسبة 07% الجدية 9.3% و الذين أعمارهم من 31 سنة الى 40 وصلت نسبتهم الأعلى في الصرامة كذلك ب 23.3% وفئة 40 سنة فما فوق كانت نسبهم 18.6% الصرامة و 07% الجدية .

- **حسب المؤهل العلمي:** حسب الجدول نسبة الجامعيين سجلت أعلى نسبة ب 41.9% من الذين أختاروا الصرامة أما نسبة التفهم كانت هي الأقل ب 14% بنسبة لفئة

الطور المتوسط سجلت أقل معدل في الصرامة ب 2.3% الثانوي سجلت نسبة % 14 و التفهم كان بنسبة 2.3%.

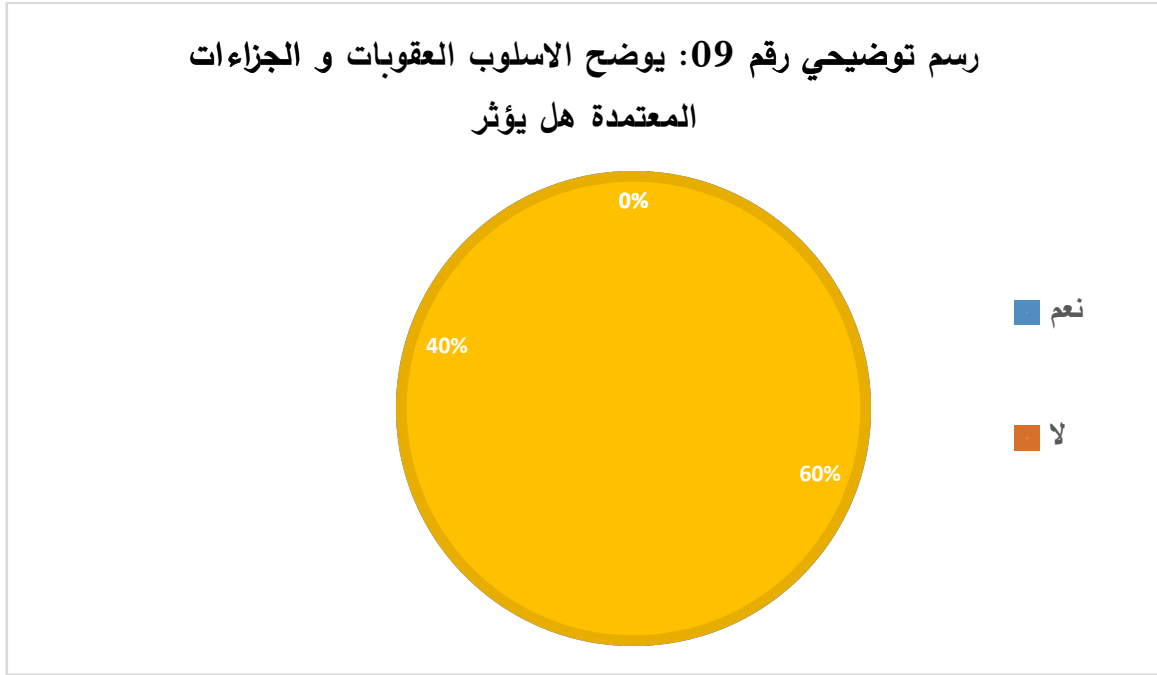
• **الخبرة المهنية:** من خلال ما هو موجود في الجدول يمكن القول فئة اقل من 5 سنوات سجلو أعلى نسبة في الصرامة حيث لازال الاستبيان يظهر وجود طابع الصرامة من طرف المدير بنسبة 25.6% اما الفئتين المتبقية تساوت في نسبة الصرامة ب 16.3% كما تساوت في جدية وأقل سنة كانت تخص فئة من 6 الى 10 سنوات في متغير التفهم بنسبة 2.3%.

• **الحالة المدنية:** أعلى نسبتي سجلت لدى المتغيرين كانت الصرامة لدى المتزوجين حيث وصلت نسبة إلى 30.2% للمتزوجين و 27.9% للغير متزوجين اما النسب الباقية انقسمت بين تساوي الغير متزوجين ب 11.6% لكل من التفهم و جدية و المتزوجين 11.6%.

- الجدول رقم 17: يوضح تأثير أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمدة في مؤسستك على شعورك بالأمان و الانتماء في عملك:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	60,5%
لا	17	39,5%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss.



نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يمثل تأثير الاسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمدة في مؤسستك على شعورك بالأمان و الانتماء في عملك حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت من المبحوثين الذين يرون ان اسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمدة في مؤسستك تاتر على شعورك بالأمان و الانتماء في العمل بنسبة 60.5% يليها من من يرون انه لا ياتر و ذلك قدر بنسبة 39.5%.

الجدول رقم 18: يوضح تأثير الاسلوب العقوبات والجزاءات المعتمدة في مؤسستك على شعورك بالأمان و الانتماء في عملك:

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	المتغيرات	
30.2%	13	11.6%	05	18.6%	08	ذكر	الجنس
69.8%	30	27.9%	12	41.9%	18	انثى	
100%	43	39.5%	17	60.5%	26	المجموع	
32.6%	14	18.6%	08	14%	06	من 20-30 سنة	العمر
41.9%	18	11.6%	05	30.2%	13	من 31-40 سنة	
25.6%	11	9.3%	04	16.3%	07	اكبر من 41 سنة	
100%	43	39.5%	17	60.5%	26	المجموع	
2.3%	01	00%	00	2.3%	01	متوسط	المؤهل العلمي
23.3%	10	07%	03	16.3%	07	ثانوي	
74.4%	32	32.6%	14	41.9%	18	جامعي	
100%	43	39.5%	17	60.5%	26	المجموع	
41.9%	18	18.6%	08	23.3%	10	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	11.6%	05	16.3%	07	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	9.3%	04	20.9%	09	من 11 فما فوق	

100%	43	39.5%	17	60.5%	26	المجموع	
48.8%	21	16.3%	07	32.6%	14	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	23.3%	10	27.9%	12	اعزب	
100%	43	39.5%	17	60.5%	26	المجموع	

من خلال معطيات الجدول الذي يوضح تاثير اسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمدة في مؤسستك على شعورك بالأمان و الانتماء في عملك:

- **حسب الجنس:** حسب الجدول المبين أمامنا إنا الذكور بلغت نسبتهم و الذين أجابوه ب نعم 18.6% ونسبة من أجابوه ب لا هم 11.6% أي أما فئة الإناث سجلت اعلى نسبة ب 41.9% يرو أن العقوبات و الجزاءات المعتمدة تؤثر على العامل.
- **حسب العمر:** حسب الجدول المبين أمامنا أعلى نسبة سجلت في الذين أعمارهم تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة بلغت 30.2% ثم تليها فئة اكبر من 40 سنة حيث يرى العمال القداماء أن الجزاءات و العقوبات تلعب دور كبير وأجابوا نعم أما اقل نسبة أجابه نعم كانت من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 14% ولكن كانت لهم أعلى نسبة إجابة ب لا بلغت 18.6%.
- **حسب المؤهل العلمي:** بنظر الى المعطيات الموجودة أمامنا نرى أن نسبة الجامعيين كانت لهم أعلى نسبة إجابة ب نعم 41.9% وحتى اعلى نسبة إجابة ب لا 32.6% وهذا يرجع الى إن المؤسسة تتركب من عمال جامعيين بصفة كبيرة أما المتوسط و الثانوي كانت النسب لديهم ضئيلة حيث بلغت المتوسط نسبة من أجابوا نعم 2.3% و الثانوي 16.3%.
- **حسب الخبرة المهنية:** حسب ما تعكسه نتائج الجدول نرى إن أقل من خمس سنوات كانت نسبتهم أعلى في الإجابة ب نعم 23.3% ونسبت من اجابوا ب لا بلغت منهم 18.6% أما من 6 إلى 10 سنوات لاحظنا أن لديهم اقل نسبة في من اجابوا ب نعم ب نسبة 16.3% أما 11 سنة فما فوق حسب الجدول حيث بلغت نسبة من أجابوا ب نعم 20.9% ونسبة من أجابوا ب لا بلغت 9.3%.

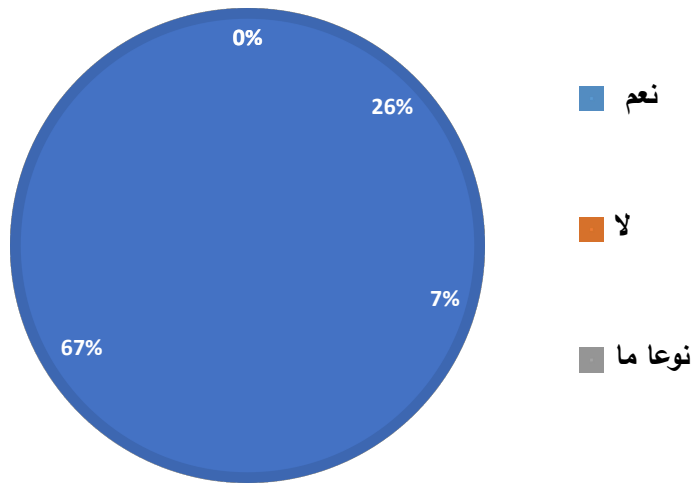
• **الحالة المدنية:** حسب ماهو مبين في الجدول الذي إمامنا إن المتزوجين نسبتهم هي الأعلى بنسبة إلى من أجابوا ب نعم حيث بلغت نسبتهم 32.6% من أصل 14 عينة متزوجة تم حسابها أما من أجابوا ب لا بلغت نسبتهم 16.3% أما العزاب كانت النسب كالآتي 27.9% اجابو ب نعم و النسبة الأخرى والتي إجابة ب لا بلغت 23.3%.

- **الجدول رقم 19:** يوضح رأيك في ما يخص دور وسائل و أساليب الاتصال في تسهيل و توفير مناخ عملي جيد :

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	25,6%
لا	3	7,0%
نوعا ما	29	67,4%
المجموع	43	100%

المصدر: معالجة الطالب بناء على إحصائيات spss

رسم توضيحي رقم 10: رأي الموظف في ما يخص دور وسائل و أساليب الاتصال في تسهيل و توفير مناخ عملي جيد



نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح رأي الموظف في ما يخص دور وسائل وأساليب الاتصال في تسهيل و توفير مناخ عملي جيد حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت من المبحوثين الذين يرون وسائل و أساليب الاتصال نوعا ما تساهم في تسهيل و توفير مناخ عملي جيد بنسبة 67.4% يليها من من يرون انها نعم تساعد بنسبة 25.6% و في اقل نسبة تمثل ممن يرون انها لا تساعد في تسهيل و توفير مناخ عملي جيد و ذلك بنسبة 7%.

- الجدول رقم 20: يوضح رأي الموظف في ما يخص دور وسائل و أساليب الاتصال في تسهيل و توفير مناخ عملي جيد:

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الإجابة	
نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	نسبة	التكرارات	المتغيرات	
30.2%	13	27.9%	12	00%	00	2.3%	01	ذكر	الجنس
69.8%	30	39.5%	17	07%	03	23.3%	10	انثى	
100%	43	67.4%	29	07%	03	25.6%	11	المجموع	
32.6%	14	18.6%	08	00%	00	14%	06	من 20- 30 سنة	العمر
41.9%	18	25.6%	11	07%	03	9.3%	04	من 31- 40 سنة	
25.6%	11	23.3%	10	00%	00	2.3%	01	اكبر من 41 سنة	
100%	43	67.4%	29	07%	03	25.6%	11	المجموع	
2.3%	01	2.3%	01	00%	00	00%	00	متوسط	المؤهل العلمي
23.3%	10	16.3%	07	00%	00	07%	03	ثانوي	
74.4%	32	48.8%	21	07%	03	18.6%	08	جامعي	
100%	43	67.4%	29	07%	03	25.6%	11	المجموع	
41.9%	18	23.3%	10	2.3%	01	16.3%	07	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية



27.9%	12	16.3%	07	4.7%	02	07%	03	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	27.9%	12	00%	00	2.3%	01	من 11 فما فوق	
100%	43	67.4%	29	07%	03	25.6%	11	المجموع	
48.8%	21	32.6%	14	4.7%	02	11.6%	05	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	34.9%	15	2.3%	01	14%	06	اعزب	
100%	43	67.4%	29	07%	03	25.6%	11	المجموع	

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

من خلال معطيات الجدول الذي يوضح تاثير الاسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمدة في مؤسستك على شعورك بالأمان و الانتماء في عملك:

- **حسب الجنس:** حسب الجدول المبين إمامنا إنا الذكور بلغت نسبتهم و الذين أجابوه ب نعم 2.3% كأقل نسبة مسجلة إما أعلى نسبة مسجلة لدى الذكور كانت نوعا ما ب 27.9% أما الإناث بلغ عدد المبحوثين الذين أختاروا نعم للوسائل الشفوية كان 11 عينة وبلغت نسبتهم 23.3% في المقابل أعلى نسبة سجلت لدى الإناث كانت لا ب 39.5% و لا نسبة 07%.
- **حسب العمر:** حسب الجدول المبين أمامنا أعلى نسبة للذين أجابوا نعم سجلت في الذين أعمارهم تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة ب 14% أما الاجابة(نوعا ما) بلغت نسبتهم في هذا العمر 18.6% من سن 30 الى 40 سنة بلغت من اجابو على نعم ب 9.3% وأعلى نسبة لهذه الفئة كانت ب 25.6% في خانة نوعا ما أما فيما يخص الفئة الثالثة و الأخيرة أي اكبر من 41 سنة كانت النسب كالأتي نعم

بلغت نسبتهم 2.3% كأقل نسبة نوعا ما بلغت 23.3% فيما الإجابة ب لا انعدمت النسبة فيها ب 07%.

• **حسب المؤهل العلمي:** بنظر إلى المعطيات الموجودة إمامنا نرى أن نسبة الجامعيين سجلت اعلي نسبة في الإجابة ب نعم ب 18.6% فيما بلغت كذلك لدى الجامعيين نسبة نوعا ما إلى 48.8% وكذلك كما نلاحظ الطور الثانوي سجل أعلى نسبة في نوعا ما ب نسبة بلغت 16.3% أما الطور المتوسط أعلى نسبة سجلت في نوعا ما ب 2.3%

• **حسب الخبرة المهنية:** حسب ما تعكسه نتائج الجدول نرى إن أقل من خمس سنوات كانت نسبتهم 16.3% ممن أجابوا ب نعم على الوسائل الشفوية وكذلك نسبة 23.3% في خيار نوعا ما أما من 6 إلى عشر سنوات أعلى معدل نسبا لديه كان نوعا ما 16.3% اما الفئة الثالثة 11 سنة فما فوق كانت نسب ضئيلة ولكن سجلت اعلي نسبة في نوعا ما كما الفئات التي قبلها بنسبة 27.9%.

• **الحالة المدنية:** حسب ما هو مبين في الجدول الذي إمامنا إن المتزوجين نسبتهم حسب الذين اجابوه ب نعم بلغت 11.6% وأعلى نسبة سجلت لدى المتزوجين كانت نوعا ما ب 32.6% أما العزاب كانت نسبة من اجابوا ب نعم بلغت 14% وأعلى نسبة في الفئتين سجلت لدى العزاب في خيار خانة نوعا ما حيث بلغت النسبة 34.9%

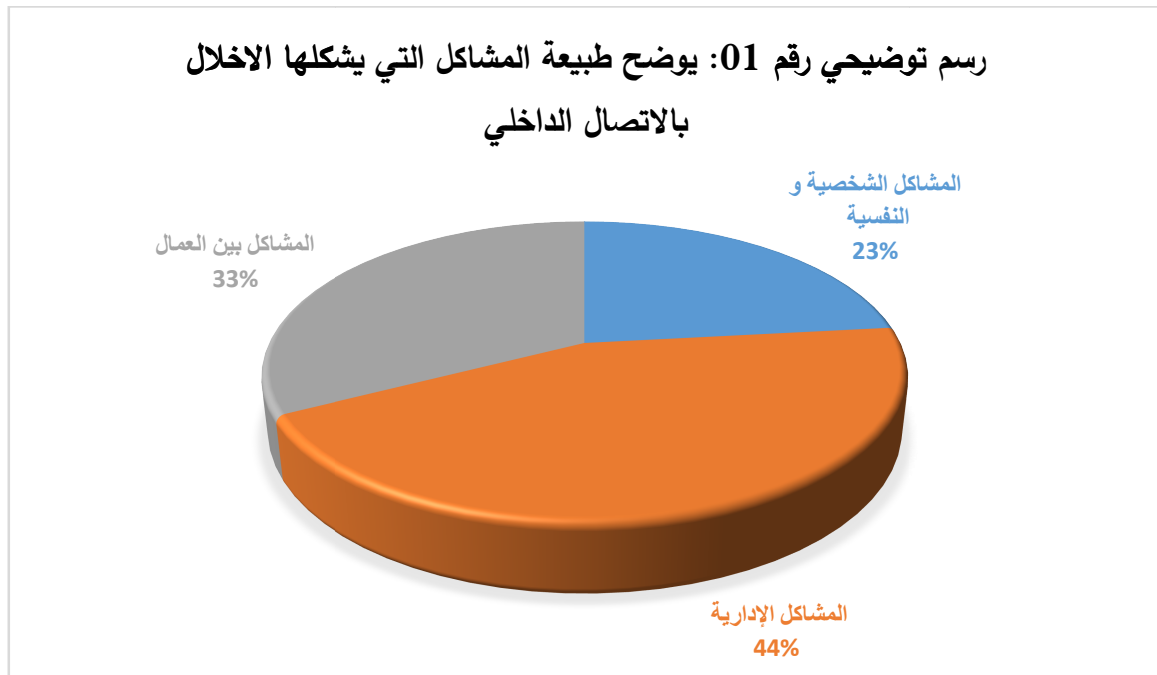
• **المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج المحور الثالث**

**معوقات الإتصال الداخلي التي تعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة :**

**- جدول رقم 01: يوضح طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي :**

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المشاكل الشخصية و النفسية	10	23.3%
المشاكل الإدارية	19	44.2%
المشاكل بين العمال	14	32.6%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss



نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت من المبحوثين الذين يرون ان المشاكل ذات طبيعة إدارية بنسبة 44.2% يليها من من يرون ان طبيعة

المشاكل قد تكون بين العمال بنسبة %32.6 و في اقل نسبة تمثل ممن يرون انها قد تكون مشاكل شخصية و نفسية و ذلك بنسبة %23.3.

- الجدول رقم 02 : يوضح طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي:

الإجابة		المشاكل الشخصية والنفسية		المشاكل الادارية		المشاكل بين العمال		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	9.3%	04	07%	03	14%	06	30.2%	13
	انثى	14%	06	37.2%	16	18.6%	08	69.8%	30
	المجموع	23.3%	10	44.2%	19	32.6%	14	100%	43
العمر	من -20 30 سنة	07%	03	11.6%	05	14%	06	32.6%	14
	من -31 40 سنة	11.6%	05	18.6%	08	11.6%	05	41.9%	18
	اكبر من 41 سنة	4.7%	02	14%	06	07%	03	25.6%	11
	المجموع	23.3%	10	44.2%	19	32.6%	14	100%	43
المؤهل	متوسط	2.3%	01	00%	00	00%	00	2.3%	01

23.3%	10	11.6%	05	07%	03	4.7%	02	ثانوي	العلمي
74.4%	32	20.9%	09	37.2%	16	16.3%	07	جامعي	
100%	43	32.6%	14	44.2%	19	23.3%	10	المجموع	
41.9%	18	11.6%	05	16.3%	07	14%	06	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	9.3%	04	14%	06	4.7%	02	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	11.6%	05	14%	06	4.7%	02	من 11 فما فوق	
100%	43	32.6%	14	44.2%	19	23.3%	10	المجموع	
48.8%	21	20.9%	09	14%	06	14%	06	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	11.6%	05	30.2%	13	9.3%	04	اعزب	
100%	43	32.6%	14	44.2%	19	23.3%	10	المجموع	

المصدر : معالجة الطلبة بناءا على إحصائيات spss

من خلال نتائج الجدول والتي توضح طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي:

من حيث الجنس : نلاحظ من خلال هذا المتغير ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (44.2%) موزعة على الجنسين (ذكور 07% ، اناث 37.2%) ، قد اكدوا بأن المشاكل الإدارية هي التي ممكن ان تشكل الاخلال بالاتصال الداخلي ، تليها بنسبة (32.6%) ممن يرون بأن المشاكل بين العمال هي التي تشكل الاخلال

بالاتصال الداخلي ، و أخيرا نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (23.3%) موزعة على الجنسين ( ذكور 9.3% ، اناث 14%) اكدوا بأن المشاكل الشخصية و النفسية هي التي ممكن ان تشكل الاخلال بالاتصال الداخلي.

• **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي هي مشاكل إدارية و تعتبر الأكثر نسبة يتمثل بين الفئتين العمريتين من 31 سنة الى 40 سنة ، بنسبة قدرت (18.6%)، كما توافقهم الفئة من 20 الى 30 سنة بنسبة (14%) يرون ان المشاكل بين العمال هي التي ممكن ان تشكل الاخلال بالاتصال الداخلي، و الأكبر من 41 سنة بنسبة (14%) كإجابة على طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي هي مشاكل إدارية، وفي أقل نسبة قدرت (4.7%) ذو السن الأكبر من 41 سنة اكدوا بان طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي هي مشاكل شخصية و نفسية.

• **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (37.2%) تليها نسبة (11.6%) للمستوى الثانوي ، الذين أكد أغلبهم بنسبة (32.3%) أن طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي هي مشاكل إدارية، وكأقل نسبة قدرت ب (2.3%) بالنسبة للمستوى المتوسط يرون ان طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي هي شخصية و نفسية.

• **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة في الفئة ذات خبرة (الأقل من 5 سنوات) حيث قدرت ب (16.3%) حيث أعلى نسبة، تليها الفئتين من 6 الى 10 سنوات و من 11 فما فوق بنسبة (14%) يرون ان طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي هي مشاكل ادارية و تليها الإجابات بان طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي هي شخصية و نفسية بنسبة ضئيلة جدا (4.7%) عند الذين خبرتهم من 6 الى 10 سنوات و كذلك من 11 فما فوق.

- من حيث الحالة المدنية: نرى نسبة (30.2%) من الذين يرون يرون ان طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي هي إدارية حالتهم المدنية عازب ولا تبعد عنها نسبة المتزوجين التي قدرت (20.9%) في حين يعارضهم الذين يرون ان طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال بالاتصال الداخلي مشاكل شخصية و نفسية بنسبة (9.3%) لفئة العزاب.

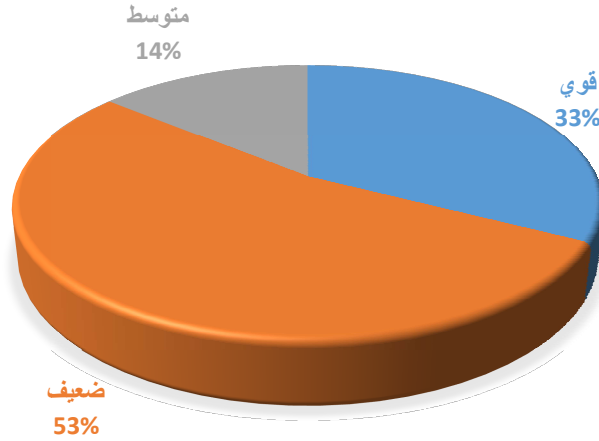
- الجدول رقم 03 :بوضحة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر في الاداء :

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
قوي	14	32.6%
ضعيف	23	35.5%
متوسط	06	14%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح ما اذا كانت قلة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر في الاداء حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت من المبحوثين الذين يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر بشكل ضعيف في الاداء بنسبة 35.5% يليها من من يرون انها تاتر بشكل قوي وهذا بنسبة 32.6% و في اقل نسبة تمثل ممن يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر بشكل متوسط في الاداء و ذلك بنسبة 14%

رسم توضيحي رقم 02 : يوضح قلة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر في الاداء



- الجدول رقم 04 : يوضح قلة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر في الاداء:

الإجابة		قوي		متوسط		ضعيف		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات
الجنس	ذكر	9.3%	04	18.6%	08	2.3%	01	30.2%	13
	انثى	23.3	10	34.9%	15	11.6%	05	69.8%	30
	المجموع	32.6%	14	53.5%	23	14%	06	100%	43
العمر	من 20-30 سنة	9.3%	04	20.9%	09	2.3%	01	32.6%	14
	من 31-40 سنة	14%	06	20.9%	09	07%	03	41.9%	18
	اكبر من 41 سنة	9.3%	04	11.6%	05	4.7%	02	25.6%	11
	المجموع	32.6%	14	53.5%	23	14%	06	100%	43
المؤهل العلمي	متوسط	2.3%	01	00%	00	00%	00	2.3%	01
	ثانوي	07%	03	16.3%	07	00%	00	23.3%	10
	جامعي	23.3%	10	37.2%	16	14%	06	74.4%	32
	المجموع	32.6%	14	53.5%	23	14%	06	100%	43



41.9%	18	4.7%	02	18.6%	08	18.6%	08	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	07%	03	18.6%	08	2.3%	01	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	2.3%	01	16.3%	07	11.6%	05	من 11 فما فوق	
100%	43	14%	06	53.5%	23	32.6%	14	المجموع	
48.8%	21	4.7%	02	25.6%	11	18.6%	08	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	9.3%	04	27.9%	12	14%	06	اعزب	
100%	43	14%	06	53.5%	23	32.6%	14	المجموع	

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss

من خلال نتائج الجدول والتي توضح كيف هو تأثير قلة الاتصال الشخصي مع العمال في الاداء:

- **من حيث الجنس:** نلاحظ من خلال هذا المتغير ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (53.5%) موزعة على الجنسين (ذكور 18.6% ، اناث 34.9%) ، قد اكدوا بأن قلة الاتصال الشخصي مع العمال في يآثر بشكل متوسط على الاداء ، تليها بنسبة (32.6%) ممن يرون بأن قلة الاتصال الشخصي مع العمال في يآثر بشكل قوي على الاداء ، و أخيرا نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (14%) موزعة على الجنسين (ذكور 2.3% ، اناث 11.6%) يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال يآثر بشكل ضعيف في الأداء.

- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول بان قلة الاتصال الشخصي مع العمال يآثر بشكل متوسط على الاداء و يعتبر الأكثر نسبة يتمثل بين الفئتين العمريتين من 20 الى 30 سنة و من 31 سنة الى 40 سنة ، بنسبة قدرت (20.9%)، كما توافقهم الفئة اكبر من 31 الى 40 سنة بنسبة (14%) يرون ان قلة

الاتصال الشخصي مع العمال يؤثر بشكل قوي على الأداء, ، وفي أقل نسبة قدرت (2.3%) ذو السن الأكبر من 20 الى 30 سنة اكدوا بان قلة الاتصال الشخصي مع العمال يؤثر بشكل ضعيف على الاداء.

• **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (37.2%) تليها نسبة (16.3%) للمستوى الثانوي الذين اكدوا ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال يؤثر بشكل متوسط على الاداء , بينما الذين أكد أغلبهم بنسبة (32.3%) أن قلة الاتصال الشخصي مع العمال يؤثر بشكل قوي على الاداء فكانوا جامعيين بنسبة(23.3%) تليها نسبة (07%) للمستوى الثانوي ، وكأقل نسبة كانت منعدمة بالنسبة للمستوى المتوسط الذين اكدوا ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال يؤثر بشكل ضعيف على الاداء.

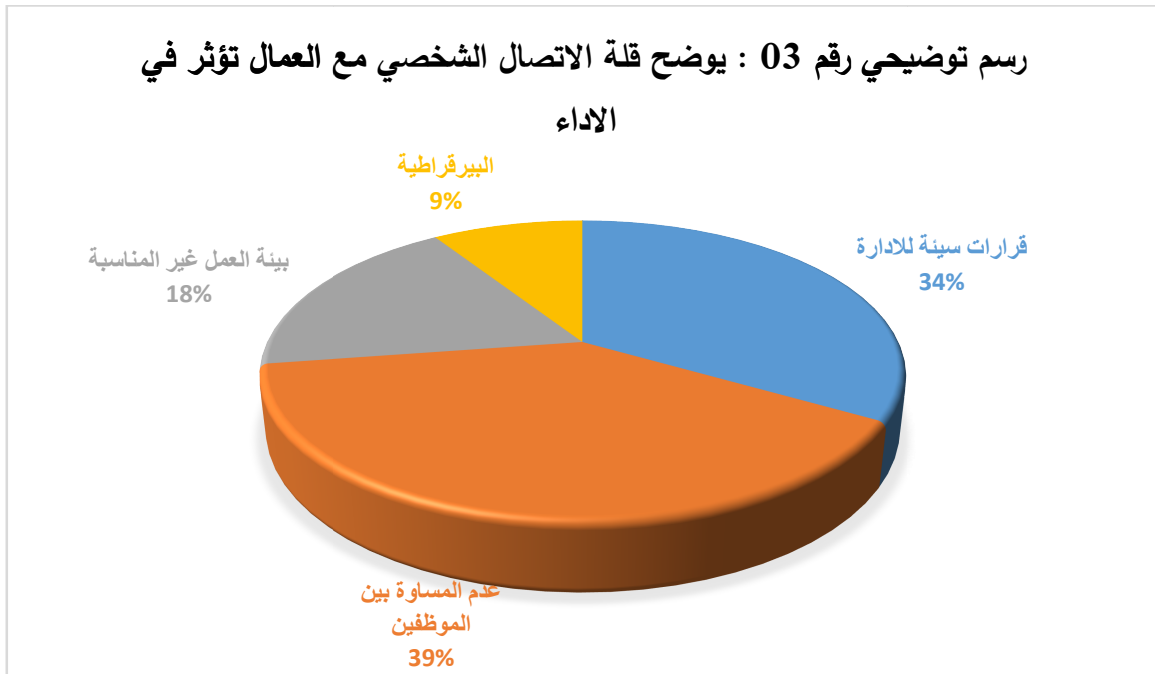
• **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة في الفئة ذات خبرة (الأقل من 5 سنوات و من 6 الى 10 سنوات ) حيث قدرت ب (18.6%) حيث أعلى نسبة, تليها الفئة من 11 فما فوق بنسبة (16.3%) يرون ان ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال يؤثر بشكل متوسط على الأداء و تليها الإجابات بان التأثير بنسبة ضئيلة جدا (2.3%) عند الذين خبرتهم من 6 الى 10 سنوات.

• **من حيث الحالة المدنية :** نرى نسبة(17.9%) من الذين يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال يؤثر بشكل متوسط على الاداء.حالتهم المدنية عازب ولا تبعد عنها نسبة المتزوجين التي قدرت (25.6%) , كذلك نجد المبحوثين الذين يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال يؤثر بشكل قوي على الأداء بنسبة (18.6%) للمتزوجين و (14%) للعزاب , في حين يعارضهم الذين يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال يؤثر بشكل ضعيف على الأداء بنسبة (4.7%) لفئة المتزوجين (9.3%) لفئة العزاب.

•  
- الجدول رقم 05: يوضح أسباب الخلافات الشخصية مع الإدارة العليا:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
قرارات سيئة للإدارة	11	25,6%
عدم المساواة بين الموظفين	13	30,2%
بيئة العمل غير المناسبة	6	14,0%
البيروقراطية	3	7,0%
المجموع	43	100%

المصدر : معالجة الطلبة بناء على إحصائيات spss



نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح أسباب الخلافات الشخصية مع الإدارة العليا حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت من المبحوثين الذين يرون ان عدو المساواة بين الموظفين هي أولى اسباب أسباب الخلافات الشخصية معها بنسبة 30.2% يليها من من يرون

الإجابة	قرارات سيئة لادارة	عدم المساواة بين الموظفين	بيئة العمل غير مناسبة	البيروقراطية	فقدان الاتصال وصعوبة الوصول	المجموع
---------	--------------------	---------------------------	-----------------------	--------------	-----------------------------	---------

القرارات السيئة من الادارة هي السبب بنسبة %25.6 وتليها في اقل نسبة تمثل ممن يرون ان بيئة العمل غير مناسبة هي السبب و ذلك بنسبة % 14 في اقل نسبة تمثل ممن يرون ان البيروقراطية هي السبب و ذلك بنسبة % 7

- جدول رقم 06: يوضح أسباب الخلافات الشخصية مع الإدارة العليا:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المتغيرات	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	
الجنس	ذكر	04	9.3%	02	4.7%	01	2.3%	00	00%	06	14%	13	30.2%
	أنثى	07	16.3%	11	25.6%	05	11.6%	03	7%	04	9.3%	30	69.8%
	المجموع	11	25.6%	13	30.2%	06	14%	03	7%	10	23.3%	43	100%
العمر	من 20-30 سنة	06	14%	04	9.3%	02	4.7%	00	00%	02	4.7%	14	32.6%
	من 31-40 سنة	03	7%	06	14%	00	00%	03	7%	06	14%	18	41.9%
	أكبر من 41 سنة	02	4.7%	03	7%	04	9.3%	00	00%	02	4.7%	11	25.6%
	المجموع	11	25.6%	13	30.2%	06	14%	03	7%	10	23.3%	43	100%
المؤهل العلمي	متوسط	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	01	2.3%	01	2.3%
	ثانوي	02	4.7%	04	9.3%	01	2.3%	00	00%	03	7%	10	23.3%
	جامعي	09	20.9%	09	20.9%	05	11.6%	03	7%	06	14%	32	74.4%
	المجموع	11	25.6%	13	30.2%	06	14%	03	7%	10	23.3%	43	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	06	14%	06	14%	01	2.3%	01	2.3%	04	9.3%	18	41.9%

27.9 %	12	07%	03	4.7 %	02	4.7%	02	07%	03	4.7%	02	من 6 الى 10 سنوات	
30.2 %	13	07%	03	00%	00	07%	03	9.3%	04	07%	03	من 11 فما فوق	
100 %	43	23.3%	10	07 %	03	14 %	06	30.2%	13	25.6%	11	المجموع	
48.8 %	21	11.6 %	05	4.7 %	02	07%	03	14%	06	11.6 %	05	متزوج	الحالة المدنية
51.2 %	22	11.6 %	05	2.3 %	01	07%	03	16.3 %	07	14%	06	اعزب	
100 %	43	23.3%	10	07 %	03	14 %	06	30.2%	13	25.6%	11	المجموع	

من خلال نتائج الجدول والتي توضح أسباب الخلافات الشخصية مع الإدارة العليا:

- **من حيث الجنس:** نلاحظ من خلال هذا المتغير ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (30.2%) موزعة على الجنسين (ذكور 4.7% ، اناث 25.6%) يرون أن قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن عدم المساواة مع الموظفين ، تليها بنسبة (25.6%) ممن يرون بأنقلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن قرارات سيئة مع الادارة، و أخيرا نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (14%) موزعة على الجنسين (ذكور 2.3% ، اناث 11.6%) يرون أن قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن بيئة العمل غير المناسبة.
- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول أن قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن عدم المساواة مع الموظفين و يعتبر الأكثر نسبة يتمثل في الفئة من 31 سنة الى 40 سنة ، بنسبة قدرت (14%)، كما توافقهم الفئة اكبر من 20

الى 30 سنة بنسبة (9.3%) ، وفي أقل نسبة قدرت (4.7%) ذو السن من 20 الى 30 و الأكبر من 40 سنة اكدوا بان أن قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن فقدان الاتصال و صعوبة الوصول.

• **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (20.9%) تليها نسبة (9.3%) للمستوى الثانوي الذين أن قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن عدم المساواة مع الموظفين, بينما الذين أكد أغلبهم بنسبة (2.3%) أن أن فقدان الاتصال و صعوبة الوصول فكانوا من المستوى المتوسط بنسبة (2.3%).

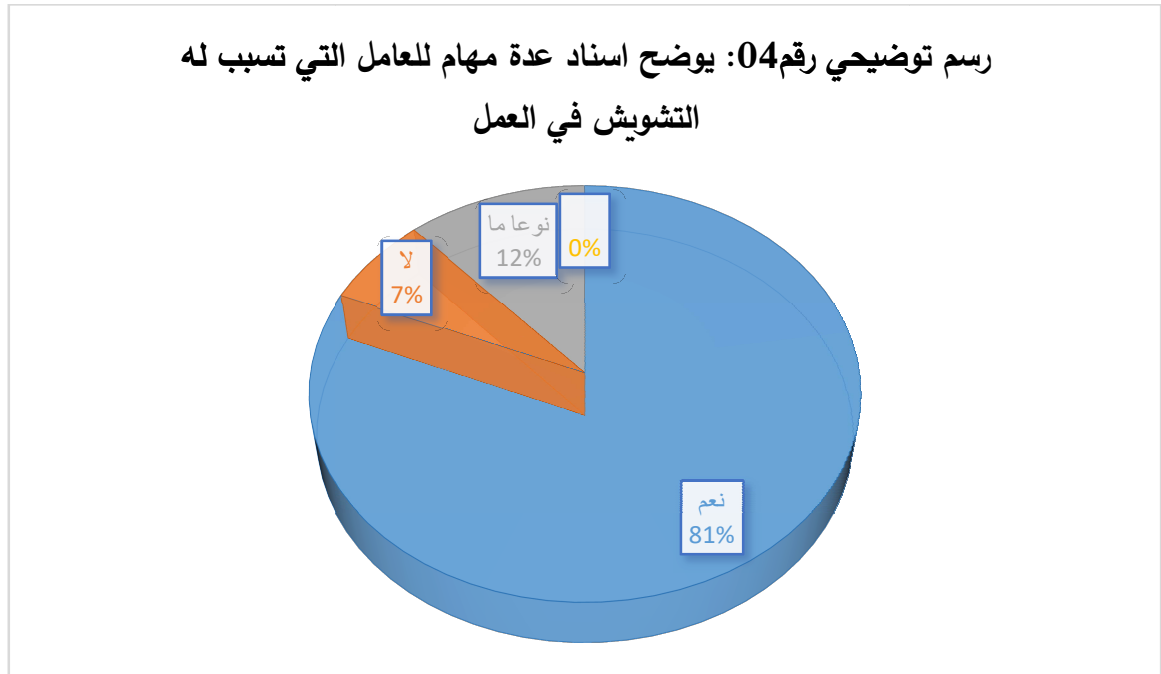
• **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة في الفئة ذات خبرة (الأقل من 5 سنوات) حيث قدرت ب (14%) حيث أعلى نسبة ممن يرون بأنقلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن قرارات سيئة مع الادارة, تليها الفئة من 11 فما فوق بنسبة (9.3%) يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن فقدان الاتصال و صعوبة الوصول و باقل نسبة (2.3%) عند الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن البيروقراطية.

• **من حيث الحالة المدنية:** نرى نسبة (16.3%) من الذين يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن عدم المساواة بين الموظفين حالتهم المدنية عازب ولا تبعد عنها نسبة المتزوجين التي قدرت (14%) , كذلك نجد المبحوثين الذين يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن فقدان الاتصال و صعوبة الوصول بنسبة (11.6%) للمتزوجين و (11.6%) للعزاب , في حين يعارضهم الذين يرون ان قلة الاتصال الشخصي مع العمال ناتج عن القرارات السيئة مع الإدارة بنسبة (11.6%) لفئة المتزوجين (14%) لفئة العزاب.

- **الجدول رقم 07: يوضح أن عند اسناد عدة مهام للعامل تسبب له التشويش في**

**العمل :**

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	81,4%
لا	3	7,0%
نوعا ما	5	11,6%
المجموع	43	100%



نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح ما اذا كان اسناد عدة مهام للعامل تسبب له التشويش في العمل حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت من المبحوثين الذين يرون ان عند اسناد عدة مهام للعامل تسبب له التشويش في العمل بنسبة 81.4% يليها من من يرون عند نوعا ما تسبب له التشويش في العمل بنسبة 11.6% وتليها في اقل نسبة تمثل ممن يرون ان عند اسناد عدة مهام للعامل لا تسبب له التشويش في العمل و ذلك بنسبة 7%.



- الجدول رقم 08: يوضح اسناد عدة مهام للعامل التي تسبب له التشويش في العمل :

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الإجابة	
نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	المتغيرات	
	ت		ت		ت		ت		
30.2%	13	2.3%	01	00%	00	27.9%	12	ذكر	الجنس
69.8%	30	9.3%	04	07%	03	53.5%	23	انثى	
100%	43	11.6%	05	07%	03	81.4%	35	المجموع	
32.6%	14	07%	03	4.7%	02	20.9%	09	من 20-30 سنة	العمر
41.9%	18	4.7%	02	2.3%	01	34.9%	15	من 31-40 سنة	
25.6%	11	00%	00	00%	00	25.6%	11	اكبر من 41 سنة	
100%	43	11.6%	05	07%	03	81.4%	35	المجموع	

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

2.3%	01	00%	00	00%	00	2.3%	01	متوسط	المؤهل العلمي
23.3%	10	2.3%	01	00%	00	20.9%	09	ثانوي	
74.4%	32	9.3%	04	07%	03	58.1%	25	جامعي	
100%	43	11.6%	05	07%	03	81.4%	35	المجموع	
41.9%	18	4.7%	02	07%	03	30.2%	13	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27.9%	12	4.7%	02	00%	00	23.3%	10	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	2.3%	01	00%	00	27.9%	12	من 11 فما فوق	
100%	43	11.6%	05	07%	03	81.4%	35	المجموع	
48.8%	21	2.3%	01	00%	00	46.5%	20	متزوج	الحالة المدنية
51.2%	22	9.3%	04	07%	03	34.9%	15	اعزب	
100%	43	11.6%	05	07%	03	81.4%	35	المجموع	

من خلال نتائج الجدول والتي توضح أسناد عدة مهام للعامل التي تسبب له التشويش:

**من حيث الجنس:** نلاحظ من خلال هذا المتغير ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (81.4%) موزعة على الجنسين (ذكور 53.5% ، اناث 27.9%) يرون أنه اسناد عدة مهام للعامل تسبب له التشويش, تليها بنسبة (11.6%) ممن يرون أنه اسناد عدة مهام للعامل نوعا ما تسبب له التشويش, و أخيرا نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (7%) يرون أنه اسناد عدة مهام للعامل لا تسبب له التشويش.

• **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول أنه اسناد عدة مهام للعامل تسبب له التشويش و يعتبر الأكثر نسبة يتمثل في الفئات من 20 الى 30 سنة بنسبة (20.9%) من 31 سنة الى 40 سنة بنسبة قدرت (34.9%)، كما توافقهم الفئة اكبر من 40 سنة بنسبة (25.6%) ، وفي أقل نسبة قدرت (4.7%) ذو السن من 31 سنة الى 40 سنة يرون أنه نوعا ما عدة مهام للعامل تسبب له التشويش.

• **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (58.1%) تليها نسبة (20.9%) للمستوى الثانوي الذين يرون أنه اسناد عدة مهام للعامل تسبب له التشويش, كذلك بنسبة (2.3%) من المستوى المتوسط يوافقونهم الراي. و في اقل نسبة قدرت (2.3%) للمستوى الثانوي يرون أنه اسناد نوعا ما عدة مهام للعامل تسبب له التشويش

• **من حيث الخبرة المهنية:** كانت النسبة الكبيرة في الفئة ذات خبرة (من 5 سنوات الى 10 سنوات) حيث قدرت ب (30.2%) حيث أعلى نسبة ممن يرون أنه اسناد عدة مهام للعامل تسبب له التشويش, تليها الفئة من 11 فما فوق بنسبة (27.9%)

وباقل نسبة (2.3%) عند الذين خبرتهم من 11 فما فوق يرون انه نوعا ما عدة مهام للعامل تسبب له التشويش.

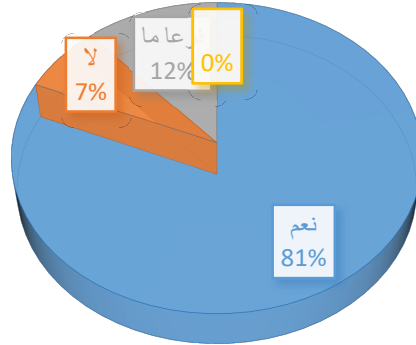
- **حيث الحالة المدنية:** نرى نسبة (46.5%) من الذين يرون أنه اسناد عدة مهام للعامل تسبب له التشويش حالتهم المدنية متزوج ولا تبعد عنها نسبة العزاب التي قدرت (34.9%) , كذلك نجد المبحوثين الذين يرون انه نوعا ما اسناد عدة مهام للعامل تسبب له التشويش بنسبة (2.3%) للمتزوجين و (9.3%) للعزاب , في حين يعارضهم الذين يرون انه اسناد عدة مهام للعامل لا تسبب له التشويش بنسبة (7%).

- **الجدول رقم 09:** يوضح توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق

تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	90.7%
لا	04	9.3%
المجموع	43	100%

رسم توضيحي رقم 05: يوضح توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل بشكل عرقلة لسيرورة العمل



نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح ما اذا كان توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل حيث أظهرت نتائج المبحوثين أن النسبة الأعلى كانت من المبحوثين الذين يرون انه نعم توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل بنسبة 90.7 % وفي اقل نسبة تمثل ممن يرون ان توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل لا يشكل عرقلة لسيرورة العمل و ذلك بنسبة 9.3%.

- الجدول رقم 10: يوضح توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل بشكل عرقلة لسيرورة العمل:

الإجابة		نعم		لا		نوعا ما		المجموع	
المتغيرات		التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة	التكرار	نسبة
الجنس	ذكر	12	27.9%	00	00%	01	2.3%	13	30.2%
	انثى	23	53.5%	03	07%	04	9.3%	30	69.8%
	المجموع	35	81.4%	03	07%	05	11.6%	43	100%
العمر	من	09	20.9%	02	4.7%	03	07%	14	32.6%

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

								30-20 سنة	
41.9%	18	4.7%	02	2.3%	01		15	من 40-31 سنة	
						34.9%			
25.6%	11	00%	00	00%	00		11	اكبر من 41 سنة	
						25.6%			
100%	43	11.6%	05	07%	03	81.4%	35	المجموع	
2.3%	01	00%	00	00%	00	2.3%	01	متوسط	المؤهل
23.3%	10	2.3%	01	00%	00	20.9%	09	ثانوي	العلمي
74.4%	32	9.3%	04	07%	03	58.1%	25	جامعي	
100%	43	11.6%	05	07%	03	81.4%	35	المجموع	
41.9%	18	4.7%	02	07%	03	30.2%	13	اقل من 5 سنوات	
27.9%	12	4.7%	02	00%	00	23.3%	10	من 6 الى 10 سنوات	
30.2%	13	2.3%	01	00%	00	27.9%	12	من 11 فما فوق	
100%	43	11.6%	05	07%	03	81.4%	35	المجموع	
48.8%	21	2.3%	01	00%	00	46.5%	20	متزوج	الحالة

51.2%	22	9.3%	04	07%	03	34.9%	15	اعزب	المدنية
100%	43	11.6%	05	07%	03	81.4%	35	المجموع	

من خلال نتائج الجدول والتي توضح توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل:

- **من حيث الجنس:** نلاحظ من خلال هذا المتغير ان اكثر نسبة من أفراد المبحوثين والتي قدرت (90.7%) موزعة على الجنسين (ذكور 30.2% ، اناث 60.5%) يرون أنه توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل, تليها بنسبة (9.3%) ممن يرون أنه توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل.
- **من حيث السن:** نلاحظ من خلال الاحصاءات بالجدول أنه توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل و يعتبر الأكثر نسبة يتمثل في الفئة ممن 31 سنة الى 40 سنة بنسبة قدرت (34.9%)، كما توافقهم الفئة اكبر من 40 سنة بنسبة (25.6%) ، وفي أقل نسبة قدرت (3.2%) ذو السن من 20 سنة يرون ان توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل لا يشكل عرقلة لسيرورة العمل.
- **من حيث المؤهل العلمي:** نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول ان النسبة الكبيرة مسجلة لدى الموظفين الجامعيين قدرت بنسبة (67.4%) تليها نسبة (20.9%) للمستوى الثانوي الذين يرون أنه توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل كذلك بنسبة (2.3%) من المستوى المتوسط يوافقونهم الراي. و في اقل نسبة قدرت

(2.3%) للمستوى الثانوي يرون أنه توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل لا يشكل عرقلة لسيرورة العمل.

• من حيث الخبرة المهنية: كانت النسبة الكبيرة في الفئة ذات خبرة (اقل من 5 سنوات) حيث قدرت ب (37.2%) حيث أعلى نسبة ممن يرون ان توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل, تليها الفئة من 11 فما فوق بنسبة (30.2%), تليها الفئة من 6 الى 10 سنوات بنسبة (23.3%), وبأقل نسبة (4.7%) عند الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات و من من 6 الى 10 سنوات يرون وزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل لا يشكل عرقلة لسيرورة العمل.

• حيث الحالة المدنية: نرى نسبة (48.4%) من الذين يرون وزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل يشكل عرقلة لسيرورة العمل حالتهم المدنية اعزب ولا تبعد عنها نسبة المتزوجين التي قدرت (41.9%) , كذلك نجد المبحوثين الذين يرون انه توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل لا يشكل عرقلة لسيرورة العمل بنسبة (7%) للمتزوجين و (2.3%) للعزاب.



## ❖ نتائج الدراسة :

### نتائج المحور الأول: أشكال الاتصال الداخلي التي تحقق الاستقرار الوظيفي

تتمثل أشكال الاتصال الداخلي التي تساهم في تحقيق الاستقرار حسب اجابات المبحوثين في مايلي :

1. الاتصال الرسمي هو نوع الاتصال الداخلي الغالب في مديرية النشاط الاجتماعي و قدرت نسبته ب 86% لما له من مصداقيه كبيرة في التعامل مع الاخر داخل المديرية وتسيرعمل وانشغالاتهم.
2. الاتصال الغير رسمي لكن بنسبة ضئيلة (14%) بحكم ان العامل الاجتماعي له اهتمامات اخرى خارج عن نطاق عمله.
3. اغلب الاتصالات المعتمدة في المديرية بين رؤساء المصالح والموظفين (الافقي) قدرت نسبتها ب 39,5% ويكون ذلك على شكل توجيهات وتبادل الملفات وندوات نقاش اما من العاملين الى المدير(الصاعد) قدر بنسبة (23.3%) وتكون على شكل اقتراحات وشكاوي وهذا راجع لطبيعة الوظائف داخل المديرية تحتاج اي مؤسسة الى مختلف انواع الاتصالات لتسيير شؤون العمل بنسب متفاوتة .
4. الاتصال الداخلي يساهم في التسيير الازمات والحفاظ على الاستقرار الوظيفي وانعكس ذلك من خلال مشاركته المدير رؤساء المصالح في حل الازمات الداخلية ومشاركة العاملين في ذلك بعض الأحيان .وهذا لكي يشعرالموظف بالانتماء للبيئة.كما يكون هناك سرية في بعض القرارات والازمات لا يصلح اشراكهم في كل الامور .
5. الاتصال الافقي من انواع الاتصال الداخلي التي تؤدي وظيفة هامة في المديرية بصفة ايجابية على العلاقات في اطار الرسمية والغير الرسمية وهذا ما اولى به الموظفون .

نتائج المحور الثاني: وسائل و أساليب الإتصال الداخلي التي تحقق الاستقرار الوظيفي:

1. اهم أنواع وسائل الاتصال الداخلي في المديرية الاتصال الشفوي والكتابي الا ان الكتابية اكثر اعتمادا خاصه في الرسمية و قدرت نسبتها ب 58.1 % وهذا من خلال وسائلها المختلفة من رسائل الإدارية واعلانات والتقارير الرسمية.
2. الاتصالات الشفوية اخذت نسبة 41.9% لما لها من اهميه وسهوله و تنوعت وسائلها بين اللقاءات والاتصالات الهاتفية بنسبه كبيره بالإضافة الى ندوات والمؤتمرات والاجتماعات.
3. تعتمد المؤسسة على الوسائل الإلكترونية لتبادل المعلومات بصفة غير دائمة أي احيانا بنسبة 44.2% واكثرها كانت في الهاتف بالإضافة الى بعض الاحيان بريد الالكتروني على الوسائل المكتوبة في حين تنبغي ان تتجاوز هذه الوسائل و تسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات وذلك لمسايره التطور ومواجهه كل تغييرات التي تطرا والتكيف معها وهذا ما ادلت ايضا به احصائيات الموظفين اغلبهم يرون ان احيانا ما تكون الوسائل الاتصالية ملائمه لطبيعة العمل.
4. أغلبية موظفي المديرية أكدوا أن أسلوب المستعمل من طرف المدير للعاملين يغلبه طابع الصرامة بنسبة 58.1% كما يرى اغلبهم أن أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في المديرية يؤثر على شعورهم بالأمان والانتماء في العمل بنسبة 60.5%؛ومنه فان ضمان وسائل واساليب في المؤسسة له دور كبير واساسي في تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك لما يساهم نوعا ما بنسبة 67.4 % في خلق مناخ عمل ملائم.

نتائج المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي التي تعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة :

1. تتمثل أبرز معوقات التي تواجه العامل خلال أداء وظيفته وتعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي المشاكل الادارية حيث سجلت نسبة (44.2%) حسب نتائج موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية و التضامن.
2. قلة الاتصال الشخصي مع العمال فيما بينهم لا يؤثر على أداء و المردود الذي يقدم من طرف العمال وهذا رأينا حيث سجلت أعلى نسبة ب (35.5%) بأنه يؤثر بشكل ضعيف داخل المديرية.
3. تعد الخلافات الشخصية مع الادارة العليا مؤثرة بشكل كبير على العامل وأستقراره وحسب المبحوثين تكون ناتجة عن عدم المساواة بين الموظفين على الأغلب ب (25%)، كما يجدر ذكرنا أنها تؤدي الى فقدان الاتصال وصعوبته لكونها نقطة محورية لنيل رضى لدى الموظف وبلغت نسبتها (23.3%).
4. ان اسناد عدة مهام للعامل يسبب له تشويش وصعوبة في التعامل مع ظروف العمل فقد قدرة النسبة ب (81.4%) وهذا مايشعره ب عدم شعور بارضا داخل المديرية حيث يعتبر من العوامل الاساسية على مستوى الاداء الوظيفي فعدم الرضى يؤدي الى أداء ضعيف وقلة الانتاجية.
5. يمثل توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعاة توافق التخصص العامل مع طبيعة العمل عائق و معرقل لسيرورة و أستمرارية العمل بنسبة (90.7%) وكذا مع المسؤول حيث ينطبق نفس المفهوم الذي يحتم تطابق طبيعة التخصص مع العمل .

## ❖ النتائج العامة :

وفي الأخير يمكن القول انه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها استطعنا التوصل و الوصول إلى إجابات وافية عن التساؤلات الفرعية التي تم وضعها في بداية الدراسة بحيث أنه يمكن القول أن:

دور الاتصال الداخلي الصاعد أو النازل أو الأفقي داخل المؤسسة من حيث تدفق المعلومات أو أخذ قرارات أوامر من المسؤول أي المدير بشكل رسمي يعكس مدى شعور الموظف بالاستقرار داخل المؤسسة من ناحية النفسية و المعنوية للعامل فكل أشكال الاتصال الرسمي تخلق قفزة نوعية من اجل تحسين أداء الموظفين و شعوره بالرضا في المؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات ومن جانب الآخر الاتصال الغير رسمي برزت أهميته و اتضحت من خلال الدور الذي يلعبه حسب المبحوثين في تحسين العلاقات الإنسانية و الاجتماعية داخل مناخ العمل من خلال تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم وكذا العلاقات الإنسانية بحكم العلاقات التي تتكون من خلال الاحتكاك في بيئة العمل عن طريق الاتصالات الشفهية التي تعمل على تبادل وجهات النظر و حسن سير المعلومات الاتصالية بين أطراف المؤسسة فدور الاتصال الرسمي و الغير رسمي في تحقيق الأستقرار الوظيفي لدى العامل للمساهمة من خلال الاحتكاك بالوسط المؤسسي ومدى حاجة العامل إلى تحسين فعالية الاتصال الداخلي بشقيه وأهم معوقاته التي يمكن أن تحدث إخلال في تحقيق الأستقرار سواء كانت ناتجة عن معاملات واسلوب المدير أو من العاملين أو حتى ما تسببه إحدى وسائل الإتصال الداخلي :وذلك من اجل تحقيق الرضا و الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

### خلاصة الفصل :

كخلاصة لهذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتداخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل تسأل كم معلمه هذا الفصل نتائج الإستبيان الخاصة بموظفي مديرية الشؤون الاجتماعية و التضامن لي ولاية بسكرة الذي أردنا من خلاله التعريف بدور الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى عمل مديرية الشؤون الاجتماعية والتضامن أي ولاية بسكرة حيث ولاحظ من خلال الإجابة على الأسئلة الإستبيان التي كانت بطريقة دقيقة و علمية حيث تم تفرغ هاته النتائج و معالجتها بطريقة إحصائية و التي وجدنا من خلالها أن الاتصال الداخلي دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المديرية.

### ❖ اقتراحات وتوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها نورد جملة من الاقتراحات وهي كالتالي:
- ضرورة الاهتمام الجاد بموضوع الاتصال الداخلي داخل المؤسسات.
  - ضرورة الاهتمام بموضوع الاستقرار الوظيفي داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن.
  - العمل على تطوير أساليب ووسائل الاتصال الداخلي.
  - الاهتمام بكافة أنواع وأشكال الاتصال الداخلي لمديرية الشؤون الاجتماعية والتضامن.
  - وضع استراتيجيات للتعامل مع مختلف العوائق التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي.
  - وضع استراتيجيات للقضاء على العوائق التي تعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي في المديرية.
  - وفي الأخير نقترح توسيع الدراسة إلى مجالات أخرى أوسع من مجالات هذه الدراسة.
- وذلك من خلال:

- توسيع الدراسة لتشمل أكثر من مؤسسة.
- استمرار الدراسة في موضوع الاستقرار الوظيفي وربطه بمتغيرات أخرى.

## ❖ خاتمة عامة:

يعتبر الهدف الرئيسي هو التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن لولاية بسكرة و بعد تحليل و إثراء متغيرات الدراسة نظريا و تطبيق مقاييس جمع المعلومات تم التوصل إلى أن الاتصال يلعب دور جد مهم داخل المديرية ، وهذا في نشر ثقافة الترابط والتماسك و علاقات العمل المرنة بين موظفي الادارة، وتحفيزهم عن العمل من أجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق الاستقرارالذي تصبوا إليه المديرية، فهذه الأخيرة تبقى بحاجة ماسة إلى ذلكالرضا والتفاعل الايجابي بين مختلف الموظفين والذي يمكن أن يشكل قاعدة متينة لنجاحالعمل وديمومته

فالاتصال داخل المديرية بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من الوسائل التي

يتحرك من خلالها و إلى الأشكال والابعاد التي يحاول بواسطتها تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه وأمام تحقيق الاستقرار الوظيفي، ومنه الوصول إلى مجموعةمن الأهداف تلقي بضلالها على الامن و السلم و التقدم في العمل والسير الحسن للوظائف و لا يتحقق ذلك الا من خلال توفير الجو الملائم و استخدام الاسلوب الرسمي و الغير رسمي.


و مديرية النشاط الاجتماعي كيان قائم بذاته تعمل جاهدة في خلق عملية اتصالية تكون فيمستوى تطلعات عملائها والوصول إلى أهداف حتمية خاصة مع طبيعة المهام التيؤديها بالرغم من العوائق التي تعترضها إلا

أن عليها وضع خطة اتصالية داخلية تساعد في تحقيق الاتصال داخليا،  
و العمل على تحقيق رضا و استقرار وظيفي.

وفي الاخير نرجو ان تكون دراستنا هذه لبنة اضافية من البحث العلمي في ميدان  
الاتصال

كما نرجو ان تكون قد استطاعت اعطاء صورة موضوعية عن دور الإتصال الداخلي في  
تحقيق الاستقرار الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية و التضامن بولاية بسكرة.





# قائمة المراجع

## مذكرات :

- منال بخبخ , وسام بلعياط, واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال . تخصص: اتصال وعلاقات عامة , جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل , سنة 2017-2018 .
- كنزة بلقاسم ,صبرينة بوقلوذة ,فعالية الإتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمتية دراسة ميدانية بالديوان الولائية لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة أم البواقي ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة , جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ,سنة 2015\_2016
- المداني حجاج " القيم التنظيمية وعلاقتها لاستقرار الوظيفي " رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2014/2015
- رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2003-2002
- سفير فايزة . مطيش نجاة, علاقات العمل ودورها في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة .دراسة ميدانية بالاقامة الجامعية 19 ماي 1956 , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل , جامعة محمد الصديق بن يحيى ,قسم علم الاجتماع, سنة 2021-2022
- لغبي،أحمد, التغير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ,مذكرة شهادة الماجستير .جامعة محمد لمين دباغين .سطيف ,سنة 2015, ص96

## كتب :

- حسن محمد ابراهيم، مجمد حسنين العجمي، الادارة التربوية، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2007 .
- محمد سيد فهمي , فن الإتصال في الخدمة الاجتماعية دار الوفاء للطباعة و النشر , الإسكندرية , 2006 .
- مصطفى حجازي الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية دار الطلبة، بيروت، 1998<sup>1</sup> أحمد محمد المصري . العلاقات العامة، مؤسسة كشباب الجامعة، الإسكندرية. 2006 .
- أحمد ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع نشر و التوزيع، الإسكندرية. 2003،
- فاطمة مروة. الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت . 2004 ، ص 25.
- عمرو غنايم، علي الشرقاوي . تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية الطباعة و النشر، بيروت. 1982 ، ص 188.
- محمد يوسف.العلاقات في الاتصال التطبيقي، الدار العربية للنشر و التوزيع 2ط ، ، القاهرة. 2012
- مختار امي، إبراهيم الدقوقي . مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف 1ط ، بغداد
- جون يرفون: علم النفس الاجتماعي، ترجمة: هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1998،
- صالح السناوي: مفاهيم أساسية في إدارة الافراد، جامعة بيروت، لبنان، 2000
- عادل حسن: إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية،
- جبارة، عطية جبارة ( د س ) الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي(د ط) دار الوفاء لدني

## مقالات :

- علاقات العمل ودورها في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالاقامة الجامعية 19 ماي 1956

## محاضرات :

- محاضرة :إلتصال الرسمي والغير الرسمي ( -univ.elearning/http/cont/ent/2/.pd mod\_resource/29230/pluginfile.php/2019/moodle2019/biskra.dz/ )

## المراجع بالفرنسية:

- www.business4lions.com
- www.pinterest .com

<http://www.balagh.co/pages/tex.php?tid=8811,24/02/2018>



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية

استمارة استبيان حول

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الاستقرار الوظيفي  
دراسة ميدانية في مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن  
بسكرة

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص "اتصال

وعلاقات عامة" فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية  
وهذا

بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث علما أن الإجابات المقدمة  
من

طرفكم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وشكرا مسبقا على حسن تعاونكم

اشراف الأستاذة:

قاسمية منوبية

من اعداد:

- حسيني ذكرى
- تامامي سفيان

السنة الدراسية: 2022-2023

البيانات العامة:

1- الجنس: ذكر انثى

2- العمر: من 20 الى 30  من 31 الى 40 سنة أك  من 41

جام

3- المؤهل العلمي : متوسط  اي

من 11 فما فوق

من 6 الى 10 سن

أقل من 5 سن

4- الخبرة المهنية :

أعزب

متزوج

5- الحالة المدنية:

## المحور الأول: أشكال الاتصال الداخلي تحقق الاستقرار الوظيفي

1- ما نوع الاتصال الداخلي الذي تعتمده مؤسستك و تراه اكثر فعالية ؟

الرسمي  الغير رسمي

2- ماهي الشبكات الاتصالية الرسمية الأكثر اعتماد للتواصل في المنظمة؟

(1) من المدير إلى العاملين

(2) من العاملين إلى المدير

(3) من رؤساء المصالح والعاملين

3- ماهي طبيعة العملية الاتصالية الرسمية لتواصلك مع زملاء؟

مباشر  غير مباشرة

4- هل يساهم الاتصال بين المدير والعاملين داخل المؤسسة في تسير الأزمات و الحفاظ

على الاستقرار الوظيفي الداخلي للمنظمة ؟

نعم  لا

-إذا كانت إجابتك نعم اختر الطريقة التي تلجأ إليها المنظمة في الحفاظ على

الاستقرار الوظيفي خلال الأزمة:

(1) اتخاذ القرار من طرف الإدارة العليا في حل الأزمة

(2) مشاركة العاملين في حل الأزمات الداخلية

(3) مشاركة المدير رؤساء المصالح في حل الأزمة الداخلية

5- هل مشاركتك في اتخاذ القرار تجعلك اكثر شعور بالانتماء؟

نعم  لا



6- هل تعتقد أن اعتماد المؤسسة على الاتصال الغير رسمي يخلق جو مناسب للعمل و

التفاهم الداخلي ؟

نعم  لا  نوعا

7- حسب رأيك هل توفر الاتصالات الغير رسمية في المؤسسة ؟

مرونة في العمل

الشعور برغبة في العمل

الارتياح في المناخ العملي

8- هل تساعدك العلاقات الودية خارج العمل مع زملائك بي شعور بالارتياح والاستقرار ؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بنعم كيف ينعكس ذلك ؟

الشعور بالانتماء بالمؤسسة  التكيف مع بيئة العمل

-إذا كانت إجابتك ب لا ؟

الشعور بالاغتراب وعدم الراحة في محيط العمل  صعوبة التواصل ورغبة في المغادرة

9 -الاتصال الرسمي هو الطابع الغالب في عملية الاتصال داخل المؤسسة ؟

لا

نعم

- في حالة لاجابة بنعم يؤدي الى

الشعور بالروتين في العمل

عدم القيام بالمهام على أكمل وجه

الشعور بالملل

ضعف العلاقات الاجتماعية

كلها معا

- في حالة الاجابة ب لا يؤدي ذلك الى

خلق الحيوية في العمل

تماسك العلاقات بين الموظفين

القيام بالمهام على أكمل وجه

اتقان العمل

كلها معا

10-الاتصال الافقي في العمل داخل مؤسستك يسمح ب

سرعة تنفيذ العمل

تشجيع العمل الجماعي

ضمان جودة العمل

ضمان الكفاءة في تأدية العمل

كلها معا

المحور الثاني: وسائل و اساليب الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاستقرار الوظيفي

1- هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق :

المسؤول المبا  الزملاء في العمل  الاعلانات في المؤسسة

2- ما هي وسائل الاتصال السائدة في مؤسستكم ؟

شفوية  كتابية  الكترونية

3- ماهي وسائل الاتصال الشفوية التي تستخدمها في مؤسستك لتحقيق الاستقرار؟

اللقاءات  الندوات  المؤتمرات  الاجتماعات  الاتصال الهاتفي

4- ماهية وسائل الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في نقل المعلومات داخل مؤسستك  
تحقيق الاستقرار؟

مذكرات داخلية  تقارير رسمية  رسائل إدارية  إعلانات حائطية

5- هل تعتمد مؤسستكم على الوسائل الالكترونية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة  
تحقيق الاستقرار؟

دائما  أحيانا  نادرا

6- ماهي الوسائل الالكترونية التي يعتمد عليها الموظفون للتواصل فيما بينهم لتسهيل  
هملية الاتصال الداخلي ؟

البريد الإلكتروني  الفاكس  الانترنت  الهاتف  موقع المؤسسة الإلكتروني

7- هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟

دائماً  غالباً  أحياناً  نادراً  أبداً

8- ما هو الأسلوب المستعمل من طرف المدير للعاملين؟

الصرامة  التفهم  الجدية  المرونة

9- هل يؤثر أسلوب العقوبات و الجزاءات المعتمد في مؤسستك على شعورك بالامان و

الانتماء في عملك؟

نعم  لا

10- حسب رأيك هل ترى أن وسائل و أساليب الاتصال في مؤسستك تسهل في توفير

مناخ تنظيمي جيد ..؟

نعم  لا  نوعاً ما

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي التي تعرقل تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة

1- ما طبيعة المشاكل التي يشكلها الاخلال في الاتصال الداخلي ؟

- (1) المشاكل الشخصية و  الأشياء  
(2) المشاكل الإدارية   
(3) المشاكل بين العمال

2- في رأيك قلة الاتصال الشخصي مع العمال تؤثر في أداء العمل بشكل ؟

- (1) قوي   
(2) متوسط   
(3) ضعيف

3 - هل الخلافات الشخصية مع الإدارة العليا ناتجة عن ؟

- (1) قرارات سيئة للإدارة   
(2) عدم المساواة بين الموظفين   
(3) بيئة العمل غير المناسبة   
(4) البيروقراطية   
(5) فقدان الاتصال وصعوبة الوصول

4- هل ترى إن إسناد عدة مهام للعامل يسبب له تشويش في العمل ؟

- لا  نوعا ما

- إذا كانت إجابتك بنعم بما يشعره:

- (1) الاغتراب وعدم الانتماء  عدم الشعور  برؤيا

2) كره الإدارة و المسئولين

3) الوقوع في ضغوطات عملية و نفسية

5- هل توزيع مناصب العمل بعشوائية دون مراعات توافق تخصص العامل مع طبيعة العمل

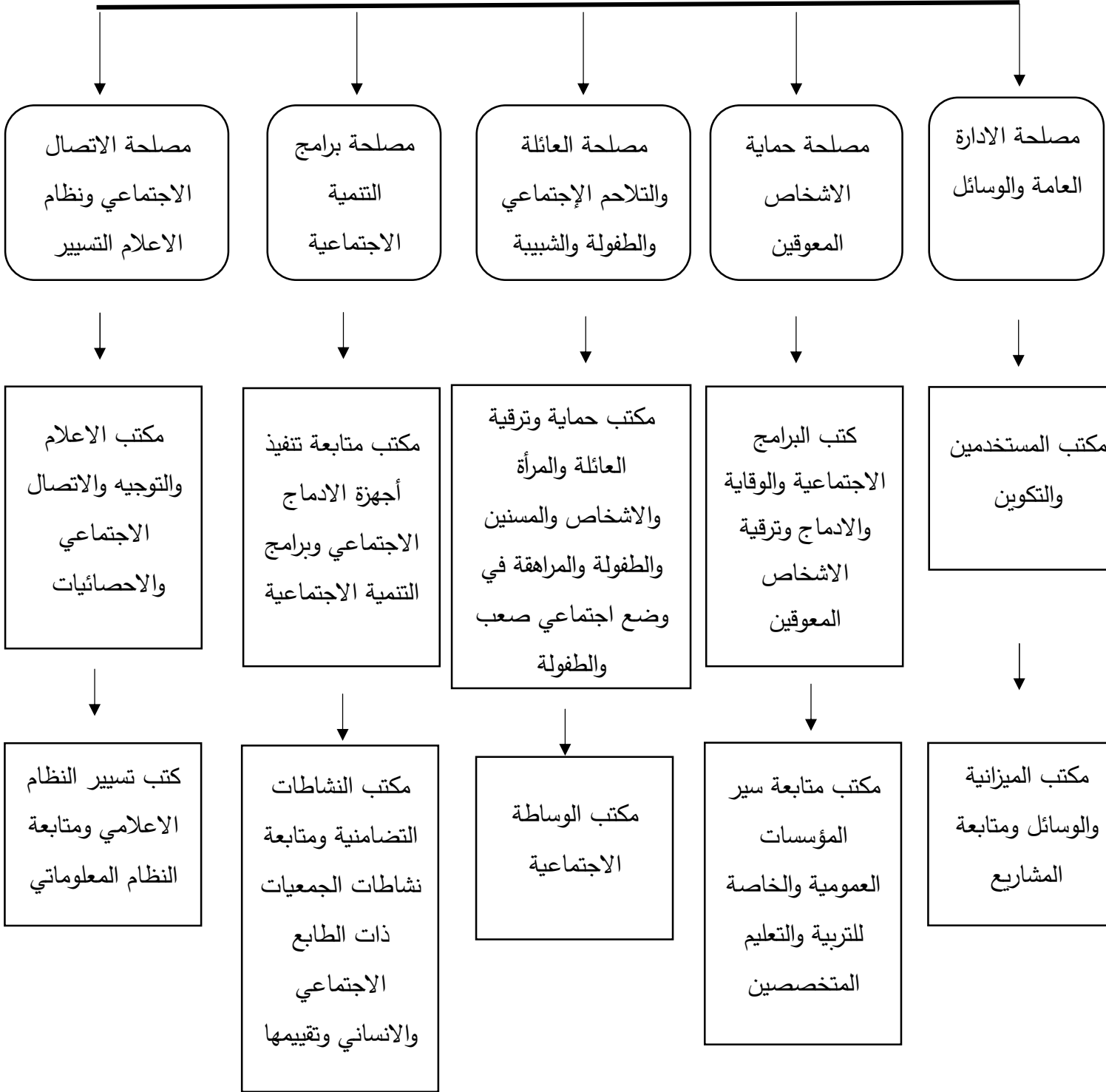
يشكل عرقلة في سيرورة العمل ؟

 لا نعم

إذا كانت نعم .... هل يؤثر ذلك على مردودية العامل أيضا إذا كان المر منطبق على المسئول

؟(عدم توافق تخصص المدير مع طبيعة العمل)

## مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن