

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة: بجامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- جودي محمد رمزي

من إعداد الطالب (ة):

- براهيم أسامة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	بوعبد الله علي
بسكرة	مقرا	أستاذ	جودي محمد رمزي
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضراً	حسيني ابتسام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

شكر و عرفان

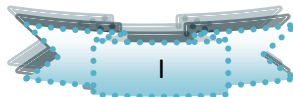
أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذه المذكرة

سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدني أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرف *جودي محمد رمزي* الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة

التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى

كل من قدم لي يد العون والمساعدة.



الملخص:

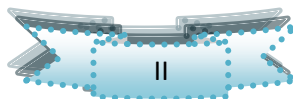
تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى استكشاف أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في جامعة محمد خيضر -بسكرة. تم توزيع استبيان على عينة من المشاركين وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V25. تشير النتائج إلى مستوى عالٍ للاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في الجامعة. كما تشير الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي. تشمل وسائل الاتصال الإلكتروني والكتابي تأثيرًا هامًا في تحسين الرضا الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، يوصى بتعزيز ثقافة الاتصال الداخلي وتحسين البنية التحتية التكنولوجية لتحقيق رضا وسعادة الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي، جامعة محمد خيضر -بسكرة.

Abstract:

The aim of this applied study is to explore the impact of internal communication on job satisfaction at Mohamed Khider University - Biskra. A questionnaire was distributed to a sample of participants, and the data were analyzed using SPSS V25 software. The results indicate a high level of internal communication and job satisfaction at the university. The study also suggests a significant and positive effect of internal communication on achieving job satisfaction. Electronic and written communication methods are found to have a significant impact on improving job satisfaction. Based on these findings, it is recommended to enhance the culture of internal communication and improve the technological infrastructure to achieve employee satisfaction and happiness.

Keywords: Internal communication, job satisfaction, Mohamed Khider University - Biskra.



قائمة الجداول:

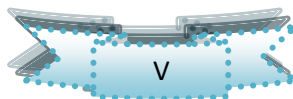
- جدول رقم (1-2): يمثل خصائص المؤسسة..... 69
- جدول رقم (2-2): يمثل جدول الاستبيانات الموزعة والمستردة..... 69
- الجدول رقم (3-2) درجات مقياس ليكارت الخماسي..... 71
- الجدول رقم (4-2) الصدق البنائي لمؤشرات الإنترنت..... 72
- الجدول رقم (5-2) الصدق البنائي لمؤشرات الإنترنت..... 72
- الجدول رقم (6-2) الصدق البنائي لمؤشرات الوسائل الكتابية..... 73
- الجدول رقم (7-2) الصدق البنائي لمؤشرات الأجر والترقية..... 74
- الجدول رقم (8-2) الصدق البنائي لمؤشرات نمط القيادة..... 74
- الجدول رقم (9-2) الصدق البنائي لمؤشرات الظروف السائدة في العمل..... 75
- الجدول رقم (10-2) معاملات ثبات لجميع متغيرات الدراسة..... 75
- الجدول رقم (12-2) توزيع افراد العينة حسب الجنس..... 77
- الجدول رقم (13-2): توزيع افراد العينة حسب السن..... 77
- الجدول رقم (14-2): توزيع افراد العينة حسب الشهادة العلمية..... 78
- الجدول رقم (15-2) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة..... 80
- الجدول رقم (16-2): تحليل عبارات المحور الأول: الاتصال الداخلي..... 81
- الجدول رقم (17-2) تحليل عبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي..... 83
- جدول رقم (18-2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية..... 85
- جدول رقم (19-2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى..... 86
- جدول رقم (20-2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية..... 86
- جدول رقم (21-2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة..... 88

قائمة الاشكال:

- 45..... الشكل رقم (1-1): يوضح لنا عوامل العدالة والملا عدالة
- 46..... الشكل رقم (1-2): الحاجات الإنسانية في نظرية أديفر
- 49..... الشكل رقم (1-3): يوضح الفرق بين نظرية (x و y)
- 77..... الشكل رقم (1-2): توزيع افراد العينة حسب الجنس
- 78..... الشكل رقم (2-2): توزيع افراد العينة حسب السن
- 79..... الشكل رقم (2-3): توزيع افراد العينة حسب الشهادة العلمية
- 80..... الشكل رقم (2-4): تتوزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

قائمة المختصرات والرموز

العدد.	ع
الجزء.	ج
الطبعة.	ط
دون بلاد نشر.	د ب ن
دون سنة نشر.	د س ن
دون طبعة.	د ط
الصفحة.	ص
من الصفحة إلى الصفحة.	ص ص
دون اسم المجلة.	د ا م



مقدمة

مقدمة:

يعد الاتصال أحد أهم المتغيرات الأساسية والحيوية التي تلعب دورا هاما في مختلف المجالات والأصعدة، وذلك راجع إلى طبيعة ما يقدمه ويسهم به في مجال التفاعل البشري والإنساني، إذ لا يمكن للفرد أن يستغني عنه في تواصله مع محيطه الخارجي وسعيه لتلبية مختلف احتياجاته ومصالحه، إذ يعد أهم وسيلة للتفاعل والتواصل وهو يعمل على خلق الحركية داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة والتي تعتبر تجمعات تنظيمية بشرية تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة وكذا خدمة المؤسسة وتحقيق مصالحها ومخططاتها، فهو كذلك حلقة الربط والوصل والربط بين مختلف الأفراد في مستوياتهم التنظيمية المتعددة، عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية المتوفرة وكذا مجموعة من الشبكات المستخدمة حسب نوع وطبيعة المؤسسة التي تسعى للوصول لأهدافها التي يساهم فيها الاتصال الداخلي بدرجة كبيرة، هاته الأهداف التي لا يمكن لها أن تتحقق إذا لم يكن هناك إمكانيات مادية وبشرية، خاصة تلك المتعلقة منها بالموارد البشري أي العمال والموظفين الذين يمكن اعتبارهم إحدى أهم حلقات الإنتاج والتنمية داخل المؤسسة، إذ يعد الاهتمام بها وتحفيزها وتشجيعها وكذا توفير وتهيئة مختلف الظروف الملائمة لتأدية مهامها أحد أهم مسببات ومتغيرات تحقيق الرضا الوظيفي التي يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في تحقيقها.

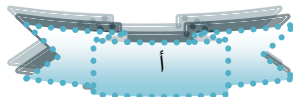
ولذلك جاءت هذه الدراسة وهدفت إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي المعتمد والمجسد من طرف إدارة جامعة محمد خيضر-بسكرة- في تحقيق رضا الموظفين والعاملين بها.

❖ إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال أحد أهم مميزات الحياة الاجتماعية على مر العصور، إذ أنه ظهر مع الإنسان البدائي القديم من خلال استخدامه لمختلف الإشارات والرموز، فرافق تطور المجتمعات الإنسانية كأساس لمختلف عمليات التفاهم البشري، وبعد ذلك ظهرت اللغة ثم الكتابة.

وما يمكن قوله هو أن الاتصال يعد ناقل العملية الاتصالية الاجتماعية عبر الأجيال والحقب الزمنية من خلال نقله لمختلف الخبرات والتجارب والمعارف الإنسانية، إذ أنه أضفى ولا يزال يضفي قيمة ومعنى لمختلف التفاعلات والعلاقات الاجتماعية، سواء كانت داخل المجتمع بين مختلف أفرادها في سعيهم لتحقيق مختلف احتياجاتهم وإثبات ذاتهم، أو داخل المؤسسات باعتبارها مجتمعات مصغرة تحتاج لتوظيف الاتصال داخل المؤسسة، والذي يبدأ بتطبيق إستراتيجية اتصالية تتماشى مع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة، يتم فيها توظيف مختلف الشبكات الاتصالية التي تتناسب مع حجم ونوع المؤسسة، كذلك استخدام مختلف الوسائل الاتصالية المتاحة داخل المؤسسة من أجل توظيفها في شرح مختلف المهام والقرارات والخطط والإستراتيجيات، وكذا إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وتوجيههم نحو أداء مثالي تدمج فيه الأهداف الشخصية مع التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم، ويكتسي الاتصال الداخلي أهمية كبيرة داخل مختلف المنظمات والمؤسسات بالنظر للدور الذي يسهم به في إنجاح مختلف العمليات الإدارية من تخطيط تنظيم توجيهه، تنسيق ورقابة على ما تم انجازه مقارنة بما خطط له.

والمؤسسات الناجحة اليوم هي التي عرفت كيف تستغل الاتصال الداخلي في دفع وتحفيز الموارد البشرية العاملة بها لتحقيق أداء مثالي ناتج عن رضا الموظف عن ظروف عمله المختلفة، فالأداء المثالي



مقدمة

لن يتحقق ما لم يكن راضي كل الرضا عن عمله، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى أن الرضا عن العمل هو شعور الفرد بالارتياح تجاه العمل وبيئته، الأمر الذي يدفع لأداء مثالي وكفاءة إنتاجية عالية ناتجة عن رغبة العامل في الإبداع والتميز.

وبالتالي أصبحت المؤسسات المتطورة تتوفر على إدارة متطورة تعنى وتهتم بصالح الموظفين واحتياجاتهم وسماع انشغالاتهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل فالفرد يبدع ويتحرك في حدود رضاه ويتزجم هذا الرضا في مواقف تجاه عمله، وكل هذا لا يمكن أن يحدث إلا عن طريق توظيف الاتصال الداخلي في المنحى الذي يحقق رضا الموظف، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة يسودها التعاون والعلاقات الإنسانية الجيدة التي تتحقق من خلال توظيف أنواع الاتصال الداخلي وأساليبه ووسائله وشبكاته...، في تحقيق رضا الموظف، أو العكس إهمال الاهتمام بالعنصر البشري وإنجازاته و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة، عن طريق عدم استغلال وتوظيف الاتصال الداخلي في تحقيق رضا الموظفين وبالتالي قد يلعب الاتصال الداخلي دورا إيجابيا أو سلبيا في تحقيق رضا الموظفين بمختلف المؤسسات بصفة عامة وبالمؤسسة الجامعية بصفة خاصة.

ولدراسة هذا الموضوع ارتأينا إجراء دراستنا الميدانية على عينة من موظفي جامعة محمد خيضر - بسكرة-، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطار اللازمة لتنمية البلاد، تتعامل مع فئات واسعة من أفراد الجمهور خاصة الداخلي وبالذات الموظفين الذين ينقسمون على عدد من أقسام وكليات ورئاسة الجامعة في مختلف المستويات الإدارية، تتواصل معهم عن طريق جملة من الوسائل والشبكات والاستراتيجيات ... التي قد تؤدي إما دورا إيجابيا أو سلبيا في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وهو ما يدفعنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة محمد خيضر-بسكرة-؟

➤ تساؤلات الدراسة

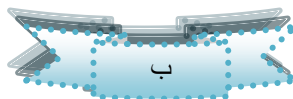
1- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟

2- هل الاتصال الداخلي له دور في توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة وموظفيها داخل المؤسسة الجامعية؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في جامعة محمد خيضر-بسكرة-؟

❖ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة موضوع دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة في أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أن الاتصال الداخلي مهم لمختلف المؤسسات بصفة عامة وللمؤسسة الجامعية بصفة خاصة، باعتبارها صرح وطني يستقطب أكبر عدد ممكن من الطلبة من مختلف المناطق داخل وخارج الوطن، يحتاج لتأطيرهم والإشراف عليهم والسهر على توفير حاجاتهم ومتطلباتهم العلمية إلى عدد هائل من الموارد البشرية، أي الموظفين وبالتالي يجب عليها أن



مقدمة

تتواصل معهم وتخلق قنوات حوار و اتصال في كلا الطرفين من أجل معرفة انشغالاتهم والسهر على تحقيقها، وهنا تأتي أهمية هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق رضا الموظفين داخل الجامعة من أجل دفعهم وتحفيزهم نحو أداء مثالي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة الجامعية ويضمن إستمراريتها وبقاءها.

كذلك الأهمية تبرز من الدور الكبير الذي يلعبه رضا الموظفين عن أعمالهم ورؤسائهم في العمل إذ ينعكس ذلك على أداءهم بحيث يكون عالي مثالي ونموذجي يؤدي إلى تنفيذ وتطبيق الأعمال بجودة وسلاسة وفعالية، وهذا ما يؤدي لاتصال ودي تغلب عليه المفاهمة والتعاون وتكثيف الجهود وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية والسير بها قدما في مجال البحث العلمي.

❖ أهداف الدراسة

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

✓

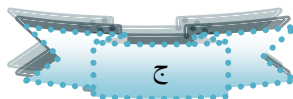
❖ الدراسات السابقة

📌 الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول: الاتصال الداخلي

➤ **الدراسة الأولى:** الدراسة الأولى تمحورت حول واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة منتوري و باجي مختار نموذجا - رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، للطالب طاهر أجيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2006/2005، الجزائر.

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة طبيعة نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية، وكذا البحث عن طبيعة الدور الذي يؤديه في المجال الإداري والبيداغوجي للمؤسسة الجامعية، أما أبرز نتائج هذه الدراسة تمثلت في: أن اللغة دور في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم بالرغم من التفاوت في استخدام اللغات كذلك الاتصال الكتابي غير ملائم داخل المؤسسة، ويلعب الاتصال دور هام في ترشيد مختلف العمليات الإدارية.

➤ **الدراسة الثانية:** بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير للطالب قادري محمد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010/ 2009، الجزائر.



تمحورت إشكالية الدراسة حول البحث عن إمكانية اعتبار الاتصال العمود الفقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها إهمال الاتصال الداخلي من قبل المسؤولين، وكذا أن الاتصال غير فعال وسائل الاتصال تقليدية لا تواكب التطورات الاتصال النازل هو المهيمن والبارز في شكل أوامر لا يمكن رفضها أو مناقشتها، وبالتالي غياب التحفيز والإبداع تجاه عمال المؤسسة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستي في المتغير المستقل وهو الاتصال الداخلي واختلفت في المتغير التابع إذ أن دراستي اهتمت بالرضا الوظيفي وهذه الدراسة اهتمت بالاتصال الداخلي بين النظري والتطبيقي.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة كانت في معرفة طريقة صياغة أسئلة الاستبيان، كذلك معرفة كيفية إسقاط المنهج المسحي على دراستي، والاستعانة ببعض المراجع ومحاولة البحث عنها وتوظيفها فيدراستي.

الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني: الرضا الوظيفي

➤ **الدراسة الأولى:** "على بن يحي الشهرى" بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية" والتي هدفت إلى:

- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، سنوات الخدمة، العمر، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، الترقية والتقدم في العمل).
- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيالجمارك وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية لديهم.

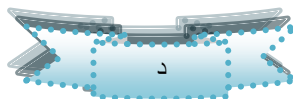
وانطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مفتشيالجمارك بمنطقة الرياض؟

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زاد الإنتاج زاد الرضا، كما أنالإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة ممايعمل على تقليل حالات الرضا، كما أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقا لقياس الرضا، وكذا أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين.

➤ **الدراسة الثانية:** عبد الله بن عبد المحسن فهد المدلج تحت عنوان: " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة".

وهدفت إلى:

- ✓ التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي، وبيئة العمل والعملية الإدارية والتطور الذاتي والوظيفي، وعلاقات العمل.



مقدمة

✓ التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة.

✓ التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج تذكر أهمها:

✓ هناك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحوى نظام الأجور، وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين و الفنيين التابعين لديوان الخدمة.

✓ تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لا تمام العمل بكفاءة وأيضا عن الإمكانيات المتاحة لانجاز العمل، وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي وفرص حضور المؤتمرات والندوات، وفرص الترقية.

✓ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالترتيب: ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة، إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة، برامج التدريب الداخلي، فرص الترقية المتاحة لك في عملك.

➤ **الدراسة الثالثة:** "بووذن نبيلة" وكانت تحت عنوان: "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية".

والتي هدفت إلى:

✓ محاولة الوصول إلى أهم محددات الرضا الوظيفي انطلاقا من الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية.

✓ معرفة تأثير تلك الحاجات على رضا العمال في المؤسسة الجزائرية.

✓ معرفة أهمية حاجات الانتماء والقوة، والانجاز بالنسبة للعامل الجزائري في تحقيق الرضا الوظيفي.

✓ معرفة علاقة تلك الحاجات بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.

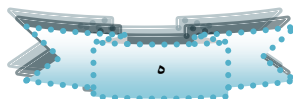
✓ الوصول من خلال الدراسة الميدانية إلى توصيات و اقتراحات و نتائج تستفيد منها إدارة المؤسسة.

ومن هنا فإن إشكالية الدراسة تتحدد في التساؤل التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية (الانتماء- القوة الانجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس في المؤسسة الجزائرية؟

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج تذكر أهمها:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أهمية الحاجات المتضمنة في نظرية ماكلياند للدافعية (الانتماء، القوة، الإنجاز) لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية حسب متغير الجنس.

➤ **الدراسة الرابعة:** أجرتها "إيناس فؤاد نواوي فلمبان" بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة".



وهدفت هذه الدراسة إلى:

✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

✓ التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

✓ الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

وانطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟

وخلصت إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

✓ إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي.

✓ وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.

وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة.

❖ فرضيات لدراسة

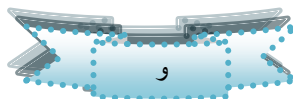
بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة جملة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي - بجامعة محمد خيضر بسكرة -
الفرضيات الفرعية:

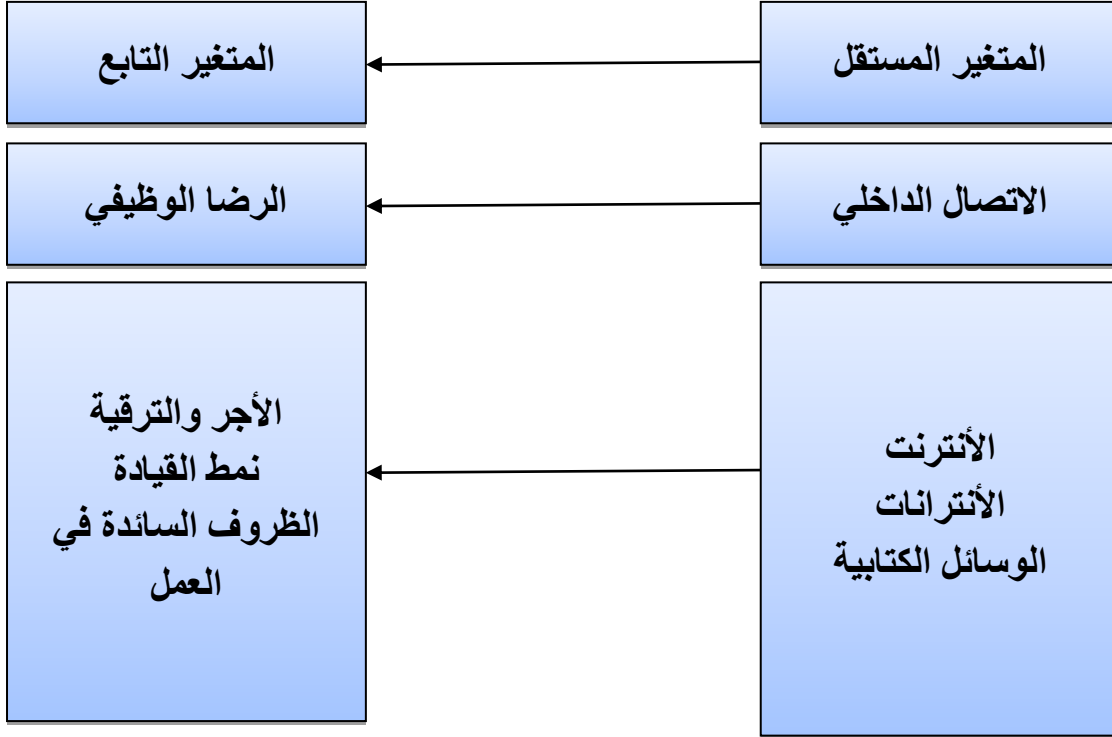
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترنت) في تحقيق الرضا الوظيفي -
جامعة محمد خيضر بسكرة -

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترانات) في تحقيق الرضا الوظيفي -
جامعة محمد خيضر بسكرة -

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الوسائل الكتابية) في تحقيق الرضا الوظيفي -
جامعة محمد خيضر بسكرة -



تتمثل دراستنا في دراسة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي -بجامعة محمد خيضر بسكرة-



الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول
الاتصال الداخلي
والرضا الوظيفي

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

تمهيد

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم، وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال وظيفة رئيسية في تسيير حياة المجتمعات نظرا للتفاعلات التي يحدثها في العلاقات من تبادل للمعلومات والمنافع.

حيث أصبح جليا على أي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها أن تهتم بالموارد البشرية فهي الأساس في ذلك، ففاعليتها تبقى مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية، ومن هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للمورد البشري، حيث تسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فماذا نعني بالاتصال الداخلي وماهية عناصره وأبعاده، ...، وما هي ماهية الرضا الوظيفي، ...، وكيف يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي أو ماهي العلاقة بينهما؟، وعلى ضوء هذا التمهيدي وانطلاقا من التساؤل التالي سنتناول في هذا الفصل مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى ماهية الاتصال الداخلي (المبحث الأول)، و ثم إلى الرضا الوظيفي (المبحث الثاني)، وأخير إلى العلاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي (المبحث الثالث).

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

يعد الاتصال الداخلي أحد ركائز التنظيمات والمنظمات التي لا يمكن لها أن تستغني عنه بأي شكل من الأشكال مهما كان حجمها أو نوعها، نظرا لمجموعة الوظائف الهامة والتميزة التي يقوم بها عبر مختلف المستويات الإدارية بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، ويسهم بها في تحقيق أهداف التنظيم من خلال شبكاته ووسائله المختلفة وتأثيراته على العاملين والموظفين، ومن خلاله يتم تبادل المعلومات والمنافع بينهم بغض النظر عن معيقاته، ومن أجل ذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الاتصال الداخلي (المطلب الثاني)، خلال تناول فيه مفهوم الاتصال الداخلي (المطلب الأول)، أساسيات الاتصال الداخلي (المطلب الثالث)، هيكله الاتصال الداخلي (المطلب الثالث)، شبكات الاتصال الداخلي (المطلب الرابع)، استراتيجيات الاتصال الداخلي ومعوقاته (المطلب الخامس).

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

الاتصال من السلوكات الإنسانية المعقدة تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في أنواع استعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ واستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، وبدونه لا يمكن تصوّر أي حركة اجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل ونصبح أمام حالة من حالات الصمت نجتهد فيها لفهم وفك الرموز، وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال وظيفة رئيسية في تسيير حياة المجتمعات نظرا للتفاعلات التي يحدثها في العلاقات من تبادل للمعلومات والمنافع لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة وتبنيه كنظام ليساهم في تحقيق النجاح والفعالية، ويدرس هذا المطلب مفهوم الاتصال الداخلي وذلك من خلال تقسيمه إلى فرعين، تعاريف للاتصال الداخلي (الفرع الأول)، أهمية الاتصال الداخلي (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تعاريف للاتصال الداخلي

لكي نتطرق لتعريف الاتصال الداخلي نتطرق أولا لتعريف الاتصال كما يلي:

أولا: تعريف الاتصال

تعني كلمة الاتصال "Communication" التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهي تنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني "Communis" بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة بمعنى شائع أو مألوف، كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى أصل "Common" بمعنى مشترك ومن هذه المفاهيم يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول موضوع، فكرة لتحقيق هدف معين. (عيشوش، 2001، صفحة 02)

ولتحديد المعنى الدقيق لمفهوم الاتصال نتطرق إلى مختلف التعاريف الآتية:

➤ **تعريف "ميلر" (Miller):** محلل نفسي وبروفسور في الجامعة، ولد عام 1948 بفرنسا، تحصل على دكتوراه في الفلسفة ودكتوراه في العلوم السياسية ومن أشهر كتبه كتاب الأصول للتحليل النفسي): الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر". (ناصر دادي عدون، 2003، ص 13)

- تعريف "ألبرت هنري": الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال المعلومات أو الإشارات، أو الرموز من نظام معنوي مفهوم ضمناً للطرفين. (فريد عيشوش، 2001، ص 14)
- تعريف الجمعية القومية لدراسة الاتصال: تعرف الاتصال على أنه تبادل مشترك للحقائق، أو الأفكار، أو الآراء، أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني. (عامر، 2000، صفحة 27)
- والاتصالات هي "عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والرموز والأصوات والصور والأشكال بصفة دائمة ومستمرة". (محمد خليل الشماع، 2001، ص 23)

فحسب التعاريف المقدمة، يلاحظ أنها تصب في اتجاه واحد هو كون الاتصال عملية للمعلومات بين طرفين فأكثر بهدف تبادل الآراء ونقل الأفكار، وذلك باستعمال عدة وسائل اختلفت وتطورت مع تطور العملية الاتصالية عبر الزمن.

وبناء على ذلك يمكننا اقتراح التعريف التالي للاتصال: الاتصال هو "تقاسم المعلومات وتبادل الآراء والمعارف ويتضمن الاتصال عدة مراحل هي: الإصغاء، طرح الأسئلة، طرح الإشكالية، إعادة صياغة الإشكالية، التعبير.

ثانياً: تعريف الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعريفات المتعددة نذكر مايلي:

- تعريف "مورفي": إن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المنظمة في أعمالهم وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل. (صباح حميد و غازي، 2007، صفحة 17)
- ويعرف الاتصال الداخلي: أنه تبادل المعلومات داخل المنظمة لتنظيم الأعمال الإدارية وإقامة علاقات وطيدة بين مختلف العاملين بها، وتأخذ الاتصالات الداخلية أشكالاً متعددة. (فاطمة مروة، 2004، ص 175)
- ويعرف أيضاً: عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر وتأخذ الاتصالات عدة اتجاهات. (حفيظة شريفي، عديدي عقال، 2015، ص 15)

ومن هذه التعاريف نستنتج بأن الاتصال الداخلي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلية ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة أن يكون معروف بشخصيته ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنظمة. ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقييم العلاقات الوظيفية داخل المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم المواضيع التي أصبح يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات ذلك لأنه لا يمكن تصوّر أي سلوك بشري منظم دون اتصال وللاتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للاحتكاك البشري وبيّح الفرصة للتفكير والاطلاع في شتى المجالات والميادين، وتظهر الأهمية فيما يلي: (عبد العزيز خواجه، 2005، ص ص 157-158)

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية ينظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية لا ينبغي في المؤسسة، عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم تعتمد دائما على نوعية الاتصال. يقول شاستر برنارد: "أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال"، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية: (رضوان بلخيري، سارة جابري، 2013، ص ص 91-92)

أولاً: الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات

يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الخفية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أوهابطة التي تساعد اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.

ثانياً: الاتصال الداخلي والتوجيه

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدونها والإمكانات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

ثالثاً: الاتصال الداخلي والتنسيق

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسير الجهود الجامعة في تجانس وانسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية.

يمكن أن نوجز أهمية الاتصال الداخلي كالاتي:

✓ تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي تصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.

- ✓ يضمن الاتصال تفاعل ايجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
- ✓ يتم من خلال الاتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسين التعرف على توجيهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- ✓ يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
- ✓ يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
- ✓ يساعد الاتصال على توجيهه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة. (فضالة، 2013، صفحة 29)
- ✓ تكمن أهمية الاتصال الداخلي في كونه أحد أساسيات المؤسسة، إذ يعتبر من أهم المواضيع التي أصبح يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة، ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال، وللاتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للاحتكاك البشري وينتج الفرصة للتفكير والاطلاع، (عمر براهيم نصر الله، د س ن، ص 39) عن طريق مجموعة من الوسائل والأساليب من بينها الاتصالات الشفهية والمكتوبة تتصل من خلالها قنوات واتجاهات مختلفة داخليا وخارجيا، فالخارجية نجدها مثلا في قدرة المؤسسة على التواصل مع زبائنها وتوثيق العلاقة بين الطرفين، أما داخليا فتتمثل في أن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياستها وخططها بالإضافة إلى أن الأهداف والتعليمات التي تكون موجهة للعاملين لكي يفهموها ويتعاملوا بها، كما نجد أن العاملين بحاجة إلى إيصال أهدافهم وتوقعاتهم ومشاكلهم ومقترحاتهم إلى الإدارة حتى تأخذها بعين الاعتبار. (صالح حميد على، غازي أبو زيتون، 2007، ص 18)

فالفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع الزملاء أن الاتصال عملية رئيسية ضرورية وحيوية في بناء العلاقات إنسانية طيبة داخل المشروع حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذ لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها، (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 274-275) ومبررات اتخاذها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والإخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع، ومالا يخفى على ذلك من أثار سلبية على معنوية العاملين وبالتالي على إنتاجهم وبالتالي يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة إذ يعتبر بمثابة عصبها فهو يعمل على تدفق وانسياب المعلومات داخلها بين مستوياتها الإدارية المختلفة، إذ يعمل على شرح المهام وتفسيرها ووضعها في نطاق اختصاصها وإشرافها وفق ما هو معمول به داخليا وبالتالي يؤدي إلى فاعلية في تنفيذ المهام بما يحقق كفاءة عالية في انجازها من طرف العاملين، والنتيجة عن فهم ما هو مطلوب انجازه بدقة والسبب يرجع الأنظمة الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص ص 274-275)

المطلب الثاني: أساسيات الاتصال الداخلي

إن الفرد في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء والاتصال الزملاء ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورية حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة وتشكل المنظمة حقا جيدا لدراسة الاتصال، فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلها عن بعضها عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحيث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال

الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية ويعتبر الاتصال داخل المنظمة عملية أساسية وحيوية ومستمرة بحيث لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المنظمة وتبرز أهميتها في اتخاذ القرار، وعليه سنتناول في هذا المطلب أساسيات الاتصال الداخلي من خلال التطرق فيه إلى أهداف الاتصال الداخلي (الفرع الأول)، أنواع الاتصال الداخلي (الفرع الثاني).

الفرع الأول: أهداف الاتصال الداخلي

إن الهدف الرئيسي هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة، وتختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى تحقيقها من بينها: (محمد أبو سمره، 2009، ص 158)

أولاً: أهداف خاصة بالعاملين

من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال إلى التعرف على ما يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة.

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- ✓ توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- ✓ توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- ✓ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دوراً كبيراً في عملية إتخاذ القرارات، فلا إتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم

ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين. (صالح بن نوار، 2006، ص 66)

ثانياً: أهداف خاصة بالقيادة الإدارية

تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف إلى ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مما من شأنه مساعدته على إتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق

التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة، (خيري خليل الجميلي، 1997، ص 35) وهذه الأهداف يمكن إنجازها في:

- ✓ استخدام الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات.
- ✓ وضع الأفكار في صياغة وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.
- ✓ إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تقررت والبرامج التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددت والتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال، وإعلامهم بما تم أو يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ والاقتراحات. (منير زيد عبوي، 2007، ص ص 52-53)

الفرع الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

الاتصالات تتم على شكلين أو نوعين: (حسين حريم، 2009، ص 199)

أولاً: الاتصالات الرسمية

إنها اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة، بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة. ويقسم الاتصال الرسمي إلى: (مدحت النصر، 2012، ص 30)

1-الاتصال النازل (الهابط): هي الاتصالات من أعلى لأسفل، أي من الإدارة العليا للعالم حيث تتساقب المعلومات والتوجيهات والسياسات والقرارات من الرؤساء إلى المرؤوسين، هذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم، إذ تشكل الاتصالات النازلة من الرؤساء للمرؤوسين الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة، وتشمل على معلومات غزيرة ومتنوعة من بينها السياسات والخطط والبرامج والتعليمات والإرشادات والأوامر والتدريب والدعم والمساندة، وغيرها وتستخدم مختلف وسائل الاتصال الكتابي والشفوي. ولقد حدد كل من "كانز" و"كان" خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرف والمرؤوس في التنظيم وهي: (شعبان فرج، 2009، ص 16)

- ✓ تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.
- ✓ معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.
- ✓ معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية معلومات عائدة للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق.
- ✓ معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها أحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم. (محمد يوسف عقلة، 2011، ص 108)

• من بين كذلك أهداف هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

- ✓ نشر رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها وخططها وسياساتها بين الموظفين.
- ✓ توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

- ✓ تفسير القرارات الإستراتيجية بشكل خاص.
- ✓ التحفيز المادي والمعنوي. (حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، 2014، ص 377)
- من بين مشكلات هذا النوع من الاتصال:
 - ✓ غزارة المعلومات التي توجه للموظف مما لا يسمح له بإعطاء الاهتمام المناسب لهذه الاتصالات.
 - ✓ عدم تقبل الاتصالات إذ لا يمكن للاتصالات النازلة أن تنجح وتتحقق أغراضها ما لم يتقبلها المرؤوسون، ومما يساعد على ذلك:
 - الاعتراف بشرعية المرسل في إرسال الرسالة.
 - أن يعي المستقبل قدرة المرسل ومعرفته بموضوع الرسالة.
 - مصداقية الرسالة.
 - تقبل المهام وأهداف التي تسعى الرسالة لانجازها، (شعبان فرج، 2009، ص161) وعملية الاتصال من هذا النوع تحاول في معظم الأحيان والأوضاع أن تبتعد وتتجنب الدخول في الشؤون الخاصة الدينية والسياسية للعاملين والموجودين في إطار هذه المؤسسة.

2-الاتصالات المتقابلة أو المحورية: هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات فيالخرائط التنظيمية. (بلال خلف السكارنة، 2009، ص 56)

3-الاتصال الصاعد: يتمثل هذا النوع من الاتصالات في انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى نحو المستوى الأعلى في المؤسسة، أي من المرؤوسين للرؤساء، وهذه الاتصالات هامة وضرورية لكل من المرسل (المرؤوسين) والمستقبل (الرئيس)، فهي تساعد الرؤساء كثيراً في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس لمدى استعداد المرؤوس لتقبل القرارات والتعليمات والتأكد من فهمه للاتصالات النازلة بشكل صحيح ودقيق، ويسمح هذا النوع من الاتصال بتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل والأداء. (محمد أبو سمرة، 2009، ص 53) فمن أهداف هذا النوع من الاتصال: (بورك برس، 2003، ص 307) تقديم الاقتراحات، المشاركة في اتخاذ القرارات، إرسال التقارير الخاصة بالأداء وأنشطة العمل، تقديم الشكاوي والتطلعات.

ويواجه هذا النوع من الاتصالات الكثير من المشكلات والعقبات، حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى خاصة وأن كانت تحمل أخبار تسيء للمؤسسة أو تسبب الإزعاج له. (ربحي مصطفى عليان، عدنان الطوباسي، 2005، ص 103)

كما أنهم قد يعتمدون الاحتفاظ بمعلومات عن أمور غير جيدة ويمنعون وصولها إلى رؤسائهم أو إلى الطبقة العليا وعلى ذلك فإن الاتصالات الرأسية غير صحيحة جزئياً أو غير كاملة، إذ أن المرؤوسين يعتمدون إلى تغيير الحقائق وتعديلها بحيث تعطي صورة ذهنية طيبة عن كل منهم، (مهدي زوليف، علي العضايبة، 1997، ص 254) وهو ما يدعم ويعزز الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتذمر، أما بالنسبة للمرؤوس فقد لا يملك السلطة والحرية للتحدث مع الرئيس إذ لا يملك التسهيلات اللازمة والتي تمكنه منالاتصال برئيسه أو تعقد الهيكل التنظيمي ووجود مستويات إدارية عديدة. (صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، 2003، ص 444)

4-الاتصال الأفقي: ركزت البحوث والدراسات في مجال الاتصالات الإدارية على الاتصال الرأسي الذي يتم بين الرئيس والمرؤوس، أو بين المشرف والعاملين أكثر من الاتصال الذي يتم بين الزملاء في نفس

المستوى الإداري، والاتصال الأفقي فيه تنتقل الرسالة بشكل أفقي بين العاملين في نفس المستوى الإداري ويؤدي الاتجاه الأفقي في للاتصال إلى انجاز العديد من المهام في المنظمة، حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية ويعمل على المشكلات مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات على نفس المستوى الإداري وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي (كامل المغربي، 2004، ص 33) ويساهم في خلق التعاون والتفاعل وبالتالي التلاحم الذي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة. (شعبان فرج، 2009، ص 162)

فمن أجل الحصول على المعلومات التي تتعلق بالعمل فإن الزملاء يحتاجون إلى هذا الأسلوب لأنها يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي، خاصة في المؤسسات التي يسودها السلطة التي تؤدي احتكار المعلومات وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة بين الزملاء في العمل تمتد خارج المنظمة ويرى "فايول" أن تشجيع الاتصال الأفقي المباشر وسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة، (ربحي مصطفى عليان، عدنان الطوباسي، 2005، ص 105) لأنها تعمل على تكتل وتنسيق الجهود المديرين في نفس المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة بمعنى تسهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين لفريق متكامل ومترابط، وبالتالي يمكن تلخيص أهداف هذا النوع في: (محمد أبو سمرة، 2009، ص 50)

- ✓ تحقيق التعاون بين مختلف الوحدات والأقسام.
- ✓ حل المشكلات على مستوى كل وحدة ومنع وصولها للمستويات العليا.
- ✓ تنسيق العمل وتوحيد الجهود.
- ✓ تحقيق التكامل في العمل.

ثانيا: الاتصال غير الرسمي

هو عبارة عن اتصالات تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط ما دامت هناك علاقات تربط بين الأفراد المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية، (مدحت أبو النصر، 2012، ص 31) يمكن اعتبار هذا النوع من الاتصال مساعدا للاتصال الرسمي طالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الصاعد أو الاتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى، بقصد التنسيق والتشاور والتعاون فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر اتصالا غير رسمي.

يعمل هذا النوع من الاتصال على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الاتصال الرسمي، حيث أن الاتصالات غير الرسمية قد تكون أحيانا ضرورية لتوضيح أسباب اتخاذ قرارات إدارية معينة وظروف اتخاذ هذه القرارات، من خصائص هذا النوع من الاتصالات أنها: (شعبان فرج، 2009، ص 201)

حجم المعلومات يكون أكبر، وسرعة انتشار المعلومات غير الرسمية كبيرة، إذا ما قورنت بأسلوب الاتصال الرسمي، فمن الشائع أن أخبار المنشأة وخاصة السارة منها مثل الترقيات وزيادات الرواتب أو توزيع أرباح وأسهم على العاملين في المنشأة قبل أن تصدر رسميا أو يتم إبلاغها بالأسلوب الرسمي،

(محمد أبو سمرة، 2009، ص 58) وتؤثر في الاتصالات غير الرسمية ثلاثة عوامل هي: الصداقة، والعمل، والفعالية، ففي شبكة الاتصالات غير الرسمية نجد أن الأفراد ينقلون المعلومات إلى أصدقائهم، وهذه مسألة طبيعية فنحن على صلة مستمرة بالذين نودهم، ونتجنب الاتصال غير الرسمي بالذين لا نودهم وهكذا فإن الصداقة هي أهم العوامل التي تربط عناصر شبكة الاتصال غير الرسمي ببعضها البعض وتجعلها تأخذ شكل عنقود العنب، بالإضافة إلى ذلك تلاحظ أن الأفراد الذين تعتبرهم حلقات الوصل للاتصالات غير الرسمية، فمثلا كثيرا ما نجد أن الأفراد الذين يتكرر اتصالهم ببعضهم البعض أثناء العمل غالبا ما يقومون بتبادل المعلومات بطريقة غير رسمية، (جسام إبراهيم حسن، 2012، ص 107) وربما قد يجد العاملون أن استخدام الشبكة غير الرسمية للاتصالات أسرع وأسهل من الشبكة الرسمية، كذلك توفر فرصة لتوثيق مجرى الاتصالات والعلاقات الاجتماعية للأعضاء إن تساعد في إشباع الاحتياجات الاجتماعية للعاملين من خلال اللقاءات والاتصالات غير الرسمية تتطور علاقات صداقة بين العاملين وتؤدي بدورها إلى تنمية مشاعر ايجابية مصدرها الانتماء للجماعة. (رونالدو ريجيو، 2001، ص384)

المطلب الثالث: هيكلية الاتصال الداخلي

بعد التطرق لمفهوم الاتصال الداخلي وكذا أهميته وأنواعه، وفي إطار إعطاء صورة واضحة عن عملية الاتصال الداخلي، سوف يدرس هذا المطلب هيكلية الاتصال الداخليين خلال تحديد وسائله وكذا تبيان أشكاله، وذلك من خلال تقسيمه إلى وسائل الاتصال الداخلي (الفرع الأول)، أشكال الاتصال الداخلي (الفرع الثاني).

الفرع الأول: وسائل الاتصال الداخلي

تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل المنظمة من خلال عدة وسائل وكل منظمة تختار الوسيلة التي تفيدها جهة والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى، وقد صنفنا وسائل الاتصال الداخلي إلى نوعين: الوسائل الكلاسيكية والوسائل الحديثة للاتصال الداخلي:

أولاً: الوسائل الكلاسيكية للاتصال الداخلي

تتمثل الوسائل الكلاسيكية للاتصال الداخلي في الوسائل التي تستعملها جميع المنظمات والمتداولة فيها ومن بينها: (أحمد ماهر، 2001، ص 364)

1- الوسائل الشفوية: يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو الرؤساء للقيام بأعمال وهذا يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة والتعاون داخل المؤسسة، يتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين حيث يقوم المدير أو المسؤول بالتحدث المباشر إلى عماله حتى تكون هناك مناقشة وحوار بينهم وبالتالي سيؤدي هذا إلى الوصول إلى قرارات سليمة، ويمكن أن يحدث الاتصال الشفهي عبر الهاتف أي دون أن يرى المتصل به، ونجد من الوسائل المستخدمة لهذا النوع: المقابلات الشخصية، الاجتماعات والندوات، اللجان التنظيمية، الهاتف، المؤتمرات والندوات. وكذلك الوسائل التي يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المنطوقة، من بين أهم وسائل الاتصال الداخلية نجد: (محمد علي القوزي، 2007، ص ص 49-50)

أ-الاستشارة: قد يتعرض العمل لمشاكل تحل دون تأديته في المنظمة، وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية ويجب على المنظمة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة في حل هذه الأنواع ومن ثم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل أو خارج المنظمة ويقوم الاستشاري بمعرفة المشكل وجميع المعلومات حوله ثم توجيه العامل أو المسؤول الذي حدث له المشكل وذلك بإصدار توصيات ويجب أن تقابل هذه الأخيرة بالإصغاء الفعال.

ب-الاجتماع: يعتبر الاجتماع بأنه لقاء فردين أو أكثر لقاء تفاعليا وصولا إلى قرار جماعي، ويختلف عدد الأفراد باختلاف الاجتماعات (الطاهر أجيم، د س ن، ص 402) أو هو عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش كذلك التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي حققتها المنظمة في ضوء الخطط الموضوعة، يعتبر الاجتماع إحدى صور الاتصال الديمقراطية حيث يتيح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجوز بخاطرهم. (ربحي مصطفى عليان، محمد عبو الدبس، 1999، ص 110)

ج-التوجيهات والتعليمات: التوجيهات هي نصائح من الرئيس المرؤوس لعلاج مشاكل العمل وأداء ذلك بسلاسة وسهولة، أما التعليمات هي تقديم معلومات عن إجراءات العمل وخطواته حتى يتم أداء العمل بأمان وسلامة ودقة. (أحمد ماهر، 2001، ص 87)

د-المقابلة الجماعية: وتكون على شكل ندوات أو اجتماعات يتم فيها تبادل الآراء، إلا أن فعالية تلك الوسيلة تتوقف على أسلوب إدارة تلك المقابلات (حسين حريم، 2009، ص 383) التي تختلف من حيث الموضوع والهدف، لكن تبقى ماهيتها عبارة عن حوار موجه بين شخصين أو أكثر يدور حول موضوع معين لغرض معين، والمقابلة وسيلة اتصال هامة تنتج للأفراد فرصة التفاعل المباشر الذي يعتبر ضروريا لتحقيق التفاعل والتفاهم وتبادل الخبرات. (صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، 2003، ص 465)

و-الهاتف الثابت أو النقال: من حيث هو وسيلة اتصال شفوية يتم بواسطتها يتم تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين لتحقيق هدف بصورة سريعة ومؤثرة، ويعتبر الهاتف من أهم وسائل الاتصال الشفوي في واقع الأفراد والمؤسسات، فاستعمال الهاتف أصبح يغلب على الوسائل الأخرى من مراسلات والخطابات ويستخدم الهاتف في مجالات وأمور مختلفة منها: (الطاهر أجيم، د س ن، ص 404) دعوة الأعضاء إلى اجتماع طارئ، الاتفاق على موعد زيارة هامة، التأكد من حسن سير العمل.

ي-الندوات: حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لإثراء النقاش حول الموضوع المراد معالجته من خلال الندوة، وتسمح هذه الوسيلة بتعزيز ثقة عمال المؤسسة وموظفيها بالإدارة، وشرح القوانين والاتجاهات الجديدة من أجل رفع مستوى الوعي العملي، ومناقشة الأمور المهمة بصراحة ووضوح بفرض الوصول إلى حلول لها وعادة ما تنتهي الندوة بتوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين حول الموضوع المتناقش فيه. (صيرينة رماش، 2003، ص 203)

2-الوسائل الكتابية: تعتمد الوسيلة الكتابية على الكلمة المكتوبة والتي نجد من ضمنها: (حسين حريم، 2006، ص 283)

أ-المجالات: ومن بين أهم المجالات الموجودة في المنظمة نجد المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية.

ب-التعليمات والأوامر المكتوبة: وقد تأخذ أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي كذلك في المنظمة صورة قرارات إدارية. (عبد الجابر تيم، نعيم الظاهر، 2001، ص 125)

ج-الاقتراحات والشكاوي المكتوبة: وتقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه ويتم استلام الإدارة العليا للأفكار والاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات أو عن طريق تسليم العاملين اقتراحاتهم للرؤساء المباشرين الذين يوصلونها إلى الإدارة العليا أو عن طريق اللجان الفرعية أو الدائمة، وتلعب هذه الوسيلة دورا هاما في المنظمة من خلال إحساس العاملين بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة والشعور بأهمية دورهم وأفكارهم فيها. (حسين حريم، 2006، ص 283)

د-التقرير: وسيلة إدارية للاتصال الكتابي بين مختلف المستويات الإدارية، تتضمن عرضا وافيا للمعلومات المتعلقة بموضوع ما، والتقارير إما تكون دورية تحتوي على بيانات وإحصائيات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية، أو تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التنقيش أو المتابعة أو الإنتاج، من سمات التقارير ما يلي:

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

ه-الملصقات وصحيفة الحائط: هي من وسائل الاتصال الهامة داخل المؤسسات وتتناول معظم مواضيع علاقات العمل ونظم تقديم الخدمات، ويستعان بالصور والرسومات لتوضيح بعض التعليمات والأفكار، وصحيفة الحائط وسيلة من وسائل التنقيش عن العمال وهي في الوقت نفسه من مصادر المعرفة التي تستمد منها الإدارة صورة لواقع العمل. (ربحي مصطفى عليان، محمد عبده الدبس، 1999، ص 106)

و-المذكرات: هي مكاتبات بعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور، أو هي عبارة عن عرض مكتوب مفصل أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع للرئيس الأعلى قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء الرأي، إذ تضع المؤسسات صناديق مكتوب عليها هي اقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل. (محمد اسماعيل خباري، د س ن، ص 30)

ي-النشرات: تعتبر النشرات من بين وسائل الاتصال بالكلمة المكتوبة، تستهدف جماهير معينة قد تكون نشرة موجهة للجمهور الخارجي كالعملاء أو الموزعين لكن النشرة المقصودة هنا. تلك الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة وهم العاملين بها فقد تكفي بإصدار نشرة داخلية توزع على العاملين تحتوي على ما يهمهم معرفته، أو التعرف عليه من معلومات وحقائق كالأخبار الاجتماعية للعاملين. (ربحي مصطفى عليان، محمد عبده الدبس، 1999، ص 100)

3-وسائل الاتصال السمعية البصرية ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر للمستقبل وما قد تضع عليه عينه من صور وأفلام ورسوم بيانية، وتتمثل الفائدة من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى وسهولة نقله ومن بين أهم هذه الوسائل نجد: (فضيل دلي، 2003، ص 118)

أ-الهاتف: يعتبر قناة اتصال غير مباشر بين المرسل والمستقبل عند مزاوله عملية الاتصال، ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية حيث تساعد تعابير الوجه على تفهم أكثر للرسالة.

ب-الجريدة الضوئية: هي عبارة عن لوح تنشر فيه المعلومات، يوضع في غالب الأحيان عند مدخل المنظمة ويسمح بنشر كل المعلومات المتعلقة بنشاطات المنظمة في أوانها.

ج-فيلم المنظمة: الهدف من فيلم المنظمة هو التعريف بالمنظمة أو البعض من جوانبها، فيستطيع أن يعالج معلومات في ميادين مختلفة، ففي الميدان الاقتصادي يستطيع الفيلم أن يعلن عن النتائج المحققة من قبل المنظمة، يشرح الإستراتيجيات والكفاءات التي تحتوي عليها.

ثانيا: الوسائل الحديثة للاتصال الداخلي

تتيح تكنولوجيا الاتصال تشكيله متنوعة من الوسائل التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي للمنظمة مثل شبكات التبادل الداخلي 0.2 برمجية، إدارة العلاقات مع المتعاونين.

1-شبكات التبادل: تتمثل شبكات التبادل في الانترنت وهو من المصطلحات شائعة الاستخدام على مدار السنوات القليلة الماضية خاصة مع بداية التسعينات من القرن الماضي والانترنت عبارة عن شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من شبكات المرتبطة ببعضها البعض والتي تربط مختلف بلدان العالم ويعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات، ومنبين شبكات الانترنت: **الانترانت (Intrnant)** و**الاكسترننت (extranet)**: (فضيلة سعيد محموش، 2011، ص ص 170-171)

أ-الانترانت (Intrnant): هناك من يسميها الشبكة الداخلية أو الشبكات الشخصية الفعلية، شبكة الانترنت هي تطبيق فعلى الشبكة الانترنت ولكن داخل المنظمة وتتميز بأنها تعطي مظهرا منتظما لقواعد بيانات العملاء، ملفات الاتصال، ومعلومات المنتجات مما يعني أنها أسهل استخداما من قبل الموظفين فتطبيقها مثلا لأنظمة البريد الالكتروني تساهم في توفير النفقات بالمقارنة مع البريد العادي والنفقات قد تكون مالا، جهدا، وقتا، واستخدمها لنفس تطبيقات الانترنت لا يعني بأي حال من الأحوال بأنها مفتوحة لأشخاص خارج نطاق المنظمة بل قد تكون مفصولة كليا عن الشبكة العالمية أو تكون مرتبطة بها ولكن من خلال إضافة مميزات "حماية" يسمح بدخول الأشخاص المصرح بذلك ويمنح الآخرين والتصريح قد يكون بكلمة سرية أو ببطاقات ذكية تستخدم التشفير للولوج إلى الشبكة الداخلية فيمكن بالتالي ولوج الموظفين إلى الشبكة العنكبوتية فيستفيدوا من المعلومات الموجودة بالانترنت العالمية والمعلومات المحلية بالمنظمة في نفس الوقت.

ب-الاكسترننت (extranet): شبكات الاكسترننت هي تطبيق يربط بين شبكات الانترنت التي تربطها شراكة من نوع ما (تعلم، تجارة تسويق...)، فهي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات انترانت ترتبط ببعضها عن طريق الانترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة انترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي إن شبكة الاكسترننت هي الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والموردين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الانترنت المحلية لكل منظمة.

2-الاتصال الداخلي 0.2 (La communication interne): مع ظهور شبكة الانترنت مكنت الاتصال الداخلي من إيجاد وسائل جديدة لإيصال المعلومات بطريقة فعالة، وذلك بالاعتماد على الويب **0.1** هو عبارة عن خدمة من خدمات الانترنت وسمي أيضا بالشبكة التقليدية وهو موقع ثابت غير تفاعلي يركز على توزيع المعلومات نادرا ما يتم تحديثها، فهي مواقع للقراءة فقط، كانت تستعمله المنظمة لتقديم ما تريده من المعلومات ويستطيع العمال الاطلاع عليها وتنزيلها فقط.

بعد نشر المعلومات عبر الويب **0.1** بدأ التفكير في كيفية التبادل هذه المعلومات، فأثري هذا ظهر الويب **0.2** سنة 2004 في محاضرة للتعبير عن مفهوم جديد للشبكة العالمية حيث تطور مفهوم الويب **0.1** إلى الويب **0.2** من مصدر المعلومات إلى مصنع للمعلومات التفاعلية، من خلال المجتمعات الافتراضية والخدمات المستضافة التي وفرت قدر عالي من التفاعلية مع المستخدم حيث أصبح المستخدم هو من يصنع المواقع ويضيف ويعدل ويعلق بسهولة من خلال أنظمة لدارة المحتوى، كما تتيح مشاركة الملفات مع الآخرين، إذن الويب **0.2** أدخل تقنيات حديثة للاتصال الداخلي **0.2** فساعد ذلك في تسهيل الاتصال بين العمال وذلك في زيادة التعاون والتفاعل فيما بينهم، كما سهل إمكانية الولوج إلى المواقع واستخدامها والمشاركة فيها عن طريق تبادل ونشر المعلومات بين الموظفين. (نجمة شريف، 2014-2015)

ومن بين أهم التطبيقات التي يوفرها الاتصال الداخلي **0.2** نجد: (نجمة شريف، 2014-2015)

أ- الشبكات الاجتماعية للمنظمة: ممكن مستخدميها من عمل الملفات الشخصية وتبادل التكاليف والتعارف بين العمال ومن بين هذه الشبكات الاجتماعية (**Facebook, Youtube...**).

ب- المدونة: مواقع بسيطة ذات تصميم احترافي تمكن صاحبها من إضافة المقالات بشكل متقدم، ويمكن للزوار الاطلاع على المقالات والتعليق عليها وحتى تقييمها.

ج- التأليف الحر: مواقع تقدم المعلومات بطريقة تشاركية حيث يستطيع الأعضاء كتابة المقالات والتعديل عليها.

د- منتديات الحر: وهي عبارة عن مساحة لطرح المواضيع ومناقشتها والوصول إلى النتائج والحلول، وكذلك نشر الأخبار والإطلاع على آخر التطورات والمستجدات في المنظمة.

3-برمجية إدارة العلاقات مع المتعاونين (ERM) (Employee Relationship Management): برمجية لإدارة العلاقة مع المتعاونين وهي في متناول العاملين في المنظمة تتيح لهم الولوج من خلال بوابة وذلك من أجل تحريث المعلومات الشخصية الخاصة بهم ويتم تبادل المعلومات من خلال واجهة تدعى متصفح الويب وتتم بعد ذلك في قواعد البيانات لقسم الموارد البشرية، وهناك مثال شائع وهو: يسمح للموظف بإدخال تفاصيل ومعلومات عن حسابه المصرفي إذا تغيرت.

الفرع الثاني: أشكال الاتصال الداخلي

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

أولاً: الاتصال فيما بين الأفراد

يعبر هذا النوع على الاتصالات من شخص إلى شخص آخر وهو ما يحدث بين الأفراد في المؤسسة لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

كما أن هذا النوع من الاتصال تدخل فيه الاتصالات غير الواعية، أين يتمكن الأشخاص من استقبال أو إصدار معلومات أو رسائل بطرق مختلفة شفوية أو كتابية أو غيرها، وقد يكونون يهدفون حقيقة إلى تمرير تلك الرسائل، كما أن هذا النوع قد يكون رسمياً أو غير رسمي، وله اتجاهات مختلفة. (ناصر دادي عدون، 2004، ص 34)

ثانياً: الاتصالات الوظيفية

هي عملية نقل الرسائل في إطار عمل المصالح والوحدات أو المؤسسة ككل، وهي تفترض على الأقل مرسل واحد ومستقبلاً واحداً، وتتميز عن المعلومة بوجود التغذية المرتدة من المستقبل والتي تؤثر على المرسل في إعادة النظر وتكييف الرسائل المقبلة.

على العكس من النوع السابق الذي يتخذ عدة أشكال كالرسمية وغير الرسمية والتي تدخل ضمن العمل العادي أو الاتصال الشخصي فإن هذا النوع عادة ما يكون ضمن شبكة الاتصالات الرسمية التي يتحدد فيها الاتجاه من رئيس إلى مرؤوس أو العكس، أو فيما بين مشرفين في نفس المستوى أو مستويات مختلفة أحياناً، وكذا وسائل نقلها والأفراد أو المناصب المعنيين بها، وهذا الاتصال يؤدي مختلف المهام الإدارية التي ترتبط به. (ناصر دادي عدون، 2004، ص 35)

ثالثاً: الاتصال الجماعي

يكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص والمرسلين والمستقبلين، وهذا النوع يكون في الاجتماعات والمناقشات المفتوحة، سواء الرسمية أو غير الرسمية، أو حتى فيما يرتبط بالإشاعات التي تنطلق لسبب ما في المؤسسة.

الملاحظة أن كل من هذه الأشكال من الاتصال تتوقف درجة أدائها على مستوى فعالية وجودة الاتصال في حد ذاته. (ناصر دادي عدون، 2004، ص 35)

المطلب الرابع: شبكات الاتصال الداخلي

شبكات الاتصال ماهي إلا أنماط للاتصال يتم من خلال تدفق البيانات والمعلومات والأخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال، وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما: المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق، وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. تقسم هذه الأنماط من الشبكات إلى شبكات اتصال مركزية وشبكات اتصال لامركزية، وسنحاول تسليط الضوء على النوعين فيما يلي: (ناصر دادي عدون، 2004، ص ص 84-85)

أولاً: شبكات الاتصال المركزية

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال. يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق طلباً لتوجيهات أو توضيح الأمور، حل المشاكل، ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي.

ثانياً: شبكات الاتصال اللامركزية

في هذا النمط من الاتصال يكون الأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات، كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.....الخ.

المطلب الخامس: الاستراتيجيات والمعوقات والمقومات للاتصال الداخلي

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المنظمات، جاء خبراء الاتصال بأفكار وأطروحات جسدها في عدد من الإستراتيجيات التي تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع، إحكاماً للرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته. وتواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب فيه على الرغم من اتفاق علماء الإدارة والإعلام على أهمية معوقات الاتصال وخطورة تأثيرها على تبادل الأفكار والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من جمال إلى مجال آخر ومن بيئة الآخرة وكذلك تختلف تصنيفات وتقسيمات تلك المعوقات من مكان لآخر حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات وعليه سنتناول في هذا استراتيجيات الاتصال الداخلي ومعوقاته من خلال التطرق فيه إلى استراتيجيات الاتصال الداخلي (الفرع الأول)، و ثم معوقات الاتصال الداخلي ومقوماته (الفرع الثاني).

الفرع الأول: استراتيجيات الاتصال الداخلي

يتم وضع هذه الاستراتيجيات وفقاً لثلاث مراحل هي:

- **مرحلة البحث:** تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة، حيث تحلل أشكال الاتصال فيها وتقيم النقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية الملائمة لها. (منال محمود طلعت، 2003، ص 46)
- **مرحلة التفكير:** حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بموقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيها، من خلال منتوجاتها أو خدماتها، اتصالاتها، واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف. (حميد الطائي، بشير العلاق، 2009، ص 91)

➤ **مرحلة التنفيذ:** بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة.

ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى خمس استراتيجيات أساسية: (رضوان بلخيري، سارة جابري، 2013، ص 97)

- ✓ معلومات كثيرة وأمل بالاتصال ناجح "انشر وتأمل".
- ✓ رسائل كافية تستغرق وقتاً طويلاً للتوضيح "اخبر ورجب".
- ✓ تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع.
- ✓ تشخيص واستجابة.
- ✓ التقييد ثم التعزيز.

الفرع الثاني: معوقات الاتصال الداخلي ومقوماته

أولاً: معوقات الاتصال الداخلي

إن معوقات الاتصال تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب نظراً لصعوبة الاتصالات مما يترتب عليه زيادة الفارق في إنتاجية المنظمة وتبديد الوقت والجهد فيما لا طائل منه وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه والمعوقات هي مجموعة من العوامل التي تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية والتوقيت والكم الهائل من المعلومات. (زاهد محمد الديري، 2011، ص 228)

1- المعوقات الإدارية: تعمل الإدارة على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة، فالإدارة عبارة عن عملية صناعية مستمرة تتسم بالديناميكية والحركة حيث التفاعل والتداخل والتكامل بين أنشطتها المختلفة في صورة ما يعرف بالإدارة المتكاملة معتمدة في ذلك على جمع البيانات ودراسة المتغيرات والظروف المحيطة وتحليلها وتغيير المسارات حسب المواقف الإدارية من خلال العلاقات التداخلية بين السياسات والأنشطة المتباينة وتأثير كل منها على الأخرى، ولذا كلما كانت هناك وسائل مناسبة تهدف إلى التواصل لنظام متكامل يخدم أهداف المنظمة ويعكس تحليل ردود فعل على كافة المستويات كلما حقق الاتصال أهدافه بالأجهزة التي ينفذ فيها على أعلى مستوى. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2006، ص 433)

2- معوقات الاتصال الخاصة بالعمل: يواجه الاتصال العديد من المعوقات الخاصة بالعمل ومن هذه المعوقات: (طلعت منصور، 2003، ص ص 90-91)

أ- **معوقات الاتصال الخاصة بطبيعة العمل:** ويمكن حصرها في النقاط التالية: (زيد منير عبوي، 2007، ص 46)

تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها.

- ✓ عدم تحديد الأهداف بدقة.
- ✓ صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية.
- ✓ سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة.
- ✓ عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك.
- ✓ عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل.
- ✓ عدم الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة كالمعدات والطرق والأساليب المتطورة لتسهيل الأداء وإتمامه بكفاءة عالية.
- ✓ عدم تنمية قدرات الأفراد من أجل تحسين الأداء.
- ✓ عدم تشجيع التغذية المرتدة للمعلومات لإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وإعطاء وجهة النظر فيما يرتبط بطبيعة العمل.

ب- المعوقات الخاصة بالجانب البيئي للعمل: وهي متمثلة في النقاط التالية:

- ✓ عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم؟
- ✓ عدم ملائمة درجة الحرارة.
- ✓ عدم ملائمة الإضاءة.
- ✓ عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترات الراحة.

ج- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل: ومن أهمها: (نواف كنعان، 2009، ص 408)

- ✓ عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ✓ عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية والخبرة العلمية.
- ✓ عدم تنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- ✓ انعدام التنسيق بين جهود الأفراد.
- ✓ المشكلات المرتبطة بأدراك الإنسان ونظرته للآخرين ومشاعره نحوهم.
- ✓ المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد.
- ✓ المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.
- ✓ المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية وأثرها في انسياب المعلومات.

د- معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل: ومن بين هذه المعوقات: (صلاح محمد عبد الأشقر،

تاريخ نشر المقال: 2011/05/02، توقيت نشر المقال: 20:06، رابط المقال: www.nasansion.com)

- ✓ عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئتهم لذلك.
- ✓ زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين حيث تمثل الفروق الثقافية بيئة مناسبة سوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ صعوبة اللغة المستخدمة: فإذا كانت اللغة المستخدمة في الاتصال سهلة فإنها تساهم في نجاح عملية الاتصال.

و-معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل: وتتمثل فيما يلي:(ماجد عبد المهدي المساعد وآخرون، 2013، ص 270)

- ✓ قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- ✓ عدم الإحساس بالانتماء لجماعة العمل.
- ✓ إهمال المدير للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل التنظيمية أو الفنية.
- ✓ اختلاف الاهتمامات الشخصية للعاملين.
- ✓ عدم إدراك الكثير من المؤشرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الأفراد من خوف وتعصب وإحساس بالظلم، مما قديؤدي إلى تشويه المعلومات.

3-معوقات الاتصال الخاصة للعاملين:بعد معرفة معوقات الاتصال الخاصة بالعمل يمكننا تحديد أهم معوقات الاتصال الخاصة بالعاملين في النقاطالتالية: (محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن أحمد، 2002، ص 9)

- ✓ إهمال أهمية العنصر البشري.
- ✓ عدم إدراك دوافع المرسل.
- ✓ المشكلات الناجمة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستقبل.
- ✓ اختلاف القول عن الفعل.
- ✓ عدم فهم الرسالة المعطاة.
- ✓ استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة.
- ✓ الفروق الفردية: اختلاف الناس في رغباتهم وميولهم وقدراتهم يجعل هناك تباينا في إدراك الرسالة وفهمها.
- ✓ معوقات نفسية: من خلال درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوس الذي يضيق من اتصالاتمرؤوسيه يجعلهم يحجبون عن تزويده بالمعلومات.
- ✓ الإفراط في الاتصال: قد يكون الاتصال عبء على المتصل ويفوق طاقته.
- ✓ التحريف: هو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة صعودا أو هبوط.
- ✓ التصفية: هي عملية التحكم في إخراج وتوفير المعلومات أو حبسها عن من يطلبها، فالمعلومات تساوي القوة لأن من يمتلكها يمتلك سلطة المعرفة ولتجنب ذلك يجب توفير عامل الثقة بالمنظمات.
- ✓ زيادة التحميل: هي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات الحد الإغراق.
- ✓ إخفاء الصفة غير الشخصية على التعامل: يؤدي افتقار الاتصالات الإدارية لعنصر التخصص إلى شعور الأفراد بالتباعد بسبب زيادة التعاملات الرسمية، لذلك يفضل بعض الأفراد الاتصال الشخصي اللفظي لأنه يشعرهم بشخصيتهم وأهميتهم ويزيد من شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة.

4-معوقات الاتصال المتعلقة بكفاءة وخبرات من يقوم بالعمل: تتمثل في: (حميد الطائي، بشير العلاق، 2009، ص 77)

أ-معوقات شخصية: ويقصد بها مجموعة المؤشرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا مثل تباين الإدراك، وضعف الثقة بين الأفراد وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض.

ب-القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث: يقوم الفرد باستيفاء كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المحتوى، ولكنه يفشل في استخدام حركاته وصورته بصورة تضمن وصول الحديث للمستهدفين وإدارتهم لهم كذلك المبالغة في الاتصال حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضوع الواحد عدة مرات يفقد عملية الاتصال أهميتها وتأثيرها في كلالالتين.

ج-حداثة العمل بالأجهزة التي يعمل فيها الفرد: إن خبرات وكفاءة العاملين ترتبط ارتباطا وثيقا بحداثة أو قدم العمل بالأجهزة من حيث أن العاملين حديثيالعهد بالعمل لديهم خبرات قليلة بالقدامى.

5-المعوقات الخاصة بوسائل وأدوات الاتصال: إن وسائل الاتصال تختلف من حيث مكوناتها وعيوبها بما يحدد درجة الكفاءة فيها من خلال ارتباطها بمدىتحقيق أهداف الاتصال والحصول على التغذية العكسية لعملية الاتصال لأن الاعتماد على وسيلة غير محققة للهدف إنماعد من معوقات الاتصال. (محفوظ جودة، 2011، ص 321)

6-المعوقات التنظيمية الذاتية: تتمثل المعوقات التنظيمية والذاتية فيما يلي: (محفوظ جودة، 2011، ص 322)

أ-المعوقات التنظيمية: من المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم وأهدافها وسياساتها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهاموالواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة ومن بينها:

- ✓ الاعتماد الزائد على اللجان.
- ✓ افتقار إدارة المعلومات.
- ✓ الحجم الكبير للمنظمة.
- ✓ التخصص.
- ✓ عدم وضوح سياسة الاتصال.
- ✓ تعدد المستويات الإدارية.
- ✓ انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي.

ب-المعوقات الذاتية: هي مجموعات من المؤشرات تعزى إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتؤثر سلبا أو إيجابا ومن بينها:

- ✓ تباين الإدراك.
- ✓ التعصب للأفكار والآراء.
- ✓ تخطي القيادات الإدارية.
- ✓ الاتجاهات السلبية.
- ✓ عدم الرغبة في الاتصال.
- ✓ الانطواء.
- ✓ الميل إلى العمل الفردي.

✓ قصور مهارات الاتصال.

ثانياً: مقومات عملية الاتصال

يتطلب إنشاء نظام فعال للاتصال دراسة وتحليل معوقات الاتصال التي تم عرضها سابقاً واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها وبشكل أكثر تحديداً فإن أهم متطلبات الاتصال الفعال في الإدارة هي ما يلي:

1- التنظيم السليم: الذي يوضح توزيع السلطات ونوع العلاقات التي تربط المناصب المختلفة وبين قنوات الاتصال بشكل دقيق، إن وضوح شبكة الاتصال الرسمية وتعميمها على جميع العاملين يساعد في التعريف على الجهات المختصة التي تحقق لها إرسال المعلومات واستقبالها وهذا شأنه أن يؤدي إلى عدم تشعب الاتصال وعدم تعقيدها وإلى عدم إثارة الحساسيات التي قد تنجم عن إصدار تعليمات من قبل جهة مختصة أو إرسال معلومات إلى جهة ليس لها حق الاطلاع عليها.

وتجدر الإشارة هذا الصدد إلى ضرورة التسلسل الهرمي للسلطة في عملية الاتصال والمرؤوسين الذين لا يقعون تحت إشرافهم مباشرة يستثنى من ذلك الحالات الطارئة أو المستعجلة، بشرط أن يرافق ذلك شرح للأسباب الداعية إلى هذا التجاوز، فلا يجوز أن يتصل أحد موظفي الحسابات مثلاً بالمدير العام مباشرة لأن ذلك يتعارض مع التسلسل الهرمي للسلطة ويعتبر تخطياً لصلاحيات المدير المالي أو رئيس قسم الحسابات يؤدي إلى إثارة الحساسيات والمشاكل إضافة إلى ذلك فإنه يجب الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي، كما أنه يفضل عدم التشدد والمبالغة في استخدام القنوات الرسمية للاتصال لأن ذلك يؤدي إلى تعقيد شبكة الاتصال وجمودها. (نعيم إبراهيم الظاهر، 2011، ص 306)

2- اختيار أسلوب الاتصال المناسب: تعدد أساليب وتوفير الأجهزة الحديثة للاتصال يتيح الفرصة لاستخدام الأسلوب المناسب لنقل المعلومات، فقد يكون الاتصال عن طريق الهاتف مثلاً أفضل من إرسال المذكرة إذا كان موضوع الاتصال مستعجلاً ويحتاج إلى الأخذ والرد أو تبادل وجهات النظر في الموضوع ويفضل استخدام أكثر من وسيلة وتكرار الرسالة في حالة الاتصال الهام لضمان وصول المعلومات إلى الجهة المعنية واستيعابها بالشكل المطلوب فقد يسبق الإرسال مذكرة مكتوبة مثلاً: حديث هاتفي، أو مقابلة شخصية أو اجتماع للنقاش لتوضيح جوانب الغموض. (موسى اللوزي، 2010، ص 55)

3- تدريب العاملين على أساليب الاتصال الحديثة وذلك بتنمية مهاراتهم في إرسال المعلومات والتعبير عن أنفسهم بشكل دقيق وكذلك في استقبال المعلومات وتحليلها في الإصغاء الجيد لما يقوله الآخرون كي يكون التدريب فعالاً فإنه يفضل أن يتم وفقاً لخطة مدروسة وأن يشمل الرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في الوظائف التي يشكل الاتصال عنصراً أساسياً من مهامها كشؤون الموظفين والعلاقات العامة والعاملين في مراكز الاتصال كموظفي البريد الصادر والوارد وموظفي الهاتف. (موسى اللوزي، 2010، ص 55)

4- التوقيت المناسب للاتصال: إمكانية الاستفادة من المعلومات تعتمد على عدة عوامل أهمها الوقت الذي تصل فيه إلى الجهة التي ستستخدمها في الوقت المناسب لإعلام مدير الإنتاج بخطة الإنتاج المقررة يجب أن يسبق شراء الآلات ومواد الإنتاج والوقت المناسب لإعلام موظف بالموافقة على طلب إجازة يجب أن يسبق تاريخ بدأ الإجازة ببضعة أيام كي يتمكن من التخطيط لاستغلال إجازته بشكل مناسب والأمثلة على أهمية الوقت في الاتصال كثيرة. (فهيم محمد العدوي، 2011، ص 244)

5-التغذية العكسية ومتابعة نتائج الاتصال: لا تكتمل عملية الاتصال بإرسال المعلومات إلى المستقبل، إذ يجب على الجهة التي أرسلت المعلومات أن تتابعها لتحقيق من مدى فهم المستقبل واستجابته له، ففي العديد من الحالات قد يفترض المرسل أن رسالته وصلت إلى المستقبل وأنه استجاب لها بالشكل المطلوب، ولكن يتبين له لاحقاً أنّ الرسالة لم تصل إلى المستقبل أو أنها تأخرت في الوصول أو حُرِي عليها بعض التعديل أثناء مرورها بقنوات الاتصال أو المستقبل فسرّها بطريقة خاطئة، فمتابعة الرسالة تمكن من تقييم أثارها والتعرف على العوائق التي حالت دون الاستجابة لها بالشكل الذي قصده هو، وبالتالي يستطيع أن يتخذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب. (رضوان المحمود، 2011، ص 53)

6-الوضوح والدقة في صياغة المعلومات: يتمثل ذلك بشكل خاص في انتقاء الألفاظ الواضحة التي لا تتحمل التفسير الخاطئ وفي اختيار أسلوب الكلام أو الكتابة الذي يتماشى مع مستوى الجهة التي ستلقى المعلومات بحيث تتمكن من استيعابها بالشكل الصحيح.

فاستخدام مفردات إجرائية دقيقة يساعد في وضوح المعنى في ذهن المستقبل أكثر من استخدام الألفاظ العامة التي لا تدل على أشياء محددة مثال ذلك إذا أراد أحد المدراء أن يعلم الموظفين بوجود زيادة في رواتبهم فإنه يستحسن أن يحدد نسبة الزيادة وتاريخ نفاذها والأشخاص الذين تشملهم، إضافة إلى ذلك فإنه يفضل أن تكون المعلومات المنقولة موجزة كي يتاح للمستقبل فرصة قراءتها واستيعابها خلال فترة زمنية معقولة وكي لا يملها. (رضوان المحمود، 2011، ص 53)

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

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

وبالتالي يحظى هذا الموضوع بأهمية بالغة نظرا للمتغيرات العديدة التي تتدخل في تحديد أبعاده وتفصيله وتتنوع هذه المتغيرات بين شخصية وتنظيمية وبيئية يصعب عزلها عن بعضها البعض، تساهم مجتمعة في تحقيق رضا الموظف اتجاه أداءه ومحيطه في العمل ومؤسسته ككل، ويتم قياسه عن طريق مجموعة من الطرق والأساليب العلمية، إذ أن نجاح التنظيم في تحقيق الأهداف المسطرة مرهون بمدى فاعلية الأفراد ومدى كفاءتهم ومعدلات إنتاجيتهم والأهم رضاهم عن عملهم لذلك لا بد دائما من وجود دراسات تعنى بدراسة هذا الموضوع وفي هذا المبحث سنحاول التطرق لعوامل الرضا الوظيفي وأبعاده، نظرياته والعديد من العناصر الأخرى، ومن أجل ذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن من خلال تناول فيه مفهوم الرضا الوظيفي (المطلب الأول)، وأهمية الرضا الوظيفي (المطلب الثاني)، أساسيات الرضا الوظيفي (المطلب الثالث)، مساهمة الإدارة الالكترونية في العمليات الإدارية والأداء (المطلب الرابع).

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة وعلم النفس والاجتماع والعلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابات على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله وعدم الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على الاتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها لصور سلوكيه ضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه نظرياته ومقاييسه.

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحت يمكن أن يكون "رضا" (الرضا حالة نفسية يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها) الشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ولذلك سيتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة هذا المفهوم.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

- تعريف "إدوين لوك": الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة. (سامي بن عبد الله حسين، 2007، ص 243)
- أما حسب "لوك" (لوك: كاتب خبير اقتصادي مدير الأبحاث ولد سنة 1906 في ألمانيا توفي سنة 1945، رائد في تحليل المواقف، من أشهر كتبه: اقتصاديات التأخير.) فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الايجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام بمعنى يكون الرضا فقط على أخذ أبعاد

الوظيفة أو العمل ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راضي عن عملي برغم من وجود بعض العوامل التي تقف حاجز لتحقيق بعض التحسينات، وهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة. (زاوية حسن، 2004، ص 169)

➤ **تعريف هرزبرج (هرزبرج):** كاتب، أستاذة عالم نفس، ولد سنة 1898، في الولايات المتحدة الأمريكية، توفي سنة 1984، تحصل على دكتوراه في علم النفس وإدارة الأعمال، ومن أشهر كتبه: نظريات الاحتياجات والدوافع): أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضاء. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 195)

➤ **تعريف ميدل ميست وهيت:** (ميدل ميست وهيت): أشهر الدراسات لهم للسلوك التنظيمي، الاتصالات في المنظمة والإدارة) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الايجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون. (مؤيد سعيد السالم، 2001، ص 354)

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد تتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد الفرد من وظيفته ومن "جماعة العمل" (جماعة العمل: هي المجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة) التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن السياسات والأفراد، وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحسن به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية كما يعتبر أيضا القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الانجاز والأداء، ومن خلال التعريف السابق يمكن أن نستنتج هو الخصائص التالية:

- ✓ **الرضا الوظيفي:** هو شعور ذاتي يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا الشخص آخر.
- ✓ الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها الموظف والمتوقعة من طرفه.
- ✓ الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة للوظيفة التي يشغلها الموظف هدفه إشباع جميع احتياجاته وتنبؤاته في بيئته عمله.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

تأتي أهمية الرضا الوظيفي في القدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ

بسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التغيب عن العمل الغير مبررة والتميز في العمل.

يعتبر الرضا المهني من المتغيرات الهامة ليس لها مستوى الإنتاجية ودوارة العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية، إنما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد من حيث الفوائد النفسية للموظف وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك، (مروان طاهر الزعبي، 2001، ص 18) فالعنصر البشري هو البيئة الأساسية التي تبني عليها المنظمات على اختلافها فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن انحرافه بلا شك سوف يؤثر على المنطقة مما يعيق تحقيقها الأهداف الموضوعية ويعطل مسيرتها، وإن كان من السهل على المنظمة توفير الموارد المادية إلى أنها قد تعجز أحيانا عن الوصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج أو الحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكاملة. (ابو بكر مصطفى محمد، 2008، ص 357)

كما أن دراسة الرضا يسهل على الإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية، ويتم ذلك بالتعرف على جوانب التحول ومحاولة تلاقحها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي تؤدي لزيادة الإنتاجية وتحقيق للعامل المنفعة، وإن تفهم واقع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين، بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها (سلطان محمد سعيد، 2002، ص 160) وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على السخط والاستياء ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تمثل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشاركي الإدارات بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الشروط لياقة لا يعرضه مستقبلا، وأيضا التأثير رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فما لا يعد مدنيا قد يكون مرضيا في المستقبل. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 201)

المطلب الثالث: أساسيات الرضا الوظيفي

سننترق في هذا المطلب إلى المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي (الفرع الأول)، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (الفرع الثاني)، وأخيرا نظريات الرضا الوظيفي (الفرع الثالث).

الفرع الأول: المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي

1- المتغيرات: الميل إلى ما يذيب عنه جفوته ويفرغ عليه طابعا من السلامة والسهولة واليسر، والمقصود بالميل هو الموقف الاتجاهي تجاه المهنة، كأن الميل هذا هو اهتمام الفرد بعمل معين يؤديه بارتياح مما يصل بالرضا عن العمل.

2-الاتجاه: الاتجاه المهني هو مجموعة من المشاعر التي يحملها العامل تجاه عمله، مما يجعله راضيا عنه والاتجاه الايجابي نحو العمل يرتبه نحو العمل بالرضا عنه والاتجاه السلبي نحو العمل يرتبط بعدم الرضا عنه. (جودة محفوظ أحمد، 2010، ص 248)

3-الروح المعنوية: الروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال يقصد تحقيق نفس الهدف، وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف أفراد الجماعة الواحدة، ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا العمل ورغم أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل عامل على حدة والروح المعنوية العالية للجماعة تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل. (محمد شحاتة ربيع، د س ن، ص 240)

4-الدافعية: الدوافع هي محركات السلوك بالنسبة للإنسان أو هي الطاقة الدافعة للعمل، لأن الدوافع هي محركات السلوك، فإن كلما كانت واقعية العامل نحو العمل دافعية إيجابية فإن ذلك يؤدي إلى رضا العامل عن عمله.

5-شخصية العامل: العامل الذي يعاني من مشكلات اجتماعية أو نفسية لا يكون عادة راضيا عن عمله ليس لأن ظروف العمل غير مواتية، ولكن لأن شخصيته المختلفة يكونها التقييم الموضوعي لظروف العمل الذي قد تكون بالفعل بحيث يتحقق الرضا للعامل القوي ولا يحققها للعامل الدوري.

6-ظروف العمل: كأن يكون العمل شديد المشقة كثير الأخطار مثل العمل في المناجم والمحاجر ومع المرض بأمراض معدية.

7-الإدارة: إن الرؤساء المنافين الذين يتصيدون الهفوات والأخطاء للعامل أمر أساسي في إشاعة جو نفسي غير أمن عن العمل، وبالمقابل فإن الرؤساء الذين يجمعون بين السماحة والحرص يساهمون في إشاعة جو نفسي أمن مما يرتبط بالرضا عن العمل. (محمد شحاتة ربيع، د س ن، ص 240)

الفرع الثاني: عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا عن العمل وتحديد مداه ويمكن تصنيف هذه المحددات منهجيا على النحو التالي:

1-الأجر: حيث أن الأجر لا يمثل إلى مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا العمل هو أن الأجر يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوافر للعاملين فيه مستوى أجر يوجز لهم الاحتياجات الأساسية للعيش، (خليل محمود، 2000، ص 277) وهو نفس الرأي الذي ذهب إليه هرزبيرج عندما أكد أن الأجر لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي وإنما يمنع فقط عدم الرضا. (السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده قليه، 2009، ص 261)

2-فرص الترقية: إن العامل المحدد لفرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو التوقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويكمن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس تقدم حصول الفرد كأن توقعه للترقية يحدث لديه استياء أكبر كون هذه الترقية غير متوقعة، (مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، 2011، ص 145) ولقد اتفق علماء الاجتماع وعلماء النفس على أهمية عامل الترقية كواقع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج، بالإضافة إلى رفع مستوى الرضا لديه فالشعور بالتقدم أو الترقية يكون له دائما الأثر الكبير على رفع المعنويات، وأول دراسة أجراها "كير" في إحدى مصانع أجهزة الراديو بأمريكا، إذ وجد أن الحوادث الخطيرة تحدث بكثرة في الأقسام التي تقل فيها إمكانية الترقية وعدم وجود فرصة للتنقل الخارجي. (السيد محمد عبد المجيد وفاروق عبده قلبه، 2009، ص 262)

3-محتوى العمل: وهو مرتبط بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة، إثرائها، تشمل محوري الوظيفة الأفقي المتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة والرأسي المتمثل في عمق الوظيفة ومحتوى إشباعها بمستوى مرتفع من الحاجات وهذه العوامل هي: اكتساب معرفة جديدة، السيطرة من ناحية الوظيفة، الرقابة، النظرة الاجتماعية لطبيعة الوظيفة الشعور بالإنجاز. (الإنترنت: www.Kenanaonline.com تاريخ الزيارة 2023/04/04، توقيت الزيارة: 12:58)

4-محتوى الوظيفية: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا، وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا للفرد، وتتمثل هذه العوامل في مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة التخطيط والرقابة والتنفيذ، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز واستغلال قدراته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الإداري للوظيفة. (بشير عباس العلاق، 1999، ص 120)

5-العلاقات مع الآخرين: لاشك أن علاقة العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دورا هاما في مدى تعلقه بوظيفته واندماجه في العمل، فالمنظمات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم، وكذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة فكلما كانت علاقته طيبة بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى كلما زاد الرضا الوظيفي في العمل.

6-نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنطقة لدى الأفراد والعاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في القيادة الإدارية الأوتوقراطية، (سهيلة محمد عباس، د س ن، ص 176) إذ أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تبلور مشاعر الأشياء وعدم الرضا.

7-الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئة العمل، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك سيساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها هي الإضاءة والحرارة والرطوبة والضوضاء والنظافة فالظروف الجيدة تؤدي حتما إلى رضا الأفراد عن أهمية العمل. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 195)

8-عدالة العائد: أوضح "آدمز" أن الفرد يقارن معدل فوائد المنظمة بقياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته مستوى تعليمه، خبراته ...) مع معدل الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وأن نقص ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. (سهيلة محمد عباس، د س ن، ص 178)

9-إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: كشخصية الفرد وظروفه التي تمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري، ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا، (موقع الانترنت: www.kenanaonline.com، تاريخ الزيارة: 2023/04/04، وقت الزيارة: 12:58) كذلك تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانية ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المؤسسة وانعكاس ذلك على ارتفاع رضاهم. (سهيلة محمد عباس، د س ن، ص 178)

الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

أولا: نظرية أبراهام ماسلو

1-سلم أبراهام ماسلو للحاجات: يحتل الاتجاه الإنساني "ابراهيم ماسلو" و"فريدريك بيرلز" و"كارل روجرز" والمنطلق الرئيسي لهذا الفريق هو أن الإنسان بطبيعته مدفوع إلى الخير، وإنما ينطوي على دافع رئيسي للنمو والارتقاء والإبداع وتحقيق الذات، وذهب ماسلو ما يقارب من 20 عاما من حياته ليثبت أن إمكانية الإنسان وحاجاته العليا هي التي تدفعه للسلوك الصادق في تحقيق الذات وتقويتها في مواجهة الخبرات المختلفة، أما روجرز فقد طور أسلوبا لتحقيق وجهة نظره المتفائلة بأن الإنسان خير بطبيعته بسبب ما يولد به من حاجات فكريا للنمو والتفتح والإبداع أما ماسلو فقد ذهب إلى أن بني البشر يولدون ولديهم خمسة أنظمة من الحاجات التي تنظم بشكل تدريجي فإذا تحققت بمجموعة منها حلت محلها مجموعة جديدة وتبدأ هذه المجموعات بمجموعة الحاجات الفسيولوجية الحاجة للجماعة والأمن، الحاجة للانتماء، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات. (مدحت ولي، محمد جاسم أبو النصر، 2012، ص 120)

2-مضامين نظرية ماسلو

- يرى ماسلو بأن الفرد ما إن يشبع حاجة حق تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه.
- حكى ماسلو الإدارات إلى الإتراف بالحاجات العليا والاستفادة منها في إنجاح المؤسسة، وعدم التخوف من هذه الحاجات وأن معرفة كيفية إثارتها فيه تنمية للتنظيم كما أن تشجيع حاجة الانتماء وعدم مقاومة التجمعات الغير الرسمية داخل التنظيم فيه مصلحة للإدارة وإرضاء لتحقيق الذات معا.
- إن الحرمان من إشباع الحاجات الدنيا معناه الغناء أما الحرمان من الحاجات العليا يؤدي لأمراض سيكولوجية.
- إن الأفراد يتباينون في وسائل الإشباع له الحاجات وبالتالي فإن سلوكهم متغير تبعا لذلك التباين. (مهدي حسن زويلف، 2010، ص 179)

3-حاجات سلم ماسلو

أ- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً ببقاء الفرد مثل الطعام والشراب والتزاوج وكيف لنا أن نرضى هذه الدوافع دون مال نكسبه من عمل نؤديه وهنا ترتبط الدوافع الفسيولوجية بدافعية العمل.

ب- الحاجات للأمن: وهي الحاجة إلى الاستقرار والحماية والتحرر من الخوف والقلق، وعندما تتحقق هذه الحاجات يشعر الفرد أنه يعيش أمناً مطمئناً في سكينته، وفي بيئة متعددة من أسباب الخوف والخطر وكيف لنا أن نرضى هذا الدافع الأمني إن لم يكن لنا عمل نعيش منه. (محمد شحاتة ربيع، د س ن ، ص ص 224-225)

ج- حاجات الفرد والانتماء: تعتبر الحاجة إلى الانتماء والنشاط الاجتماعي حاجة رئيسية في هذا الصنف، فالفرد يرغب بعلاقة ودية مع العاملين ويسعى إلى تكوين منزلة اجتماعية محترمة لنفسه بين الجماعة.

د- حاجات الاحترام: تتمثل هذه الحاجات في احترام الذات والقوة والإنجاز، والكفاءة والسيطرة والثقة، من أجل الاستقلال والحرية، فالفرد يحتاج إلى نوعين من السمعة الجيدة وهي التكريم والاحترام من قبل العاملين الآخرين. (باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، د س ن، ص 201)

و- حاجات تحقيق الذات: تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجات تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته. (مدحت محمد أبو النصر، 2012، ص 120)

ثانياً: نظرية العاملين (فريدريك هيرتزيبج)

وتسمى أيضاً نظرية الصحة والدافعية، ومضمون هذه النظرية يرتكز على أن لدى كافة الكائنات البشرية نوعان من الحاجات وهي الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي، وتهتم الأولى بالسلامة والصحة المادية، بينما تهتم الثانية بحاجات القضاء النفسي وتحقيق الذات ويمكن اعتبار أن العوامل التي تجنب حاجات تجنب الألم لدى العاملين عوامل صحة بينما العوامل التي تشبع حاجات النماء النفسي وتؤدي إلى القناعة والرضا عوامل واقعية كالإنجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسه، المسؤولية، الترقية، احتمالية النماء، بينما عوامل الصحة تتمثل في تلك العوامل التي إذا ما تتم توافرها بشكل ملائم تشبع حاجات تجنب الألم لدى العاملين وغالبا ما تكون من خارج جوهر العمل، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل أو عدم ملائمتها فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا ويمكن تمر هذه العوامل في سياسة المؤسسة وإدارتها، الاتزان النفسي الرواتب، العلاقات بين الأفراد في نفس الهرم الإداري، العلاقات بين التابعين، العلاقات بين الزملاء، ظروف العمل المكانية الأمن الوظيفي وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي في الدراسة التي أجراها هيرتزيبج ميز فيها بين العوامل الداخلية والخارجية وآثارها على رضا العاملين وقناعاتهم بالعمل، أشار أن عكس الرضا والقناعة هو ليس التبرم كما تشير إليه النظرة التقليدية أي أن إزالة العوامل المؤدية إلى التبرم لا يجعل العمل بالضرورة مقنعا والعكس صحيح، لذا فإن بذل جهد للتخلص من عوامل التبرم قد تحقق سلامة المؤسسة ويوفر جو أمن من السلام بها ولكنه لا يؤخذ الدافعية بالضرورة، لذا فإن المحافظة على وجود عوامل الصحة يؤدي إلى عدم حدوث تبرم بين العاملين ولكن لا يؤدي بالضرورة إلى قناعة بالعمل. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص ص 134-135)

العيب الموجود في نظرية "هيرتيزبرج" هي كونها تحدثت عن عينة من المديرين ولم تشغل المستويات إذا أن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند المديرين كانت حاضرة لفئات أخرى من الأفراد بين المستويات الإدارية الدنيا. (حسن محمد حسان، 2013، ص 358)

ثالثاً: نظرية العدالة

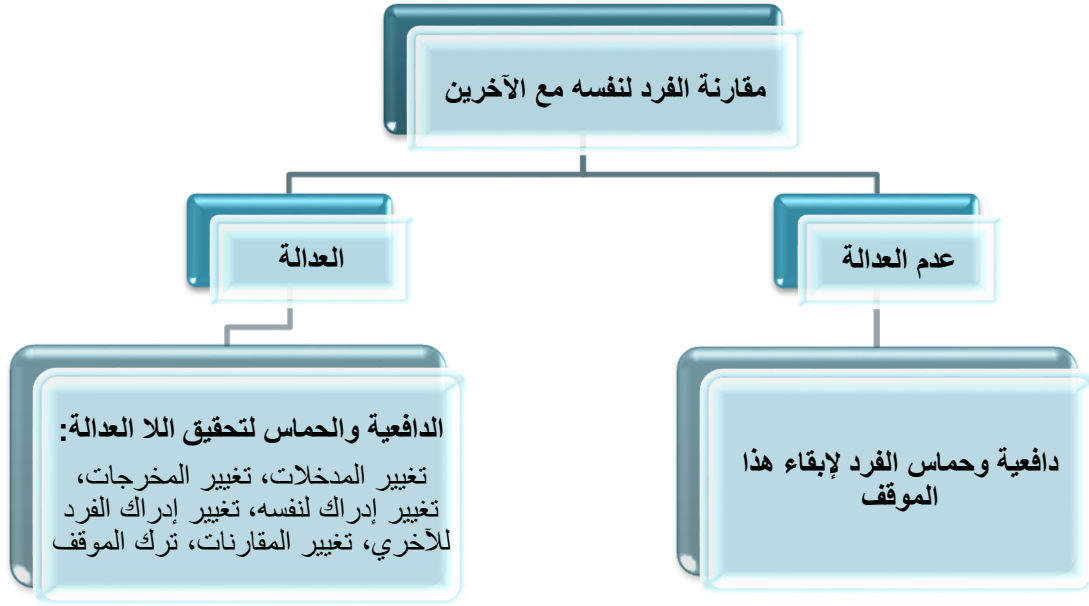
صاحب هذه النظرية هو "ستاسي أدامز" وقد وضعها في منتصف الستينيات من هذا القرن، تنطلق هذه النظرية من فرضيتين:

- ✓ ينظر الناس إلى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين على أنها عملية تبادلية أي أنهم يتوقعون عوائد معينة لقاء ما يبذلونه من جهد أو يقدمونه من خدمة للآخرين.
- ✓ يميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالفوائد التي يحصل عليها الآخرون.

وترى هذه النظرية أن الأفراد في تحركهم في أن يعاملوا بالعدل حتى علاقتهم في الوظيفة، فعندما يعمل الأفراد في منظمة ما فإنهم في الأساس يبادلون خدماتهم بما يحصلون عليه من راتب وفوائد أخرى ويحاول الأفراد أن يقتلوا من الظلم الذي قد يحسون به نتيجة العملية التبادلية تلك، فإذا ما شعر الموظفون شيء أنهم ينالون أقل أو أكثر مما يستحقون فإنهم يتحركون ويندفعون لتصويب هذا الظلم، وعليه يكون إدراك الفرد لهذه العدالة من خلال أربع خطوات هي: (عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ، 2008، ص 220)

- ✓ تقييم الفرد لموقفه الشخصي من خلال مداخلته إلى المؤسسة وما يحصل عليها من نواتج.
- ✓ يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مداخلتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها. (منير بن أحمد بن دريدي، 2013، ص 79)
- ✓ يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات، كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة لقد قدم أدمل من خلال هذه المقارنات تفسيراً لحالة الرضا عن العمل وأسبابه فأعتبر العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية يقدم فيها الفرد العامل جهوده وخبرته مقابل الحصول على هوائك مثل الأجر المكافآت، والتأمينات الصحية وغيرها من المؤسسة فيجري الفرد.
- ✓ عملية موازنة بين معدل فوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة مع عواد الآخرين إلى ما يقدمونه، فإذا تساوى المعدلات شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل وكذا جعل أي اختلال بينهما من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم، مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن العمل أو تركه.

الشكل رقم (1-1): يوضح لنا عوامل العدالة واللا عدالة



رابعاً: نظرية "آدفير"

قدم آدفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات وهي البقاء والانتماء والنمو، وقد طرح آدفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى 3 بدلا من خمس كما في نظرية ماسلو كالتالي:

شكل رقم (1-2): الحاجات الإنسانية في نظرية آدفير



المصدر: (عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ، 2008، ص 220)

ولم تشترط نظرية ألفدير ضرورة التدرج بين إتباع هذه الحاجات كما في نظرية ماسلو، فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو، حيث أن حاجات إلقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو وحاجة الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل تقدير الذات وتحقيق الذات في نظرية ماسلو. (مدحت محمد أبو النصر، 2009، ص 202)

خامسا: نظرية ماغريغور MC Gregor (أو نظرية x و y)

يرى دوجلاس مغريغور (douglas Me gregor) أننا حين نحلل السلوك الإداري القيادي (فلسفة الإدارة) نجده ينقسم إلى مقاربتين وكل مقاربة تجعل افتراضات تتبنى عليها وهما مقاربتان متطرفان:

1-المقاربة (x): تقوم هذه المقاربة على الافتراضات التالية:

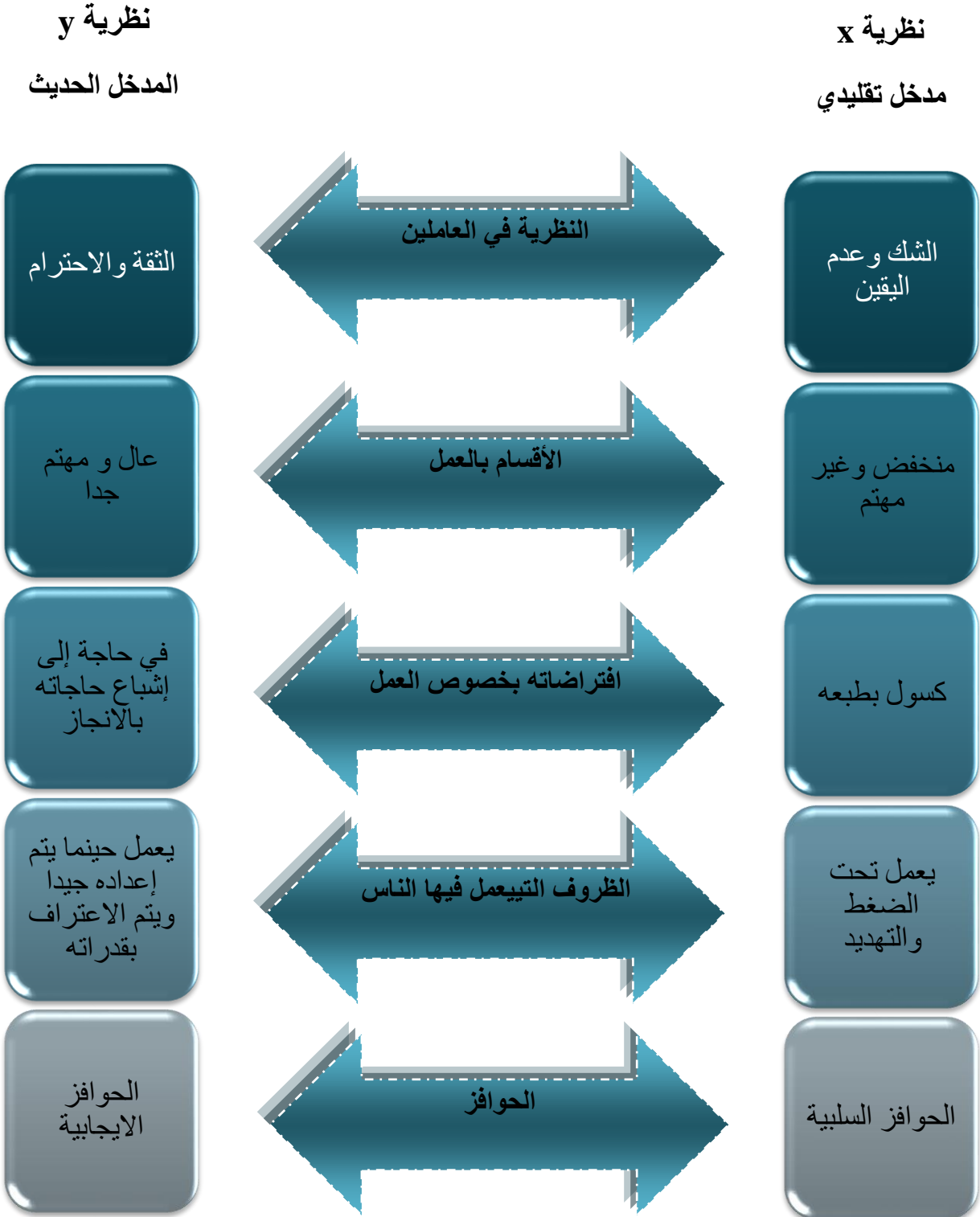
- ✓ يميل الفرد إلى الكسل وتجنب العمل إذا استطاع.
- ✓ نظرا لهذا الكسل وحب تطبيق وسائل صارمة من مراقبة وطرق تأديبية للتخفيف من أجل تحقيق الأهداف.
- ✓ يميل الأفراد إلى تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه ويطمحون إلى الاستقرار في المقام الأول، تقوم الإدارة اليومية في جانبها الأكبر على هذه المقاربة تقوم على الافتراضات التالية:
 - يجب استثمار الجهد العقلي والذهني للأفراد، لأن ذلك مسألة طبيعية لذا أوجب توفير الراحة واللهو.
 - التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة، فلدى كل فرد استعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي يلتزم بها.
 - تنفيذ الأهداف مرتبط بالحوافز والمكافآت المتعلقة بها.
 - الفرد يتعلم ويتمرد له القدرة على تحمل المسؤولية والبحث.
 - يملك الأفراد القدرة على التخيل والمبادرة والابتكار في حل مشاكلهم التنظيمية.
 - المجتمع الاجتماعي لم يستفد ما فيه الكفاية من القدرات الذهنية لأفراده. (خواجة عبد العزيز، 2005، الجزائر، ص ص 59-60)

2-المقاربة (y): يرى المديرون بأن:

- ✓ العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي.
- ✓ يوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها لتحقيق الأهداف إذ كانوا مرتبطين بها.
- ✓ الالتزام اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.
- ✓ المواطن العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.
- ✓ النقود ليس الدافع الوحيد للعمل.
- ✓ الحوافز الإيجابية أقوى من السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب.

يتاح للعاملين المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عملية صنع القرارات وحل المشكلات. (مدحت محمد أبو النصر، 2009، ص 128)

وبالتالي نستنتج مما سبق أن افتراضات النظرية (y) هي افتراضات سلبية إذ ما قورنت بافتراضات النظرية (x):



الشكل رقم (1-3): يوضح الفرق بين نظرية (y و x)

المصدر: (مدحت محمد أبو النصر، 2009، ص 128)

المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي وفوائده

سنتناول في هذا المطلب طرق قياس الرضا الوظيفي في (الفرع الأول) وفوائده في (الفرع الثاني) وهما كما يلي:

الفرع الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعد الرضا عن العمل من أكثر المواضيع تعقيدا لكونه حالة سيكولوجية باطنية تتحكم فيها عدة متغيرات بسبب تداخل وتشعب العوامل المسببة لهذه المشاعر من عوامل نفسية واجتماعية واقتصادية وقياس الرضا الوظيفي هناك مجموعة من الطرق: (مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، 2011، ص 147).

أولا: طريقة تحليل ظواهر الرضا

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغير والتمارض، فقد اظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي. ويرى "فروم" من أن النتائج يمكن ترتيبها على هذه الظواهر وتحليلها وإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما للاستقرار في وظيفتها أو تخليه عنها.

ثانيا: استبيان مينسوتا للرضا المهني (فايس، داويس، انجلاند، لوفكيست 1967)

وتتم هذه الطريقة عن طريق تقديم يطلب فيه من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك: كفاءة المشرف وظروف العمل، فرص التقدم التعويضات، تنوع الواجبات مستوى المسؤولية، أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جدا إلى غير راض جدا. (رونالد ريجيو، 2001، ص 203)

ثالثا: استبانته وصف المهنة (سميث وآخرون، 1969)

هي صيغة مختصرة لاستبانته (مينيسوتا) للرضا المهني، وهي تقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب للمهنة وهي المهنة ذاتها، والإشراف والراتب والترقية، والزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا باستخدام إجابات من نوع الإثبات، أو عدم المعرفة، ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا المهني، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا المهني على كل بعد أو وجه.

رابعا: طريقة الاستقصاءات

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء المفردات المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، تصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة تتفاوت ببساطة أو تعقيد هذه الاستقصاءات حسب الغرض منها والوسيلة التي تعالج بها بياناتها وللظروف المحيطة بعملية.

ومع ظهور الأساليب الرياضية والطرق الكمية في العلوم الاجتماعية فقد ظهر الاتجاه إلى إخضاع هذه الاستقصاءات وتصميم عناصرها بطريقة كمية تساعد على الوصول إلى مؤشرات ومحددات كمية تكشف عن حدود الرضا الوظيفي ومؤشراته ومن النماذج المعروفة في هذا الصدد نموذج "فورم أو نموذج التوقعات كما يسميه البعض أحياناً، كذلك نموذج "بورتر" الذي استهدف قياس رضا العامل عن وظيفته في نمو إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية. (مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، 2011، ص 148)

وتعرف كذلك "أسلوب التقرير الذاتي" حيث يجيب الفرد عن مجموعة من الأسئلة ليقرر ما إذا كان راضياً عن عمله من عدمه، حيث أن الفرد ذاته هو السبب المباشر للتعبير عن مستوى رضاه عن عمله وتعتمد هذه الطريقة على الاستبانة التي توجه للعامل للإجابة عن أسئلته والتي تدور حول الحاجات الإنسانية للعامل وجوانب العمل المختلفة. (حسن محمد حسان، 2001، ص 353)

الفرع الثاني: فوائد الرضا الوظيفي

يمكن تحديد فوائد الرضا الوظيفي بمجموعتين هما:

أولاً: الفوائد السلوكية الاجتماعية

القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة ما تضطرب علاقة الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية لأنها لا تتفق مقدراتهم وورغباتهم وشعورهم بالإحباط ومن ثم دور المنظمة في مجتمعها المحيط سيعتبرها التشويه وتفقد إشرافها.

زيادة الولاء التنظيمي بحث يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن نشاطهم وأخلاقهم غالباً ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى وأنهم ينظروا لمشاكل المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم.

تقليل ظاهرة التغيب وتخفيف معدل دوران العمل في المنظمة، وهذا سيؤدي إلى إبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن نتائج الظاهرتين المذكورتين.

زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيه.

تحفيز السلوك الإبداعي وهو حصيلة رضا الفرد والنتاج من أداء وظائف ذات معنى، فكلما تمكنت المنظمة من زيادة رضا العاملين من خلال إعادة تصميم الأعمال من خلال اعتماد الفروق الفردية لتكييف العمل ليتناسب مع قدرات ومهارات وخبرات الفرد الذي يؤديه كلما حققت تحفيز السلوك الإبداعي ليتناسب مع قدرات إحداثه.

ثانياً: الفوائد المادية والاقتصادية

وتتمثل بتقليل التكاليف المتعلقة بالغياب تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جداً في بعض الأحيان، إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمة التي يعمل فيها (1000 عامل) فإن زيادة نسبة الغياب فيها (1%) فقط ستؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى 150000 دولار خلال سنة، ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل تعداه إلى تعطيل الآلات. (كريم ناصر علي، أحمد محمد خلف الدليمي، 2009، ص 127)

المطلب الخامس: محددات الرضا الوظيفي والآثار السلوكية له

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك يجب من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه استخداماً فعالاً، وقد ساد الاعتقاد أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها، وترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الإنتاجية وبالتالي حدث انخفاض ملحوظ في أداء العاملين ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة وذلك بتحسين مستوى رضا العاملين من خلال هذا المطلب سوف نعالج محددات الرضا الوظيفي والآثار السلوكية له كالتالي:

الفرع الأول: محددات الرضا الوظيفي

في أحدث دراسة، أشار "الزعبي" في كتابه الموسوم بـ: "التصميم وأداء الموظف ورفاهيته" إلى أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي والدافعية وما يرتبط بهما من رفع للأداء البشري تتمحور في مجموعة من عوامل أساسية هي: (مروان طاهر الزعبي، 2001، ص ص 22-23)

- ✓ مهمات تحتوي على تحدي وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية، وممكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تحدد وتنوع المهام، فالعمل الروتيني بسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل.
- ✓ الحصول على تغذية راجعة وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه.
- ✓ التدريب المستمر ويشير إلى درجة استثمار المسؤول في الموظف من خلال تدريبه.
- ✓ زيادة مستوى التحكم ويشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقدر متى البدء ومتى الانتهاء وطول مدة المهمة.
- ✓ وجود مدير داعم وزملاء داعمين ما يؤدي لتقدير معنوي للموظف.
- ✓ وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل.
- ✓ الآخر المنصف والشعور بالأمن الوظيفي.

ولقد أظهرت دراسات (كروكيت وبراهفيلد) التي أجريها في مركز بحوث جامعة متشغان عام 1950م أن إشباع حاجات الأفراد قد يرفع معنوياتهم إلا أنه لا يعني بالضرورة ارتفاع كفاءتهم الإنتاجية كما قام باحثوا ذلك المركز بإجراء دراسات عديدة استهدفت تحديد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي لقد أجرى الباحثون مقابلات لإعداد كبيرة من موظفي شركات التأمين استنتجوا من خلالها إن الرضا المهني أو الوظيفي يرتبط ويتأثر ب 4 عوامل هي:

- ✓ مدى اعتزاز العاملين وفخرهم بانتمائهم إلى المؤسسات التي يعملون بها.

- ✓ طبيعة المهمات المتضمنة في الوظائف التي يقوم بها العاملون أو يشغلونها.
- ✓ السياسة الإدارية المالية التي تنتهجها الشركات والمؤسسات،..، الرواتب والأجور والترقيات.
- ✓ والإنجازات وما تحقّقه من إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

الفرع الثاني: الآثار السلوكية للرضا الوظيفي

يمكن تقسيم هذه الآثار إلى:(شاويش مصطفى نجيب ، 2010، ص 105)

- 1-سلوك الاستعداد:** بناء على الدراسات التي أجريت في هذا المجال فإن علاقة ارتباط الرضا الوظيفي بالأداء تقوى في الحالات التي تكون فيها عوامل العمل مشروطة بالأداء، أما في حالة مشاعر الرضا التي تولد عند المقارنة بالآخرين، فإن شعور الفرد بالإحباط يؤدي إلى تخفيض هذا الفرد للجهد المبذول، أما شعوره بالذنب نتيجة إدراكه أنه تحصل على فوائد أكبر إلى زيادة الجهد المبذول.
- 2-سلوك الانتظام:** ويرتبط بمشاعر الرضا أكثر من ارتباطه بأي بعد آخر، وتوجد هنا كعلاقة طردية بين الرضا الوظيفي ودرجة الانتظام، وتجدر الإشارة إلى مؤشرات الانتظام في العمل ليست وليدة الخبرات العاطفية فقط، وإنما تؤثر فيها عوامل خارجية أخرى.
- 3-سلوك الصراع والنزاع:** يرتبط بمشاعر رضا العدالة بشكل مباشر ويمثل هذا السلوك محاولة من قبل الفرد لاستعادة التوازن عن طريق محاولة زيادة الفوائد، مثل حالة الشكاوي والاضطرابات كوسيلة لاستعادة الحقوق.

المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي

يلعب الاتصال داخل المؤسسات دورا كبيرا في التأثير على مواردها، خاصة البشرية منها التي تعتبر القاعدة الأساسية التي يركز عليها التنظيم، ويسعى من خلالها لتحقيق أهدافه سواء كانت إستراتيجية أو تنفيذية، وكل هذا يتحقق عن طريق تبنى منظومة اتصالية أو بالأحرى إستراتيجية اتصالية تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد المسؤوليات والأهداف والأولويات من أجل تنفيذ مختلف القرارات والوصول للأهداف ومن بين هذه الأهداف التي قد تسعى المؤسسة لتحقيقها وتضعها ضمن أولوياتها هي كيفية إرضاء الموارد البشرية العاملة بها عن طريق معرفة كيفية استغلال مختلف اتجاهات الاتصال الداخلي (صاعد، هابط أفقي، غير رسمي..)، وكذا الوسائل الاتصالية والشبكات الاتصالية الداخلية المعتمدة.... وتعمل على توظيفها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي بمختلف محدداته وعوامله وتطبيق طرق قياسه بأسلوب علمي وموضوعي، وكل هذا لن يتأتى ما لم تعتمد المؤسسة على الاتصال، من أجل كسب ولاء وتأييد الموظف وبناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة في ذهنه، وبالتالي تحقيق رضا وظيفي عال لديه عن منصبه وعن محيطه في العمل وعن المؤسسة ككل، أو قد يحدث العكس تماما ما لم يتم معرفة توجيه الموارد البشرية واستغلال طاقاتها لتحقيق أهداف المؤسسة التي لم تستغل في هذه الحالة الاتصال الداخلي جيدا وتوظفه لخدمة مصالحها ومصالح العاملين بها، ومن أجل ذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفيين خلال تناول فيه أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي (المطلب الأول)، ثم تأثير أنواع الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي (المطلب الثاني)، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي (المطلب الثالث)، الأثر السلبي للاتصال الرسمي على سير العمل وتحقيق الرضا الوظيفي (المطلب الرابع).

المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

يعد الاتصال وسيلة حضارية لنقل المعلومات، لما له أثر نفسي على العمال فهو قلب المنظمة وينبغي أن يكون دائما فعالا لتسهيل سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية. (فريد راغب النجار، 2009، ص 90)

إن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل وإقامة علاقات صداقة بين العمال ويعمل على حلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء، ووضع في موضع تقدير واحترام فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا لديه، فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى منها، فالتوازن في الاتصالات يؤدي إلى قدر كبير من السلوك الإيجابي الذي ينعكس في الروح المعنوية العالية للعمال، وبناء فريق متعاون تجمع بينه العلاقات القوية خاصة وقت الأزمات والكوارث. فأهمية الاتصال في مدرسة العلاقات الإنسانية مبنية على أساس أن الفرد يحتاج إلى الاعتراف والإحساس بأنه مهم في المنظمة وله دور فيها، ومن هذا المنظور فإن المسيرين يشجعون العمال في المشاركة في حل المشاكل البسيطة وهذا يعود بالإيجاب على المنظمة لأن هناك بعض المشاكل في المنظمة لا يستطيع المرؤوسون حلها لأن العامل يحتك مع الميدان هذا ما يسهل عليه حلها ورؤيته لحل هذه المشاكل في المنظمة، كما أن المنظمة الناجحة تعمل على خلق مناخ جيد فيها باستعمال مبدأ التسيير بالمشاركة فبمشاركة عمال المنظمة تزداد روح التعاون فيما بينهم ويزداد رضاهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: تأثير أنواع الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

تؤثر الاتصالات الداخلية الموجودة داخل أي تنظيم على عدة متغيرات مرتبطة بالعمل والموارد البشرية، إذ تلعب الاتصالات الداخلية دورا كبيرا في التأثير على متغير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الفرع الأول: الاتصال الرسمي

أولا: الاتصال الصاعد

كلما أحس العامل بالانتماء وبأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، فالفرد عندما يشعر بأنه مرتبط بالمنظمة يخلق لديه شعور بالانتماء إليها نتيجة تفاعله معها ونتيجة إشراكه ومساهمته في العملية الاتصالية وهذا ما سيشره بأنه عنصر فعال يسهم في تحقيق نجاح المنظمة. (فريد راغب النجار، 2009، ص 90)

فلما كان من حق الرؤساء إصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيهم يكون من المنطق أيضا استعدادهم للاستماع إلى كل ما يدور بشأن هؤلاء المرؤوسين من مشاعر ومقترحات وملاحظات وأراء، لأن ذلك من غير شك يعطي لهم صورة صحيحة عن أحوال العمل، وعن مدى رضا الموظف عن وظيفته وعن محيطه في العمل، فالاستجابة من طرف الرؤساء للمرؤوسين وتشجيعهم على الاتصال بهم وفتح الطريق أمامهم للتعبير عما يجول بداخلهم سواء أمور شخصية أو متعلقة بالعمل تشعر العمال بأن ملاحظاتهم وأرائهم قد أخذت بعين الاعتبار، لأن اتصال هؤلاء العمال باعتبارهم قاعدة المؤسسة بالمسؤولين في قمتها، فهو من الناحية النفسية يشعر العامل بأن له قيمة ذاتية في نظر مسؤوليه، كما يعمل على إخراج ما بنفس هذا العامل من توترات نفسية من أثر متاعبه وضغوطات العمل الواقعة عليه. (أونيس عبد المجيد أونيس، 2011، ص 170)

ثانيا: الاتصال الهابط

يهدف إلى تحريك مشاعر العمال وإثارة حماسهم للعمل وتقوية روحهم المعنوية، ويهدف من خلاله المسؤولون من ورائه إثبات وتبيان مدى تفهمهم لمواقف العمال ومشاكلهم المختلفة وحاجاتهم، ومن شأنه أن يشعر العامل بالاندماج والانتماء للمؤسسة. (أونيس عبد المجيد أونيس، 2011، ص 168)

ثالثا: الاتصال الأفقي

يتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتشابهة ويعتبر مصدرا للتزويد بالمعلومات عن طريق الزملاء نتيجة تموقعهم في مستوى واحد ونظرا للاحتكاك المستمر بينهم ينشأ ذلك التفاعل الذي يخدم الاتصالات الأفقية كما يعزز هذا النوع من الاتصالات علاقات التعاون بين المستويات الإدارية ويساعد كذلك على نشوء علاقات صداقة بين الأفراد في مجال العمل، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وارتياحهم في العمل والمؤازرة بينهم بحيث يتعاونون ويساعدون بعضهم البعض عند الشدة والحاجة. (عبد العزيز خواجه، 2005، ص 166)

الفرع الثاني: الاتصال غير الرسمي

تكمن أهمية الاتصال غير الرسمي في انه يعتبر كمنفذ ينفذ الأفراد من خلاله مراعاة مشاعرهم وصراعاتهم وقلقهم ومختلف انفعالاتهم وحاجاتهم، حيث يعتبر كعامل هام في الاتزان النفسي لهم، إذ أنه تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي أحسن

من الاتصال الرسمي، (أونيس عبد المجيد أونيس، 2011، ص 172) وبالتالي لهذا العلاقات بين العاملين تأثير على سير العمل داخل المنظمة ومهما اختلفت أسباب نشوء العلاقات غير الرسمية، إلا أن تلك التفاعلات الاجتماعية بين العاملين أثناء العمل يكون لها أهدافها ودوافعها وثقافتها حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التي يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطاً على أعضائها للالتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صوراً وأشكالا مختلفة للتفاعلات الاجتماعية إما إيجاباً في صورة تعاون ومواسمة واحترام أو سلبياً في صورة تناقض وصراع وذلك حسب تعارض أو تمازج الأهداف المتبادلة بينهم، وهنا تأتي مسؤولية الإدارة في فهم التنظيم غير الرسمي من حيث أهدافه وسلوكه وقيمه وعلاقاته التي قد تعارض مع التنظيم الرسمي ومع القيم التي تفرضها الإدارة حيث يمتد تأثيرها على جميع العمليات الإدارية بالمنظمة ككل سواء في سلوك العاملين المتوقع منهم أو في عملية اتخاذ القرارات أو في قنوات الاتصال.

المطلب الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وأهم العوامل التي يساهم فيها في تحقيق رضا الموظف داخل المؤسسة

الفرع الأول: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

يلعب الاتصال الداخلي دوراً إيجابياً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسات والمنظمات، عن طريق جملة من العوامل من بينها على سبيل المثال لا الحصر أن نظام الاتصال له أثر في الحوافز وذلك من خلال إستراتيجية اتصالية متبعة ومدروسة بدقة تعمل على ربط الإدارة أي الرؤساء بالمرؤوسين في نسق واحد متكامل بحيث تستمر العلاقة التفاعلية في أقصى مستوياتها وعليه يتم تحديد الأهداف المشتركة وتكليف كل واحد بجزء منها مع تقديم الدعم والمساندة والاهتمام بالتكوين متعدد الجوانب والاستماع لأراء العمال وانشغالاتهم كذلك التشاور وبذلك نكون توصلنا لتحقيق الاندماج لكل الفئات والمستويات المهنية من خلال معرفتها لمهامها وأهدافها وسياسة التنظيم مما يجعلهم يبحثون عن تحقيق أفضل مستويات للأداء. (ناصر قاسيمي، 2001، ص 269)

هذه العوامل كلها تركز على مخطط الاتصال الذي يعمل كذلك على رفع معنويات العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم والاستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم وتقوية روح المسؤولية ويحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم ماسلو للحاجات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم. إذ لا بد أن تتوفر سبل الاتصال التي تكفل نقل المقترحات وشكاوي العاملين في القاعدة إلى القائمين على الإدارة، وبالتالي الاتصال هنا يساعد على علاج الصعوبات التي تعرقل التنفيذ والقضاء على مصادر شكاوي العاملين، والاتصال ضروري في مرحلة التخطيط إذ ينبغي أن توضع الخطة على أساس من البيانات والمعلومات المستمدة من المستويات المختلفة من الإدارة والعمال ويفيد الاتصال في إحكام الرقابة على طريقة سير العمل بالمؤسسة، إن نجاح أي عمل تعاوني لا بد أن ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة كما لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو من عمليات الاتصال فإن التعاون التنظيمي لا يستغنى عن الاتصال الفعال، ولا يمكن للاتصال أن يحقق الهدف التعاوني ما لم تراعى أهمية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم وحاجات الأفراد ومختلف اشباعاتهم ومن مؤشرات التعاون كافة الاتصالات بين العاملين ويتدعم ذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الأطراف حيث أن أي شعور بالخوف من الآخر يؤثر في التعاون وفي الاتصال معاً. (ناصر قاسيمي، 2013، ص 237)

الفرع الثاني: أهم العوامل التي يساهم فيها الاتصال الداخلي في تحقيق رضا الموظف داخل المؤسسة

أولاً: شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة

نجاحها نجاحه وفشلها فشل له وللمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.

ثانياً: إقناع كل عامل أنه عضو مهم في التنظيم

فمهما كان عمله صغيراً لا يوجه أبداً عمل تافه بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها يكون ذلك دافعاً لتحسين الأداء في العمل، فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه بأهميته ودوره داخل التنظيم وأن عمله أهم عمل في المؤسسة مهما كان صغيراً. (أنيسة عبد الله درويش، بدرية مبارك العماري، محصة محمد صادق، 2003، ص 29-30)

ثالثاً: وجود مساحة للاختيار

لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين فيطرح مثلاً البدائل حلها، ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة تحملوا مسؤوليات مع المدير لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل. (حسن محمد حسان، 2013، ص 357)

المطلب الرابع: الأثر السلبي للاتصال الرسمي على سير العمل وتحقيق الرضا الوظيفي

لاحظ "كروزييه" أن أهم علامات التوتر الصراع هي عدم حرارة العلاقات وبقائها منحصرة في الإطار الرسمي والاصطناع والبرودة والتحفظ وأحياناً تكون مزعجة، كذلك تواجد النساء مع الرجال في مكتب واحد حيث يحمل كل طرف نظرة سلبية عن الآخر خاصة في العمل وطريقة المعاملة، كذلك هناك بعض النقائص التي تبرز خلال نظام الاتصال، فمثلاً قد يصبح المعنيين بالأمر أكثر اهتماماً بالنواحي الفنية الخالصة لعمليات المصنع حتى تصبح اقتراحات العمال ومطالبهم ومشاعرهم عن الأمور اليومية متجاهلة، ولا يؤدي ذلك إلى الاستياء من جانب المستخدمين فحسب بل ينعكس في نهاية الأمر على الكفاية الفنية للمؤسسة تجاه العامل الإنساني في الصناعة، إنما يعني نقصاً في المشاعر الإنسانية بل هو أيضاً علامة العجز الكلي في الميدان الفني وثانياً قد يكون خط الاتصال طويلاً جداً حتى أن المعلومات قد تصل مشوهة أو قد لا تصدق المعلومات عندما تكون الروح المعنوية منخفضة والإدارة غير موثوق بها.

وبالتالي الرضا الوظيفي هذا يتأثر بالاتصال الرسمي عندما يكون هذا الأخير غير مدروس وغير منظم، يخضع في تسيره للأشخاص غير أكفاء كذلك غياب الحوار والاتصال بين الإدارة وموظفيها عدم تقديرهم وعدم مراعاة الجوانب النفسية للعامل. كذلك هناك مصدر آخر للإحباط يتعلق بالاتصال المختل في عديد من المصانع وهو الفشل في جعل الموظف يعرف موقعه بالنسبة لوظيفته، وقد اتضح للبيكولوجيين دون أدنى شك أنه عند إخبار الشخص الذي يقوم بعمله ومهامه ومدى مطابقتها لما هو مطلوب منه فإن ذلك سيكون حافزاً له في العمل، وقد عقب "دوجلاس" بأن معرفة النتائج تزيد من الكفاية

الإنتاجية الشخصية بوجه عام وتتوقف درجة الكفاية على درجة اكتمال ودقة ووضوح ومعرفة الشخص
بنتيجة تفاصيل ما يقوم به من أعمال. (نصر قاسيمي، 2013، ص 163)

وفي دراسة أجريت حول أكثر مشاكل الاتصال التي قابلت موظفي الإدارة أجاب عشرينهم بأن هي
في الاتصال إلى الأعلى وأجابت أخرى أن المشكلة في الاتصال الأفقي.

كذلك القيادات غير الناجحة هي التي تثير الصراع أكثر من التعاون وتحقق أقل قدر من الفعالية
فهي التي تسير العمل عن طريق خلق الصراع وتعتمد أسلوب الضغط والرقابة والتحيز وعدم منح.
المشكلة مكافأة عادلة وفي العقوبات...، وكل هذا ينعكس بالسلب على أداء الموظف وعلى تحقيق الرضا
الوظيفي لديه.

كذلك من بين أسباب عدم الرضا الوظيفي المرتبطة بالاتصال داخل المؤسسة نجد ممارسات
سياسات إدارة الموارد البشرية في مختلف النشاطات بدءاً بعملية الاستقطاب والتعيين وتحديد الدرجة
والراتب، وعدم توافر فرصة كافية للتدريب والتطوير والتقدم والترقية كذلك تدني مستويات المنافع
والخدمات التي تقدمها، وعدم توفر بيئة عمل سليمة وصحية، كذلك شعور الفرد بعدم تحقيق العدالة
والمساواة في تطبيق السياسات والممارسات العلاقات غير السلمية مع الرئيس والزملاء كالإشراف
السلطي وعدم الإصغاء له وعدم مساندته ومؤزرته وكل هذا يتدخل ويساهم فيه الاتصال الداخلي بنسبة
كبيرة جداً. (ناصر قاسيمي، 2013، ص ص 165-168)

خلاصة الفصل الأول

تطرقت في هذا الفصل إلى أهم ما يميز المنظومة الاتصالية الداخلية لأي مؤسسة، إذ تتكون من مجموعة من الوسائل والشبكات التي تتحكم فيها طبيعة العملية الاتصالية وكذا عناصرها التي توظف أنواع الاتصال لتحقيق التواصل الدائم والمستمر بينها، كذلك يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يساهم به من وظائف ويتميز به من خصائص تساهم مجتمعة في تحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

ولقد حاولت التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال فالعملية الاتصالية في المنظمة تتحكم فيها عوامل متعددة للمسيرين وتتشابك في كثير من الأحيان في إطار العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتعطي المنظمة نمودجا اتصاليا تميزها عن غيرها من المنظمات.

كما يساهم الاتصال الداخلي في أنواعه ووسائله المستخدمة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة وتوضيح وسائل تنفيذها، ونشر صورة جيدة للمنظمة لدى عملها أو المتعاملين معها من الخارج أو التخطيط القصير من أجل توفير وإعلام الأفراد بكل ما يحتاجونه من معلومات لأداء عملهم وزيادة رضاهم.

من خلال ما تم احتوائه ودراسته سابقا، تم التوصل إلى أن الاتصال الداخلي يؤثر تأثيرا ايجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمختلف المؤسسات من خلال أنه يعد أحد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا وتساهم فيه من خلال مجموعة الوظائف التي يقوم بها وكذا الوسائل والشبكات ومجموعة الخصائص التي يتمتع بها، أما إذا ما أهمل استغلال متغير الاتصال الداخلي من طرف الإدارة في تحقيق رضا عمالها وذلك من خلال استغلاله لتطبيق الصرامة والجدية المفرطة في العمل، إذ يصبح هنا الموظف مقيد ولا يجد متنفسا في عمله ويكون أمام ضغط نفسي يخلق لديه القلق والتوتر الذي يعرقل تحقيقه لعمله ويشوه صورة مؤسسته لديه في ذهنه.

وإن الرضا الوظيفي يعد حالة نفسية شعورية لدى الفرد اثناء انجاز عمله، إذ ينتج عن مختلف درجات الرضا لمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تميز بيئة ومحيط العمل، والرضا الوظيفي حاجة ملحة وضرورية إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق التزاماتها وذلك من خلال الاستغلال الجيد لمجموعة العناصر والمتغيرات التي ترتبط به من أجل دفع وتحفيز وتشجيع الموظف وتحقيق رضاه.

وكما أن الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله بعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها وذلك من خلال انتهاجها سياسة اتصالية جيدة لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جوا مناسباً وصالحاً للعمل، فالالاتصال الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم.

كما اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي حيث تبين أن الاتصال الداخلي احد الأساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسينه داخل المنظمة من خلال التنسيق والانسجام بين المسير والعمال.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في جامعة

محمد خيضر-بسكرة

تمهيد

تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب العملي والتطبيقي للدراسة من خلال وصف منهجها والأفراد ومجتمع وعينة هاته الدراسة وكذا الأداة المستخدمة وطريقة إعدادها وقياس مدى صدقها وثباتها بالإضافة إلى أهم المعالجات والأدوات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى عملية تحليل نتائج الاستبيان كما تبيين الخصائص الشخصية لعينة الدراسة تمثيلها في شكل دوائر نسبية كما يتم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة-

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد خيضر بسكرة-)

وستنطلق فيه إلى نشأة:

1-الجامعة: هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية.

تتشكل الجامعة من هيئات (مجلس إدارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان. كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

نشأت جامعة محمد خيضر بسكرة منذ إحداث المعاهد الوطنية للتعليم العالي معهد الري بموجب المرسوم رقم 84-254، المؤرخ في 18 أفريل 1984 ومعهد الهندسة المعمارية (18/08/1986)، كمؤسسة عمومية مستقلة ذات طابع إداري تربوي وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ; بعدها مرت بعدة مراحل أهمها في سنة 1992 حيث رقيت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 92-295 المؤرخ في 07 جويلية 1992، وكانت تحتوي على خمسة معاهد وفي سنة 1998 تمت ترقيتها إلى جامعة بموجب المرسوم رقم 219-، المؤرخ في 07 جويلية 1998 وشملت آنذاك ثلاثة كليات وثلاث مديريات، وأصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد محمد خيضر منذ سنة 2005، وفي سنة 2004 تمت إعادة هيكلتها إلى أربعة كليات بمرسوم تنفيذي 04-255 المؤرخ في 24 أوت 2004.

أما في سنة 2009، تم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وستة كليات ومعهدين جامعيين بالمرسوم التنفيذي رقم 09-90 الموافق 17 فيفري 2009 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 01-219 الموافق ل 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة وهو الأتي:

2-نيابات رئاسة الجامعة

-التكوين العالي في الطورين الأولين والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.

-التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.

-العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

-التنمية والاستشراف والتوجيه.

أما الكليات والأقسام المكونة لها:

-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة:

- علوم المادة
- قسم الرياضيات

- قسم الإعلام الآلي
- قسم العلوم البيولوجية
- قسم علوم الأرض والكون
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- قسم هندسة الطرائق
- قسم الهندسة المدنية والري
- قسم الهندسة الميكانيكية
- قسم هندسة الكهرباء
- كلية الآداب واللغات
- قسم اللغة والأدب العربي
- قسم اللغات الأجنبية وآدابها
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- قسم العلوم الإنسانية
- قسم العلوم الاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- قسم العلوم الاقتصادية
- قسم العلوم التجارية
- قسم علوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- قسم الحقوق
- قسم العلوم السياسية
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
- قسم النشاط البدني الرياضي التربوي
- قسم التدريب الرياضي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر -بسكرة-

الجدول رقم (1-2): يمثل خصائص المؤسسة

عدد العمال	نوع المؤسسة	المؤسسة
/	إدارية	جامعة محمد خيضر -بسكرة-

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لمناقشة إشكالتنا ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع فقد استعملنا بعد الأدوات منها:

الملاحظة: الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التنقل بين أقسام المؤسسة، وهذا ما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي تصب في فكرة واحدة مساعدتنا كثيرا في معرفة دور تعلم الإتصال الداخلي في الرضا الوظيفي وتطبيقه على الواقع.

الاستبيان: بغية الحصول على المعلومات والإجابة على الأسئلة الفرعية في البحث قمنا بوضع الاستبيان كأداة للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة، بحيث يشمل الاستبيان الموجه للعمال بالمؤسسة والذي يحتوي على ثلاث محاور، الأول يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية، والثاني الإتصال الداخلي والثالث يتعلق بالرضى الوظيفي لدى العاملين ويضم الاستبيان (27) سؤال.

الجدول رقم (2-2): يمثل جدول الاستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة	العمال	البيان
% 100	38	الاستبيانات الموزعة
% 100	38	الاستبيانات المستردة
% 100	38	الاستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولا: المنهج المستخدم في الدراسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

المنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع المدروس، ومع مشكلة الموضوع، وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على علاقة تسيير الكفاءات البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة علاقة الإتصال الداخلي بالرضا الوظيفي ومدى تأثيره، وبالتالي هذا المنهج هو المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، حيث يقوم بتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، ويشمل أيضا تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.

ثانيا: عينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة محمد خيضر-بسكرة-.

يشير مفهوم العينة الى انها "عبارة عن شريحة أو جزئية مشتقة من مجتمع الدراسة وتتكون من عدد محدد من المفردات التي تمثل في تركيبها وخصائصها تركيبة المجتمع الكلي وخصائصه" أو هي التي تعبر عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل الباحث معها منهجيا".

وقد تم اختيار عينة ملائمة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة والتي بلغ حجمها 38 موظف، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، حيث تم استرجاع 38 استبانة، وبعد فحصها تم الاستعانة بها جميعها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: طرق جمع البيانات

الاستبانة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في هذا البحث مما له من أهمية، من خلال جمع البيانات الأولية من العينة المدروسة، وذلك بصياغة مجموعة من العبارات التي يجيب عليها أفراد العينة بكل موضوعية، ويتم تحليل الإجابات المتوصل إليها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، بعدها استخلاص النتائج والوصول إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة.

قسم الاستبيان الموضح بالملحق رقم (01) إلى فرعين كما يلي :

القسم الأول: خاص بالبيانات لشخصية لعينة الدراسة من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة

القسم الثاني: خاص بمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في: الاتصال الداخلي كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث يتضمن المحور الأول (الاتصال الداخلي) 13 عبارة , مقسمة إلى 03 أبعاد كما يلي:

- المتغير الأول: الانترنت (04) عبارات
- المتغير الثاني:الانترانات (04) عبارات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

• المتغير الثالث: الوسائل الكتابية (04) عبارات

اما المحور الثاني (الرضا الوظيفي) فيتضمن 15 عبارة مقسمة الى 3 ابعاد كما يلي:

_ المتغير الأول : الأجر و الترقية (5) عبارات

_ المتغير الثاني :نمط القيادة (4) عبارات

_ المتغير الثالث :الظروف السائدة في العمل (5) عبارات

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا SPSS V24، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- اختبار ألفا كرومباخ alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.

- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.

- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

- تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين: يعد تحليل الانحدار طريقة إحصائية تهدف إلى تحديد العلاقة بين المتغير التابع وبين المتغير المستقل.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على سلم ليكارت الخماسي من أجل قياس مدى استجابة الفئة المبحوثة لفقرات الاستبيان السالفة الذكر كالتالي:

الجدول رقم (2-3) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: سلم ليكارت الخماسي

• إذا كانت متوسطات الإجابة اقل من 03: يعني أن ميل المستجوبين الى رفض محتوى العبارة.

• إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 03: يعني ميل المستجوبين الى قبول محتوى العبارة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق أداة الدراسة أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، وتم الاعتماد نوعين من الصدق في هذه الدراسة كما يلي:

1. **الصدق الظاهري:** وهو قائم على مدى مناسبة فقرات الاستبيان لما يقيس وأيضا الفئة الموجه إليها ومن أجل ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من من يمتازون بخبرة واختصاص للأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل ما يجب تعديله وكذا التحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الالفاظ المستخدمة ومدى شموله لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها كما هو موضح في الملحق رقم (02).

2. **الصدق الداخلي:** من أجل قياس الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معامل الارتباط لكل مؤشر من مؤشرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون" كما يلي:

الجدول رقم (4-2) الصدق البنائي لمؤشرات الإنترنت

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة Sig
01	تعمل الجامعة على التواصل مع أفرادها بالإعتماد على الإنترنت.	**0.492	0.002
02	يتوفر بالجامعة تدفق عالي بالإنترنت.	**0.835	0.000
03	الإنترنت تسهل عملية التواصل بين أفراد الجامعة.	*0.410	0.011
04	تعمل الجامعة على توفير الأجهزة الحديثة للتواصل مع أساتذتها.	**0.726	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه تراوحت بين 0.492** و 0.835** وذلك عند مستوى دلالة 0.01 بحيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.002-0.000 وهي أقل من 0.01، إلا العبارة رقم 03 فقد جاءت بمعامل ارتباط 0.410* عند مستوى دلالة 0.011 وهي أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (5-2) الصدق البنائي لمؤشرات الإنترنت

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة Sig
-------	----------	--------------	-------------------

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

0.000	**0.783	يتواصل مسؤولي الجامعة برؤساء المكاتب عن طريق الإنترنت.	01
0.000	**0.871	تهتم إدارة الجامعة بالتواصل مع أفرادها بالإنترانات أكثر من الوسائل الأخرى.	02
0.000	**0.679	تعمل إدارة الجامعة على توفير أجهزة التواصل بالإنترانات.	03
0.000	**0.877	تركز الجامعة كثيرا على التواصل مع أفرادها بالإعتماد على الإنترنت.	04

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه تراوحت بين 0.000 و 0.679** وذلك عند مستوى دلالة 0.01 بحيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.000- وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (2-6) الصدق البنائي لمؤشرات الوسائل الكتابية

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة Sig
01	دائما ما يعتمد في التواصل بالجامعة على الأوامر المكتوبة	**0.533	0.000
02	يلتزم أفراد الجامعة بالتقارير الصادرة عن إدارة الجامعة.	**0.536	0.000
03	تراعي وتهتم إدارة الجامعة بالإقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف أفراد الجامعة.	**0.630	0.000
04	تتجه الإدارة إلى التحلي تدريجيا على الوسائل الكتابية في التواصل مع الأساتذة.	**0.632	0.000
05	هناك صعوبات في التواصل مع الأفراد بالإعتماد على الوسائل الكتابية.	**0.633	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه تراوحت بين 0.000 و 0.533** وذلك عند مستوى دلالة 0.01 بحيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.000- وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (7-2) الصدق البنائي لمؤشرات الأجر والترقية

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة Sig
01	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول.	**0.620	0.000
02	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة.	**0.751	0.000
03	أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها.	**0.696	0.000
04	إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.	**0.485	0.000
05	الأجر الذي أتحصل عليه يسد إحتياجاتي.	**0.667	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه تراوحت بين 0.485** و0.751** وذلك عند مستوى دلالة 0.01 بحيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.000- وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (8-2) الصدق البنائي لمؤشرات نمط القيادة

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة Sig
01	يتخذ المسؤول القرارات المناسبة في مواقف مختلفة	**0.753	0.000
02	يشجع المسؤول الأساتذة في صنع القرار داخل الكلية	**0.918	0.000
03	يشارك الأساتذة في صنع القرار داخل الكلية	**0.802	0.000
04	يدار الحوار في إجتماعات اللجان في المجالس العلمية بأسلوب ديمقراطي	**0.861	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه تراوحت بين 0.753** و0.918** وذلك عند مستوى دلالة 0.01 بحيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.000-0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (9-2) الصدق البنائي لمؤشرات الظروف السائدة في العمل

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة Sig
01	لدي إستقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل بها	**0.545	0.002
02	يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل	**0.663	0.000
03	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل	**0.614	0.011
04	مكان العمل جيد ويشعرنني بإرتياح كبير	**0.786	0.000
05	توفر الجامعة لي ولزملائي مناخ لمزاولة نشاطي	**0.680	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد التي تنتمي إليه تراوحت بين 0.545** و0.786** وذلك عند مستوى دلالة 0.01 بحيث تراوحت مستويات الدلالة بين 0.000-0.002 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لعبارات هذا البعد.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يعرف الثبات بأنه الاتساق في نتائج الأداء، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي بصفة كلية وكذا لكل بعد من أبعاد الاستبانة كالتالي:

الجدول رقم (10-2) معاملات ثبات لجميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
الاتصال الداخلي	13	0.726
الرضا الوظيفي	1	0.830
الاستبيان ككل	27	0.775

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الدراسة حيث تتراوح بين (0.726-0.830)، وكما بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع الفقرات قيمة (0.775) وهي نسبة جيدة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

التطبيق الميداني لهذه الدراسة، كما أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعدادها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

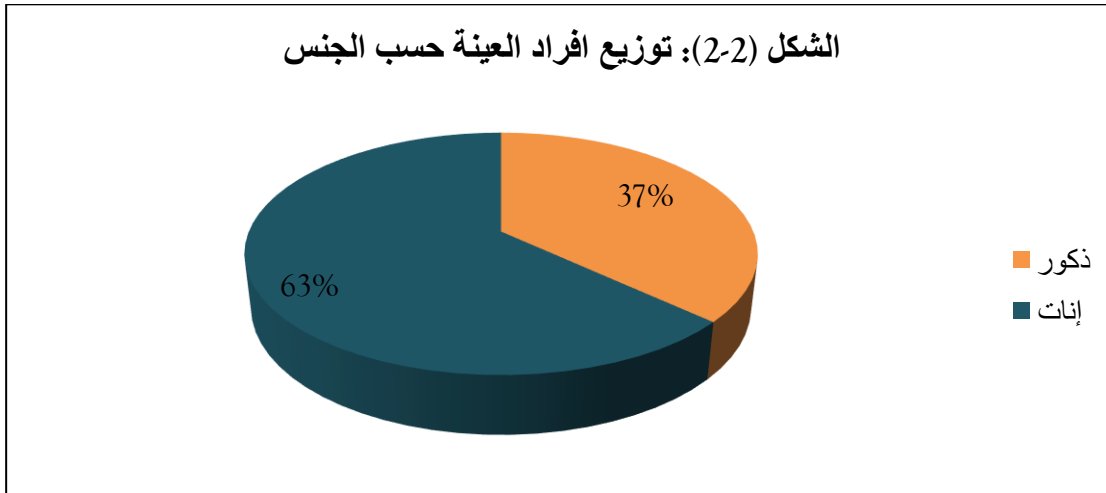
الجدول رقم (2-12) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	14	36.8
الإناث	24	63.2
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأعلى كانت للإناث فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (63.2%) في حين بلغت نسبة الذكور (36.8%) من مجموع أفراد عينة البحث، ومنه فإن نسبة الأساتذة الإناث بجامعة بسكرة جاءت أكبر.

الشكل (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

ثانياً: توزيع العينة حسب السن

الجدول رقم (2-13): توزيع أفراد العينة حسب السن

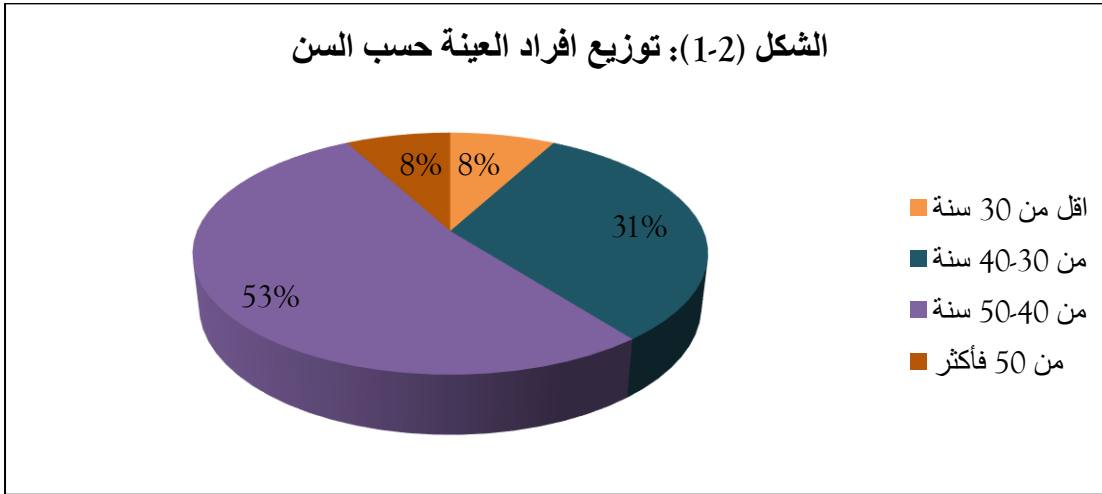
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

النسبة المئوية	التكرارات	السن
7.9	03	أقل من 30 سنة
31.6	12	من 30-40 سنة
52.6	20	من 40-50 سنة
7.9	03	من 50 فأكثر
100	38	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من الموظفين بجامعة محمد خيضر بسكرة ، هي من فئة الكهول من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 52.6%، وتليها فئة الشباب من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 31.6%، كما نلاحظ أن الفئة التي أعمارهم أقل من 30 سنة أ من 50 سنة فأكثر جاءت في المترية الثالثة بنسبة 7.9% إذا نستنتج أن أكثر فئة عمرية تتواجد وتحتل مكانة كبيرة في المؤسسة هي فئة الكهول والذين تقع أعمارهم بين 40 و 50 سنة.

الشكل (2-2): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

ثالثا: توزيع العينة حسب الشهادة العلمية

الجدول رقم (2-14): توزيع افراد العينة حسب الشهادة العلمية

النسبة المئوية	التكرارات	الشهادة العلمية
18.4	07	ماجستير
68.4	26	دكتوراه

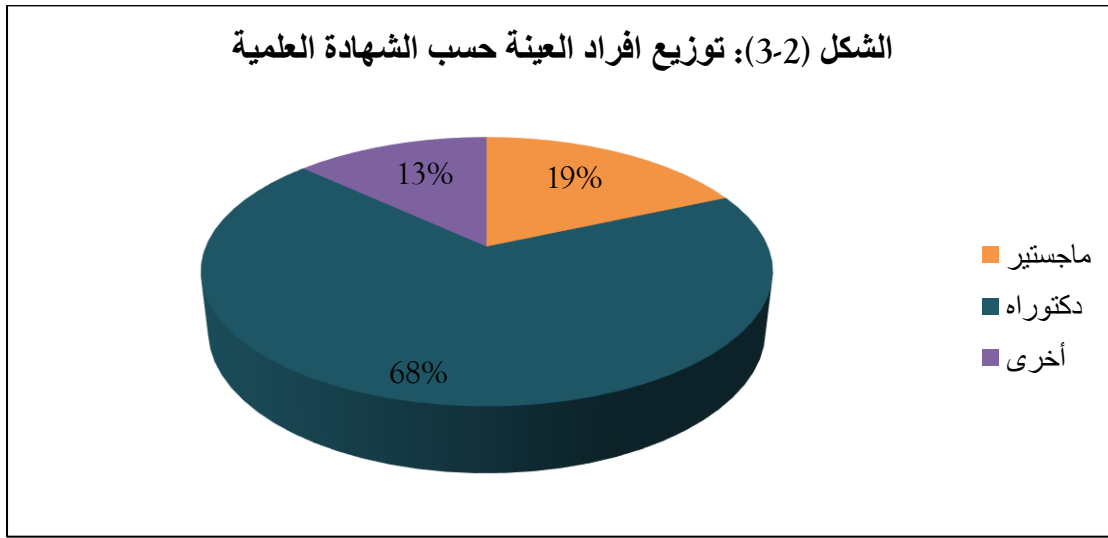
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

13.2	05	أخرى
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الشكل أعلاه أن نسبة 68.4% من العينة لديهم مستوى دكتوراه ويعتبرون في المرتبة الأولى، بينما 18.4% من العينة لديهم مستوى ماجستير، وأخيرا بالنسبة للأفراد ذوي شهادات أخصائين ب 05 أشخاص بنسبة 13.2% فقط، وهذا يعني أن العينة شملت فئات متعددة من المجتمع، وأن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى الدكتوراه.

الشكل (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

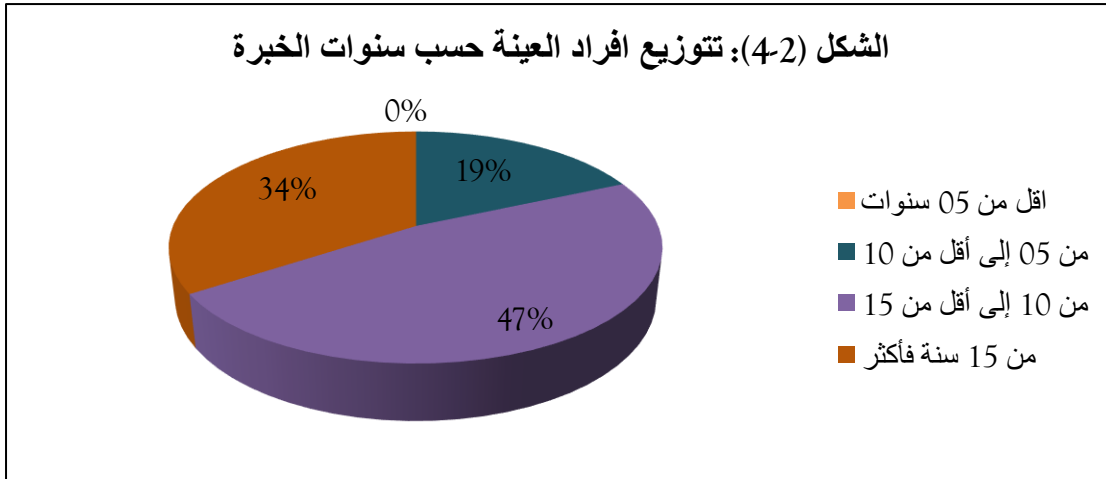
الجدول رقم (2-15) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	00	00
من 05 إلى أقل من 10	07	18.4
من 10 إلى أقل من 15	18	47.4
من 15 سنة فأكثر	13	34.2
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الشكل أعلاه توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة، حيث يتبين أن 47.4% من عينة الدراسة يمتلكون خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنوات وهي تمثل النسبة الأعلى، و34.2% من الذين يمتلكون خبرة من 15 سنة فأكثر، أما الافراد الذين يمتلكون خبرة من 05 إلى أقل من 10 سنوات فكانت أقل نسبة مقارنة بباقي أفراد العينة حيث قدرت النسبة لديهم 18.4%، وهذا مؤشر جيد يدل على أن أفراد عينة الدراسة أغلبها تمتلك خبرة في مجال عملها.

الشكل (4-2): تتوزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور لإتصال الداخلي الذي يتكون من ثلاثة أنواع (الإنترنت، الإنترنت، الوسائل الكتابية)، والمحور الثاني المتمثل في الرضا الوظيفي، اعتماد على كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل واحد على حدى، والتي تم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار انني اعتمدت على مقياس الاستمارة.

وباعتبار أننا قمنا بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمس درجات من 01 الى 05 فقيمة المدى هي (01=05-04) والتي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4) بحيث يتم إضافة هذه القيمة (0.8) للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1، 1.8) فهذا يدل على ان درجة الاستجابة منخفضة جدا، أما إذا كان محصور في المجال (1.8، 2.6) فتكون درجة الإستجابة منخفضة، ثم في المجال الذي يليه (2.6، 3.4) فنقول ان درجة الاستجابة متوسطة، ثم المجال الذي يليه ((3.4، 4.2) التي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما المجال الأخير (4.2، 5) وأن المتوسط المعياري يساوي 3.

الفرع الأول: تحليل نتائج محور الإتصال الداخلي

الجدول رقم (16-2): تحليل عبارات المحور الأول: الإتصال الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.الانترنت					
01	تعمل الجامعة على التواصل مع افرادها بالاعتماد على الانترنت.	4.26	0.644	02	مرتفع جدا
02	يتوفر بالجامعة تدفق عالي بالانترنت.	2.78	1.398	04	متوسط
03	الانترنت تسهل عملية التواصل بين أفراد الجامعة.	4.36	0.713	01	مرتفع جدا
04	تعمل الجامعة على توفير الأجهزة الحديثة للتواصل مع أساتذتها.	3.18	1.182	03	متوسط
2.الانترانات					
06	يتواصل مسؤولي الجامعة برؤساء المكاتب عن طريق الانترانات.	3.60	1.174	01	مرتفع
07	تهتم إدارة الجامعة بالتواصل مع أفرادها بالانترانات أكثر من الوسائل الأخرى.	3.55	1.266	02	مرتفع
08	تعمل إدارة الجامعة على توفير أجهزة التواصل بالانترانات.	2.97	1.240	04	متوسط
09	تركز الجامعة كثيرا على التواصل مع أفرادها بالاعتماد على الانترانات.	3.47	1.288	03	مرتفع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

مرتفع	-02-	0.489	3.54	3. الواسائل الكتابية
مرتفع	04	1.125	3.36	11 دائما ما يعتمد في التواصل بالجامعة على الأوامر المكتوبة.
مرتفع	01	0.716	3.97	12 يلتزم أفراد الجامعة بالتقارير الصادرة عن إدارة الجامعة.
متوسط	05	0.927	3.28	13 تراعي وتهتم إدارة الجامعة بالاقترحات والشكاوي المقدمة من طرف أفراد الجامعة.
مرتفع	02	0.814	3.65	14 تتجه الإدارة إلى التخلي تدريجيا على الوسائل الكتابية في التواصل مع الأساتذة.
مرتفع	03	1.107	3.44	15 هناك صعوبات في التواصل مع الأفراد بالاعتماد على الوسائل الكتابية.
مرتفع	/	0.518	3.53	المحور الأول: الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

1. الانترنت: من خلال الجدول نلاحظ ان بعد الانترنت جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.65، والانحراف المعياري 0.644 وهذا يدل على أن هذا البعد يشير لمستوى قبول مرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.78) و(36.4)، ونجد أن العبارة رقم (03) والتي تنص على أن "الانترنت تسهل عملية التواصل بين أفراد الجامعة" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 4.36 وانحراف معياري 0.713، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم (02) والتي تعبر على "يتوفر بالجامعة تدفق عالي بالانترنت" من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 1.398.

2. الانترنت: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الانترنت جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.40 وانحراف معياري 0.999. وقد احتلت العبارة رقم (06) والتي تنص على أن "يتواصل مسؤولي الجامعة برؤساء المكاتب عن طريق الانترنت" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري 1.174، بينما جاءت العبارة رقم (08) والتي تعبر على أن "إدارة الجامعة تعمل على توفير أجهزة التواصل بالانترنت". بالمرتبة الأخيرة لهذا البعد من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 2.97 وانحراف معياري 1.240.

3. الوسائل الكتابية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الوسائل الكتابية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.54 وانحراف معياري 0.489. ونجد أن العبارة رقم (12) والتي تنص على "يلتزم أفراد الجامعة بالتقارير الصادرة عن إدارة الجامعة" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.716، كما نجد العبارة رقم (13) والتي تعبر على "تراعي وتهتم إدارة الجامعة بالاقترحات والشكاوي المقدمة من طرف أفراد الجامعة" جاءت بالمرتبة الأخيرة لهذا البعد من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.927.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

يتضح من خلال ما سبق: أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو كل عبارات محور الاتصال الداخلي لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث حصلت أغلبها على مستوى قبول مرتفع، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.53 وهذا ما يمثل مستوى مرتفع، وانحراف معياري قدر بـ: 0.518، ما يدل على تجانس وتوافق إجابات أفراد العينة المبحوثة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني الرضا الوظيفي

الجدول رقم (17-2) تحليل عبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1. الأجر والترقية					
01	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول.	3.44	1.057	04	مرتفع
02	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة.	3.26	1.107	05	متوسط
03	أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها.	3.57	1.056	02	مرتفع
04	إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.	4.05	0.898	01	مرتفع
05	الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي.	3.50	1.059	03	مرتفع
2. نمط القيادة					
06	يتخذ المسؤول القرارات المناسبة في مواقف مختلفة.	3.13	0.963	04	متوسط
07	يشجع المسؤول الأساتذة على طرح مشكلاتهم والتي تحتاج إلى حلول.	3.36	1.125	01	متوسط
08	يشارك الأساتذة في صنع القرار داخل الكلية.	3.18	1.248	03	متوسط
09	يدار الحوار في اجتماعات اللجان في المجالس العلمية بأسلوب ديمقراطي.	3.26	1.131	02	متوسط
3. الظروف السائدة في العمل					
11	لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل فيها.	3.89	0.894	01	مرتفع
12	يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.	3.76	0.819	02	مرتفع
13	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل.	3.71	0.983	03	مرتفع
14	مكان العمل جيد ويشعرنني بارتياح كبير	3.18	1.227	05	متوسط

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

متوسط	04	1.178	3.26	توفر الجامعة لي ولزملائي مناخ امن لمزاولة نشاطي.	15
مرتفع	/	0.592	3.47	المحور الثاني الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

1. الأجر والترقية: من خلال الجدول نلاحظ ان بعد الأجر والترقية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.56، والانحراف المعياري 0.673 وهذا يدل على أن هذا البعد يشير لمستوى قبول مرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.26) و(4.05)، ونجد أن العبارة رقم (04) والتي تنص على أن "منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وانحراف معياري 0.898، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم (02) "تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة" من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 1.107.

2. نمط القيادة: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد نمط القيادة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.23 وانحراف معياري 0.933. وقد احتلت العبارة رقم (07) والتي تنص على أن "المسؤول يشجع الأساتذة على طرح مشكلاتهم والتي تحتاج إلى حلول" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 3.36 وانحراف معياري 1.125، بينما جاءت العبارة رقم (06) والتي تدل على أن "المسؤول يتخذ القرارات المناسبة في مواقف مختلفة" بالمرتبة الأخيرة لهذا البعد من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري 0.963.

3. الظروف الساندة في العمل: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الظروف الساندة في العمل جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.56 وانحراف معياري 0.679. ونجد أن العبارة رقم (11) والتي تنص على "لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعلم فيها" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.894، كما نجد العبارة رقم (14) "مكان العمل جيد ويشعرنني بارتياح كبير" جاءت بالمرتبة الأخيرة لهذا البعد من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.227.

يتضح من خلال ما سبق: أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو كل عبارات محور الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة حيث حصلت أغلبها على مستوى قبول مرتفع، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.47 وهذا ما يمثل مستوى مرتفع، وانحراف معياري قدر بـ: 0.592، ما يدل على تجانس وتوافق إجابات أفراد العينة المبحوثة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة-

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت صياغتها كالآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي –بجامعة محمد خيضر بسكرة-

لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم حساب الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (18-2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير	B	T	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الاتصال الداخلي	0.535	4.830	0.000	23.333	0.000	0.674	0.455

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا:

قيمة $T=4.830$ وعند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي –بجامعة محمد خيضر بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (23.333) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان عند مستوى الدلالة (0.000) ، إضافة إلى قوة ارتباط جيدة بين المتغيرين والمقدرة بـ 0.674، وكذلك معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.455، وهذا يعني أن "الاتصال الداخلي" تفسر ما نسبته (45.5%) من التباين الحاصل في "الرضا الوظيفي"، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.535) وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي الى زيادة في جودة الخدمة بقيمة (0.535) وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي –بجامعة محمد خيضر بسكرة-"

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة-

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صياغتها كالآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترنت) في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة-

لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم حساب الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (2-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المتغير	B	T	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الأنترنت	1.107	6.114	0.000	37.378	0.000	0.756	0.572

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا:

قيمة $T=6.114$ وعند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترنت) في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (37.378) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان عند مستوى الدلالة (0.000)، إضافة إلى قوة ارتباط جيدة بين المتغيرين والمقدرة بـ 0.756، وكذلك معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.572، وهذا يعني أن "الأنترنت" تفسر ما نسبته (57.2%) من التباين الحاصل في "الرضا الوظيفي"، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.1.107) وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة بقيمة (0.1.107) وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترنت) في تحقيق الرضا الوظيفي -جامعة محمد خيضر بسكرة-"

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صياغتها كالآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترنت) في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة-

لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم حساب الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج التحليل

جدول رقم (2-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المتغير	B	T	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الأنترنت	0.425	3.472	0.002	12.051	0.002	0.549	0.301

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا:

قيمة $T=3.472$ وعند مستوى دلالة 0.002 و هي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترانات) في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (12.051) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان عند مستوى الدلالة (0.000) ، إضافة إلى قوة ارتباط جيدة بين المتغيرين والمقدرة بـ 0.549، وكذلك معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.301، وهذا يعني أن "الأنترانات" تفسر ما نسبته (30.1%) من التباين الحاصل في "الرضا الوظيفي"، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.425) وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الأنترانات يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.425) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترانات) في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة-"

3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صياغتها كالآتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الوسائل الكتابية) في تحقيق الرضا الوظيفي – بجامعة محمد خيضر بسكرة-

لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم حساب الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج التحليل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة-

جدول رقم (2-21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير	B	T	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الوسائل الكتابية	0.534	4.643	0.000	21.557	0.000	0.660	0.435

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا:

قيمة $T=4.643$ وعند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يمكننا أن نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الوسائل الكتابية) في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة-.، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (21.557) بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي فإن قيمة كل من T و F دالتان عند مستوى الدلالة (0.000) ، إضافة إلى قوة إرتباط جيدة بين المتغيرين والمقدرة بـ 0.660، وكذلك معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.435، وهذا يعني أن "الوسائل الكتابية" تفسر ما نسبته (43.5%) من التباين الحاصل في "الرضا الوظيفي"، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.534) وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الوسائل الكتابية يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.534) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الوسائل الكتابية) في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة-".

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمت بها في جامعة محمد خيضر-بسكرة-، وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على العينة المدروسة، وبعد استرجاعه وتحليله بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS V25 وعلى ضوء ذلك وجدت ان هناك ردود أفعال مختلفة حول مختلف محاور الاستبيان التي تضمنت (أثر الإتصال الداخلي على الرضى الوظيفي).

4. ومما عكسته نتائج التحليل الميداني للدراسة تم التوصل الى ان
5. مستوى الاتصال الداخلي بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع
6. مستوى الرضا الوظيفي بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي –جامعة محمد خيضر بسكرة-
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترنت) في تحقيق الرضا الوظيفي – جامعة محمد خيضر بسكرة-
9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الأنترانات) في تحقيق الرضا الوظيفي – جامعة محمد خيضر بسكرة-
10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي (عبر الوسائل الكتابية) في تحقيق الرضا الوظيفي –جامعة محمد خيضر بسكرة-

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما سبق توصلت هذه الدراسة التطبيقية في جامعة محمد خيضر -بسكرة إلى نتائج هامة تكشف عن أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة. وفقاً لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان الموزع على العينة المدروسة وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V25 ، تم العثور على النتائج التالية:

1. تم التوصل إلى أن مستوى الاتصال الداخلي في جامعة محمد خيضر - بسكرة هو مرتفع، مما يعكس الجهود المستمرة المبذولة لتعزيز التواصل والتفاعل بين أعضاء المؤسسة.
 2. أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الرضا الوظيفي في الجامعة هو مرتفع، مشيرة إلى أن الموظفين يشعرون بالراحة والرضا في بيئة العمل.
 3. تم العثور على أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة محمد خيضر - بسكرة. يشير ذلك إلى أن جودة وفعالية الاتصال الداخلي تلعب دوراً هاماً في تعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
 4. وجدت الدراسة أيضاً أن الاتصال الداخلي عبر الإنترنت والأنترانات والوسائل الكتابية له أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الرضا الوظيفي. يُظهر ذلك أهمية تبني واستخدام وسائل الاتصال المتنوعة لتعزيز التواصل وتحسين تجربة الموظفين.
- استناداً إلى هذه النتائج، يتعين على جامعة محمد خيضر -بسكرة اتخاذ عدة اقتراحات لتعزيز الاتصال الداخلي وتحقيق رضا وسعادة الموظفين، وتشمل:

1. تعزيز ثقافة الاتصال الداخلي في المؤسسة عن طريق تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين من خلال ورش عمل واجتماعات منتظمة وإنشاء منصات للتواصل الداخلي.
2. تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتوفير أدوات الاتصال الحديثة لتعزيز الاتصال الداخلي عبر الإنترنت والأنترانات والوسائل الكتابية.
3. توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين بشأن مهارات الاتصال الفعالة واستخدام التكنولوجيا لتعزيز جودة الاتصال الداخلي.

كما يمكن للدراسات المستقبلية أن توسع نطاق هذا البحث عن طريق دراسة المزيد من العوامل المؤثرة في الاتصال الداخلي وتأثيرها على الرضا الوظيفي، واستكشاف سياقات ومؤسسات أخرى لتحقيق نتائج أكثر تعمقاً وتنوعاً.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع

❖ الكتب بالعربية

- 1) إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2013.
- 2) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 3) أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، الأردن.
- 4) باسم محمد ولي، محمد جاسم محمد، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، د ط، دب ن، د س ن، .
- 5) بشير عباس العلق، الاتصال في المنظمات العامة، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 6) بشير عباس العلق، أسس الإدارة الحديثة، د ط، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1999.
- 7) بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8) بورك برس، مهارات الإدارة، ط 1، الشركة المصرية العالمية للنشر-لونجان-، لبنان، 2003.
- 9) جسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ط 1، دار البداية، عمان، 2012.
- 10) جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 11) حسن محمد حسان، الادارة التربوية، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2013.
- 12) حسين أحمد الطراونة و محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، د ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 13) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (وظائف المنظمة)، ط 2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 14) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظرية، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 15) حفيظة شريفي، عديدي عقال، اثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة منشورة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، معهد الادارة التقني، بغداد، 2013.

قائمة المراجع

- 16) حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال "نماذج ومهارات"، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17) خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، د ط، دار الصفاء النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 128.
- 18) خليل محمود، حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 19) خواجه عبد العزيز، علم النفس الاجتماعي للعمل، د ط، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005، الجزائر.
- 20) خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 21) ربحي مصطفى عليان، عدنان الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، د ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 22) ربحي مصطفى عليان، محمد عبده الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، د ط، دار الصفاء الأردن، 1999.
- 23) رضوان المحمود، العلاقات العامة في الإعلام، د ط، دار السامة للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 24) رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال و العلاقات العامة، ط 1، جسور للنشر، الجزائر، 2013.
- 25) رونالدو ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر فارس حلمي، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001.
- 26) زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 27) زاوية حسن، السلوك والعظيم المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 28) زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرون، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2001.
- 29) سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، د ط، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 30) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، د س ن.
- 31) السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده قليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

- (32) الشماع محمد خليل، **نظرية المنظمة**، د ط، دار المسبوق، الأردن، 2001.
- (33) صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، د ط، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2006.
- (34) صالح حميد على غازي أبو زيتون، **أسس مراسلات الأعمال**، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (35) صالح خليل أبو أصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، ط 2، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- (36) صباح حميد علي، غازي أبو زيتون، **الاتصالات الإدارية ومفاهيم ودراسات الأعمال**، د ط، دار الحالة للطباعة والنشر، عمان، 2007.
- (37) صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، **السلوك التنظيمي**، ط 10، مكتبة عين شمس، مصر، 2003.
- (38) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- (39) طلعت منصور، **سيكولوجية الاتصال**، د ط، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003.
- (40) عبد الباري إبراهيم درة، و زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين**، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- (41) عبد الجابر تيم، نعيم الظاهر، **وسائل الاتصال السياحي**، ط 1، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2001.
- (42) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة**، د ط، المكتبة المعاصرة، مصر، 2006.
- (43) عبد العزيز خواجه، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل**، د ط، دار غريب للنشر والتوزيع الجزائر، 2005.
- (44) عدنان يوسف العتوم، **علم نفسالجماعة (نماذج نظرية وتطبيقات عملية)**، ط 1، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (45) عمر براهيم نصر الله، **مبادئ الاتصال التربوي والإنساني**، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، د س ن.
- (46) عيشوش فريد، **الاتصال في الأزمات**، د ط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- (47) فاطمة مروة، **الاتصالات المهنية**، د ط، النهضة العربية، لبنان، 2004.
- (48) فرج شعبان، **الاتصالات الإدارية**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المراجع

- (49) فريد راغب النجار، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات العامة والمفاوضات، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- (50) فضيل دلي، انصال المؤسسة، د ط، دار للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- (51) فضيلة سعيد محموش، التواصل الفعال داخليا، الدار العثمانية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- (52) فهيم محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (53) كامل المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- (54) كريم ناصر علي، أحمد محمد خلف الدليمي، الإداري وتطبيقاته في العمل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (55) ماجد عبد المهدي المساعد وآخرون، مبادئ علم الإدارة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2013.
- (56) مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011.
- (57) المحفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (58) محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة "منحى نظامي"، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (59) محمد أبو صمرة، الاتصال الإداري والاعلامي، ط 1، دار اسامة، عمان، الاردن، 2009.
- (60) محمد اسماعيل خياري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، د ط، دار الفكر العربي، مصر، د س ن.
- (61) محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، د ط، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- (62) محمد بن نوري، دياب عبد الحميد بن أحمد، الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، د ط، مطابع الشرق الأوسط، المملكة العربية السعودية، 2002.
- (63) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008 الأردن.
- (64) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، د ط، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.

قائمة المراجع

- 65) محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، د س ن.
- 66) محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، د س ن.
- 67) محمد علي القوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، د ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 68) محمد يوسف عقلة، إدارة الأفراد، ط 1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 69) مدحت النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 70) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز-أساليب التحفيز الوظيفي، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
- 71) مدحت ولي، محمد جاسم أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 72) مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل)، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 73) مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 74) مصطفى نجيب شاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب (مفاهيم ومبادئ و نظريات مدخل سلوكي)، ط 1، دار زمزم للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
- 75) منال محمود طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 76) منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط 1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 77) منير زيد عبوي، فن الإدارة بالاتصال، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- 78) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 79) مهدي حسن زوليف، علي العضائيلة، إدارة المنظمة "النظريات والسلوك"، ط 1، دار مجد ملاي للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
- 80) موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة، د ط، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

قائمة المراجع

- (81) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، د ط، إثراء النشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- (82) ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية -دراسة نظرية وتطبيقية-، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- (83) ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة، د ط، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 2003.
- (84) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة "دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- (85) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (86) ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، د ط، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013.
- (87) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (88) نواف كنعان، القيادة الإدارية، د ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (89) هادي نهر، وأحمد الخطيب، إدارة الإدارة والتواصل "النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات"، ط 1، دار الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- (90) يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي له، ط 2، دار المريخ، السعودية، 2000.

❖ رسائل ومذكرات علمية

✓ أطروحات الدكتوراه

- (1) صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013.
- (2) الطاهر اجنيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، د س ن.

✓ مذكرات الماستر

- (1) حدة فضالة، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013.

✓ مذكرات ماجستير

قائمة المراجع

(1) طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011.

❖ المجالات العلمية

(1) أنيسة عبد الله درويش، بدرية مبارك العماري، محصة محمد صادق، الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم بدولة قطر، مجلة العلوم التربوية، ع 3، جانفي 2003.

(2) سامي بن عبد الله حسين، الرضا الوظيفي المندوبى للمبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م 14، ع 02، جامعة الكويت، الكويت، 2007.

❖ المحاضرات

(1) شريفة نجمة، محاضرات في مقياس إدارة الاعمال، تخصص إدارة الأعمال، 2014-2015.

❖ المواقع الإلكترونية

(1) محمد بن علي شيبان العامري، أنواع الاتصال، موسوعة تعلم معنا، تاريخ نشر المقال 2005/07/30، توقيت نشر المقال 05:57، رابط المقال <http://www.sat.com> تاريخ الزيارة 2023/04/01 توقيت الزيارة 17:45.

(2) موقع الأنترنت، تاريخ الزيارة: 2023/03/29 توقيت الزيارة: 20:05

www.hrdiscusion.com

(3) صلاح محمد عبد الأشقر، الاتصال الفعال في بيئة العمل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ نشر المقال: 2011/05/02، توقيت نشر المقال: 20:06، رابط المقال: www.nasansion.com تاريخ الزيارة 2023/04/01، توقيت الزيارة 18:55.

(4) الإنترنت: www.Kenanaonline.com تاريخ الزيارة 2023/04/04، توقيت الزيارة: 12:58

(5) موقع الأنترنت: www.kenanaonline.com، تاريخ الزيارة: 2023/04/04، وقت الزيارة: 12:58.

(6) بو عكاز نوال، مدارس الفكر الإداري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، تاريخ النشر 2013/05/03، تاريخ زيارة الموقع 2023/04/03، وقت الزيارة : 19:53 الموقع الإلكتروني: WWW.UNIV.SETIF.DZ

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

- I شكر و عرفان
- II الملخص:
- III قائمة الجداول:
- IV قائمة الاشكال:

V..... قائمة المختصرات والرموز
أ..... مقدمة:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

1..... تمهيد
2..... المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي
2..... المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
2..... الفرع الأول: تعاريف للاتصال الداخلي
3..... الفرع الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
5..... المطلب الثاني: أساسيات الاتصال الداخلي
6..... الفرع الأول: أهداف الاتصال الداخلي
7..... الفرع الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
10..... المطلب الثالث: هيكلية الاتصال الداخلي
10..... الفرع الأول: وسائل الاتصال الداخلي
14..... الفرع الثاني: أشكال الاتصال الداخلي
15..... المطلب الرابع: شبكات الاتصال الداخلي
16..... المطلب الخامس: الاستراتيجيات والمعوقات والمقومات للاتصال الداخلي
16..... الفرع الأول: استراتيجيات الاتصال الداخلي
17..... الفرع الثاني: معوقات الاتصال الداخلي ومقوماته
38..... المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
38..... المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
38..... الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي
39..... المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
40..... المطلب الثالث: أساسيات الرضا الوظيفي
40..... الفرع الأول: المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي
41..... الفرع الثاني: عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي
43..... الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
50..... المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي وفوائده
50..... الفرع الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
51..... الفرع الثاني: فوائد الرضا الوظيفي
52..... المطلب الخامس: محددات الرضا الوظيفي والآثار السلوكية له

52.....	الفرع الأول: محددات الرضا الوظيفي.....
53.....	الفرع الثاني: الآثار السلوكية للرضا الوظيفي.....
58.....	المبحث الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي.....
58.....	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.....
58.....	المطلب الثاني: تأثير أنواع الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.....
59.....	الفرع الأول: الاتصال الرسمي.....
59.....	الفرع الثاني: الاتصال غير الرسمي.....
60.....	المطلب الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وأهم العوامل التي يساهم فيها في تحقيق رضا الموظف داخل المؤسسة.....
60.....	الفرع الأول: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.....
60.....	الفرع الثاني: أهم العوامل التي يساهم فيها الاتصال الداخلي في تحقيق رضا الموظف داخل المؤسسة.....
61.....	المطلب الرابع: الأثر السلبي للاتصال الرسمي على سير العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.....
63.....	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-
66.....	تمهيد.....
67.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لجامعة محمد خيضر -بسكرة-.....
67.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد خيضر -بسكرة-).....
69.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
69.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
69.....	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.....
70.....	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة.....
72.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
77.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
77.....	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
81.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة.....
81.....	الفرع الأول: تحليل نتائج محور الاتصال الداخلي.....
83.....	الفرع الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني الرضا الوظيفي.....
85.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
89.....	خلاصة الفصل الثاني.....

فهرس المحتويات

91.....	الخاتمة:
93.....	قائمة المراجع:
101.....	فهرس المحتويات:
105.....	الملاحق

الملاحق

الملاحق:

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصاد

استبانة البحث:

الأخ الفاضل...الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات بعنوان: " دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضى الوظيفي جامعة محمد خيضر بسكرة- " ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب.

1. الجنس : ذكر أنثى

2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. الشهادة العلمية : ماجستير دكتوراه آخر

4. عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات 1 إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

الملاحق

القسم الثاني: محاور وأبعاد الدراسة

أرجو التكرم بوضع (x) أمام الإجابة التي تتناسب مع اختيارك :

الرقم	المحور الأول:الاتصال الداخلي	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الانترنت							
01	تعمل الجامعة على التواصل مع افرادها بالاعتماد على الانترنت.						
02	يتوفر بالجامعة تدفق عالي بالانترنت.						
03	الانترنت تسهل عملية التواصل بين أفراد الجامعة.						
04	تعمل الجامعة على توفير الأجهزة الحديثة للتواصل مع أساتذتها.						
الانترانات							
01	يتواصل مسؤولي الجامعة برؤساء المكاتب عن طريق الانترانات.						
02	تهتم إدارة الجامعة بالتواصل مع أفرادها بالانترانات أكثر من الوسائل الأخرى.						
03	تعمل إدارة الجامعة على توفير أجهزة التواصل بالانترانات.						
04	تركز الجامعة كثيرا على التواصل مع أفرادها بالاعتماد على الانترانات.						
الوسائل الكتابية							
01	دائما ما يعتمد في التواصل بالجامعة على الأوامر المكتوبة.						
02	يلتزم أفراد الجامعة بالتقارير الصادرة عن إدارة الجامعة.						
03	تراعي وتهتم إدارة الجامعة بالاقترحات والشكاوي المقدمة من طرف أفراد الجامعة.						

الملاحق

					04	تتجه الإدارة إلى التخلي تدريجياً على الوسائل الكتابية في التواصل مع الأساتذة.
					05	هناك صعوبات في التواصل مع الأفراد بالاعتماد على الوسائل الكتابية.

رقم	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الأجر والترقية							
01		الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول.					
02		تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة.					
03		أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها.					
04		إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.					
05		الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي.					
نمط القيادة							
01		يتخذ المسؤول القرارات المناسبة في مواقف مختلفة.					
02		يشجع المسؤول الأساتذة على طرح مشكلاتهم والتي تحتاج إلى حلول.					
03		يشارك الأساتذة في صنع القرار داخل الكلية.					
04		يدار الحوار في اجتماعات اللجان في المجالس العلمية بأسلوب ديمقراطي.					
الظروف السائدة في العمل							
01		لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعلم فيها.					
02		يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.					

الملاحق

					03	لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل.
					04	مكان العمل جيد ويشعرنني بارتياح كبير
					05	توفر الجامعة لي ولزملائي مناخ امن لمزاولة نشاطي.

شكرا لكم

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue	0	,0

Total	38	100,0
-------	----	-------

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	13

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	38	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	14

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	38	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	27

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعمل الجامعة على التواصل مع افرادها بالاعتماد على الانترنت.	38	2,00	5,00	4,2632	,64449

الملاحق

يتوفر بالجامعة تدفق عالي بالانترنت	38	1,00	5,00	2,7895	1,39803
الانترنت تسهل عملية التواصل بين أفراد الجامعة.	38	2,00	5,00	4,3684	,71361
تعمل الجامعة على توفير الأجهزة الحديثة للتواصل مع أساتذتها	38	1,00	5,00	3,1842	1,18219
يتواصل مسؤولي الجامعة برؤساء المكاتب عن طريق الانترنت	38	1,00	5,00	3,6053	1,17495
تهتم إدارة الجامعة بالتواصل مع أفرادها بالانترنت أكثر من الوسائل الأخرى	38	1,00	5,00	3,5526	1,26699
تعمل إدارة الجامعة على توفير أجهزة التواصل بالانترنت	38	1,00	5,00	2,9737	1,24090
تركز الجامعة كثيرا على التواصل مع أفرادها بالاعتماد على الانترنت	38	1,00	5,00	3,4737	1,28897
دائما ما يعتمد في التواصل بالجامعة على الأوامر المكتوبة. يلتزم أفراد الجامعة بالتقارير الصادرة عن إدارة الجامعة	38	1,00	5,00	3,3684	1,12517
يلتزم أفراد الجامعة بالتقارير الصادرة عن إدارة الجامعة	38	2,00	5,00	3,9737	,71610
تراعى وتهتم إدارة الجامعة بالاقترحات والشكاوى المقدمة من طرف أفراد الجامعة	38	1,00	5,00	3,2895	,92730
تتجه الإدارة إلى التحلي تدريجيا على الوسائل الكتابية في التواصل مع الأساتذة	38	2,00	5,00	3,6579	,81461
هناك صعوبات في التواصل مع الأفراد بالاعتماد على الوسائل الكتابية	38	1,00	5,00	3,4474	1,10765
N valide (liste)	38				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول.	38	2,00	5,00	3,4474	1,05772
تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة.	38	2,00	5,00	3,2632	1,10733
أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها.	38	1,00	5,00	3,5789	1,05604
إن منح الترقيات الوظيفية يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.	38	1,00	5,00	4,0526	,89887
الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي.	38	1,00	5,00	3,5000	1,05907
يتخذ المسؤول القرارات المناسبة في مواقف مختلفة.	38	1,00	5,00	3,1316	,96341
يشجع المسؤول الأساتذة على طرح مشكلاتهم والتي تحتاج إلى حلول.	38	1,00	5,00	3,3684	1,12517
يشارك الأساتذة في صنع القرار داخل الكلية.	38	1,00	5,00	3,1842	1,24890
يدار الحوار في اجتماعات اللجان في المجالس العلمية بأسلوب ديمقراطي. الظروف السائدة في العمل	38	1,00	5,00	3,2632	1,13147
لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها.	38	2,00	5,00	3,8947	,89411
يتم العمل بيني وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.	38	2,00	5,00	3,7632	,81983
لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل.	38	1,00	5,00	3,7105	,98387
مكان العمل جيد ويشعرنى بارتياح كبير	38	1,00	5,00	3,1842	1,22707
توفر الجامعة لي ولزملائي مناخ امن لمزاولة نشاطي.	38	1,00	5,00	3,2632	1,17828
N valide (liste)	38				